

нов, запровадження нової системи договірних відносин про надання послуг за галузевим принципом та розроблення і впровадження державних стандартів надання бюджетних послуг, передачу відомчих закладів до компетенції відповідних міністерств. Ці дії відповідають вимогам сучасних підходів до управління бюджетними ресурсами та сприятимуть проведенню профільним міністерством єдиної політики у відповідній галузі, що, у свою чергу, слугуватиме встановленню безпосередньої відповідальності за витрачені ресурси й досягнуті в галузі результати.

Напрями подальших досліджень. Враховуючи, що державою задекларовано курс на побудову соціально-орієнтованої економіки, значна частина приросту бюджетних надходжень повинна бути спрямована на поліпшення добробуту громадян. Водночас, необхідно відмовитися від механістичного підвищення базових соціальних стандартів та зосередити увагу на перегляді методики визначення та розрахунку, і відповідно, розміру соціальних стандартів та селективній підтримці найменш соціально захищених категорій населення.

### Література.

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. - К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Горин В. П. Державне фінансове забезпечення соціальних гарантій: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 «гроші, фінанси і кредит» / В. П. Горин. – Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2010. – 20 с.
3. Гладкий Д. Особливості планування доходів і витрат бюджету / Д. Гладкий // Вісник НБУ. – 2008. – № 1. – С. 6–8.
4. Кульчицький М. І. Проблеми та перспективи бюджетування в Україні / М. І. Кульчицький // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1211>.
5. Миколайчук М. М. Управління фінансовими ресурсами і результатами регіонального розвитку / М. М. Миколайчук. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tpdp/2009-1/zmist/R\\_2/Mykolaychuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tpdp/2009-1/zmist/R_2/Mykolaychuk.pdf).
6. Бублик С. Г. Механізми бюджетного фінансування науково-технологічної діяльності / С. Г. Бублик // Економіка та держава. – 2011. – №5. – С. 129–131.
7. Жук В. І. Щодо пріоритетів фінансування соціальної сфери на місцевому рівні / В. І. Жук // Стратегічні пріоритети. – 2010. – № 2 (15). – С. 139–144.
8. Анісімов В. М. Проблеми фінансування соціально-гуманітарної сфери України в умовах трансформації соціально-економічних відносин / В. М. Анісімов // Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (16-18 травня 2013 р., м. Севастополь). – Сімферополь: ДІАПІ, 2013. – С. 134–136.
9. Модернізація місцевих фінансів України в умовах економічних і соціальних трансформацій : Монографія. / [О. П. Кириленко, О. І. Тулай, Т. О. Кізіма та ін.] ; за ред. О. П. Кириленко. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – 376 с.
10. Бюджетна система : підруч. / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. – К. : Центр учбов. Літератури; Тернопіль : Екон. думка, 2012. – 871 с.
11. Розпутенко І. В. Теоретико-методологічні основи бюджетування в Україні: навч.-метод. посіб. до дисципліни «Бюджетування: парлам.-політ. Контекст» /

І. В. Розпутенко, Л. В. Ільченко-Сюйва. – К. : НАДУ, 2012. – 116 с.

12. Горин В. П. Бюджетне фінансування освіти в світлі критеріїв соціальної безпеки / В. П. Горин // Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2010. – Випуск 15. – С. 248 – 255.

13. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». 27.05.97р. //Урядовий кур'єр. – 1997. – №107 – 108. – С. 11–20.

14. Нова влада: виклики модернізації – К. : «К.І.С.», 2011. – 260 с.

УДК 35.088

*Тетяна Романенко*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Висвітлюються проблеми, з якими мають справу керівники та спеціалісти органів державного управління, та робиться спроба віднайти системний підхід до рішення цих проблем. Розглядається організація особистої роботи керівників та спеціалістів органів державного та муніципального управління, їх робочого місця, а також планування їх роботи, враховуючи особливості їх праці.*

*Ключові слова:* держуправління, керівники, удосконалення праці, організація.

➤ Проблема організації управлінської праці муніципальних службовців – один із найважливіших факторів ефективної праці місцевої адміністрації, її значення часто недооцінюється керівниками та спеціалістами адміністрацій. Однак саме раціональна організація управлінської праці істотно впливає на обґрунтований розподіл обов'язків всередині управлінського апарату, способи та терміни впровадження різноманітних технічних та організаційних запроваджень, технологію виконання управлінських робіт, забезпечуючи стійке положення муніципальних утворень.

Сучасні процеси реформування державної служби потребують нових прогресивних підходів формування потужного потенціалу державних службовців в Україні.

Дуже актуальне питання – розв'язання проблем професіоналізації державної служби з урахуванням механізмів формування здібностей державних службовців до інноваційного мислення в системі післядипломної освіти, оскільки дозволяє визначити оптимальні умови як зовнішніх, так і внутрішніх механізмів, спрямованих на покращення підготовки і перепідготовки управлінських кадрів, ефективну організацію праці.

➤ Метою цієї статті є спроба знайти системний підхід до рішення проблем, з якими мають справу керівники та спеціалісти органів державного та муніципального управління, через удосконалення організації їх праці.

© Романенко Т.І., 2014.

Багато наукових праць присвячується питанням удосконалення організації трудової діяльності керівників органів держуправління, серед них праці та статті таких авторів, як О. Чашина, В. Столярова, Т. В. Чернова, В. І. Васильєв, Д. Замордуєв, В. В. Кизилов, Ф. І. Радченко та інші.

☞ За словами древньокитайського філософа Лао-Цзи, кращий правитель – це той, про якого народ знає лише те, що він існує. Трохи гірше ті правителі, котрих народ любить та підносить. Ще гіршим є ті правителі, котрих народ побоюється, та гірші за всіх ті, котрих народ зневажає.

Слід визнати, керівники, які зустрічаються у всіх сферах людської діяльності, відносяться до двох останніх типів. За останнє десятиріччя ситуація змінилась кардинально, але нерівномірно. Керівників, яких підлеглі люблять та яких бояться, можна об'єднати у одну групу – різниця між ними невелика: у нас, зазвичай, якщо бояться – люблять, та навпаки. Це керівники з яскраво вираженим авторитарним стилем управління. Вони воліють керувати самостійно, не маючи довіри до своїх підлеглих, пригнічуючи будь-яку ініціативу, замикаючи прийняття рішень на собі. Ось чому багато з них добре орієнтовані у своїй справі, вважають обов'язковим для себе та своїх підлеглих відвідування різноманітних семінарів та тренінгів, читання модних книг з менеджменту, галузевих видань. Але так як ніхто, окрім них, не в змозі вирішити жодного, майже найпростішого питання, вони змушені сидіти на роботі, працюючи по 10–14 годин на добу, без свят та вихідних, жаліючись при цьому на відсутність у підлеглих ініціативи.

Головна проблема подібного типу керування у тому, що жодна людина, яка б вона не була видатна, фізично не в змозі керувати усіма процесами підлеглої їй установи. Постійно, у різних сферах діяльності, з'являються «блукаючі» проблеми, які не були усунені вчасно. Це призводить до накопичення помилок, до збоїв, авралів, неритмічної праці та, як наслідок – позначається на якості праці установи [1].

За характером муніципальної діяльності необхідним є керівник з демократичним стилем діяльності, здатний організовувати колегіальну працю, вислуховувати різноманітні точки зору, постійно звіряти прийняті рішення з ходом їх реалізації, не боятися вносити в них необхідні корективи. У реальному житті спостерігається поєднання цих двох типів керування: авторитарного та демократичного [2].

Є така думка, що кращий керівник – це той, якого не помічають. Це дуже рідкісний, але найефективніший тип керівництва.

У природі існує багато структур, що само розвиваються, у яких відсутній «зовнішній керівник». Розвиток системи здійснюється за рахунок підлеглості усіх елементів єдиній меті та різноманітних петель зворотного зв'язку.

Установа – це теж система, тому для реалізації ефективного керівництва необхідно використовувати системний підхід.

Треба визначити спільну для всієї установи мету, грамотно розкласти функції та відповідальність між підрозділами, щоб вони вирішували питання в межах спільної мети (не ділити мети для кожного підрозділу зокрема, а направити їхню діяльність на досягнення мети установи).

Залишилося встановити подвійний контроль над кожним процесом: перший – всередині процесу, інший – на виході першого та на вході у другий – та «закільцю-

вати» його зворотнім зв'язком через керівництво процесом. Іншими словами, треба центри прийняття рішень (та відтворення відповідальності) максимально наблизити до місць появи проблем. Тоді установа працює як єдиний механізм, та технологія керівництва перетворюється в простий контроль над рухом установи (органу) до мети [1].

Одним з напрямків наукової організації труда муніципальних службовців є відтворення раціональної системи розділення труда та кооперації.

Розділення управлінського труда зазначає розмежування та відокремлення різних видів діяльності, а кооперація – спільну участь працівників у одному чи кількох взаємозв'язаних процесах. Разом вони закликані забезпечити якісне та ефективне виконання функцій, покладених на робітників.

Розділення та кооперація праці взаємозв'язані та взаємозалежні. Це визначається у тому, що розділення процесу праці на окремі складники із закріпленням їх за певними робітниками чи групами робітників значною мірою визначають форму взаємодії.

Система планування, організація та стиль праці муніципальної адміністрації значною мірою залежать від особи керівника. На відміну від представницького органу, де усі рішення приймаються колегіально, а керівник виконує лише функції ведучого (спікера), адміністрації, як виконуючий орган організується на принципі єдиного керівництва. В залежності від попередньої професії, кваліфікації та особистих якостей голови адміністрації може змінюватись і сама її структура, наприклад, кількість заступників та розподіл обов'язків між ними.

До елементів організації праці керівників, розкриваючи її зміст, слід віднести:

- організацію праці в колективі (розподіл, регламентація праці за змістом, регламентація праці у часі), вибір систем та способів роботи;
- специфічні проблеми організації особистої праці (планування та розподіл робочого часу, керування потоком відвідувачів, індивідуальний робочий стиль, раціональне ведення кореспонденції);
- організацію використання засобів обчислювальної та оргтехніки;
- заходи з охорони праці, які забезпечують безпечні умови як для самого виконувача, так і для його оточення;
- заходи з укріплення дисципліни праці та усунення втрат робочого часу;
- створення матеріальної та моральної зацікавленості в покращенні як індивідуальних, так і колективних результатів праці;
- підвищення кваліфікації та культурно-технічного рівня працюючих;
- регламентація праці та відпочинку;
- виробнича естетика, улаштування, оснащення робочих місць та їх правильне обслуговування.

Перелічені вище спільні для будь якого об'єднання робітників елементи систем організації труда на різних підприємствах та різних соціально-економічних умовах реалізуються по-різному, однак їх успішна реалізація здебільшого базується на вмінні керівників та спеціалістів правильно організувати свою працю.

Важливим критерієм ефективної організації праці керівника (спеціаліста) є усунення дефіциту робочого часу. Дефіцит часу – це одна з тих проблем, які більш за все турбують керівників та спеціалістів різних рангів, адже часовий фактор для них, зазвичай, відіграє вирішальну роль. Час представляє собою ресурс, котрим

кожний керівник (спеціаліст) володіє в абсолютно рівних кількостях. Для кожного керівника чи спеціаліста у зв'язку з цим проблема знаходиться не в тому, скільки він має, а як він використовує свій час.

Час – це унікальний ресурс, який не можна накопичити, як гроші; найменш негнучкий елемент нашого існування. Фактор часу – це ресурс, котрий тим дорожче коштує керівнику, чим неефективніше він їм користується.

Іноді керівнику чи спеціалісту для більш ефективної праці не потребується більш професійних знань або здібностей, ніж він вже має. А потрібно лише удосконалити свої практичні навички у праці, усунути недоліки які є, потурбуватися про більш ефективне використання робочого часу.

Необхідність обліку витрат робочого часу сьогодні визнається практично усіма керівниками та спеціалістами. На практиці, однак, мало хто з них дійсно вирішує для себе це питання, що призводить до ряду негативних наслідків: поспіху та безплановості у праці, перевтоми, слабкої мотивації праці. Основна причина того, що облік витрат робочого часу не знаходить широкого вживання у практиці праці керівників (спеціалістів) потребує обліку усіх виконаних робіт, систематичного слідкування за своїм робочим часом та вивчення його витрат. Це дає можливість аналізувати використання робочого часу, складати обґрунтовані плани особистої праці. Без обліку та аналізу використання робочого часу складені керівником плани особистої роботи виявляються відірваними від реальних умов [3].

Для вивчення змісту праці та структури витрат робочого часу керівників можуть бути використані наступні методи: анкетний та усний досвід, спостереження.

Анкетний та усний досвід запроваджуються з метою вивчення існуючого стану організації праці та використання робочого часу, а також для вивчення думок працівників про необхідність проведення спеціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності та покращенню умов праці.

Раціоналізація робочих процесів, встановлення технічно обґрунтованих норм часу ґрунтується на всебічному вивченні виробничих та управлінських процесів, дослідженні взаємодії елементів їх складових, виявленні втрат та нераціональних витрат робочого часу.

На практиці вивчення витрат робочого часу керівників та спеціалістів найчастіше здійснюється за допомогою спеціальних спостережень, результати яких служать для: удосконалення організації праці та виробництва; розробки норм та нормативів часу; виявлення втрат та невиконаних витрат робочого часу; встановлення причин невиконання та перевиконання норм.

Спостереження для вивчення витрат робочого часу різняться за видами, методами та способами реєстрування й формами запису результатів. Залежно від мети вивчення витрат робочого часу відрізняють такі види спостережень: фотографія робочого часу, хронометраж та фотохронометраж. У практиці нормування труда сьогодні найчастіше використовується метод фотографії робочого часу.

Незалежно від використаного виду спостереження, його практична реалізація припускає здійснення таких етапів: підготовка до спостереження; проведення спостереження; опрацювання даних; аналіз результатів та підготовка організаційно-технічних пропозицій відповідно до мети досліджень, що проводяться. Зміст робіт на кожному з етапів багато в чому залежить від обраного об'єкта чи метода спостережень.

Після завершення спостереження зареєстровані дані повинні бути систематизовані та проаналізовані

відповідно до мети дослідження, що проводиться. Зміст аналізу – це царина організації особистої праці керівника (спеціаліста). Технічні заходи та засоби аналізу базуються на апараті математичної статистики, елементах графічних методів та ґрунтуються на сумуванні даних про витрати часу за різноманітним статтям номенклатури робіт.

Для забезпечення можливості аналізу витрат часу усі види витрат необхідно згрупувати в окремі, відносно самостійні групи.

Класифікаційні групи витрат робочого часу керівника (спеціаліста) визначаються у залежності від обраного критерію. В якості критерію можуть бути такі фактори: характер виконаних робіт; функції керівництва колективом; місто виконання роботи; форма роботи; методи виконання управлінських операцій.

Використовуючи дані про структуру витрат, можна провести аналіз відповідності фактичних витрат робочого часу до запланованих, а також визначити втрати робочого часу з точки зору можливості досягнення зазначених цілей. Неважко визначити пропорцію, в якій час витрачається на отримання необхідної інформації, розподіл завдань та передання повноважень, проведення нарад, телефонні розмови, на інші питання, що не можна класифікувати. Можна визначити, скільки часу витрачає керівник на кожний вид роботи, пов'язаний з запровадженою практикою або з рішенням повторних завдань, та скільки на одноразові дії, саме адміністративну роботу.

У процесі аналітичної роботи з вивчення витрат робочого часу важливо отримати відповіді на ряд запитань, наведених нижче.

Скільки часу витрачається на виконання спеціально виділених робіт? Для цього необхідно просумувати час, витрачений на виконання найважливіших робіт доба за добою та за увесь період спостережень. Визначені найважливіші завдання можуть бути важливими для остаточних чи проміжних результатів роботи, або стояти під особистим контролем керівника.

Де виконувалась робота? Відповідь на це запитання показує кількісні витрати часу в залежності від місця перебування керівника.

З ким іспитник пов'язаний по роботі? Відповідь на це запитання характеризує взаємовідносини як у процесі основної діяльності, так і поза нею. Одночасно буває корисно встановити, як здійснюється взаємовідносини: по телефону, через особисті контакти або через посередника.

Як формується робочий день? Робочий день складається з нетривалих відрізків часу або складається з завчасно запланованих функціональних блоків?

Які витрати пов'язані з роботою, яка виконується? Якщо є можливість, то чи аналізується відповідність витрат часу до витрат фінансових або інших ресурсів при виконанні аналізованих робіт?

Хто завантажує час керівника? Аналізується зареєстрований час відповідно до того, від кого залежали витрати робочого часу? Тут важливо визначити, якою мірою керівник сам визначає використання свого робочого часу та яка доля інших осіб у використаному часі.

У які дні тижня та у який час керівнику (спеціалісту) не вдалось досягнути зазначеної цілі? При проведенні такого виду аналізу мова не йде про виявлення повної картини, а лише про деякі важливі питання, пов'язані з розпорядком робочого дня, розподілом фонду часу при вирішенні завдань з урахуванням його раціональної структури.

На заключному етапі аналізу доцільно визначити підстави, що перешкоджають раціонально використувати робочий час керівнику (спеціалісту). При цьому слід пам'ятати про те, що важливо враховувати не тільки зовнішні, а й так звані внутрішні перешкоди, коли керівник порушує хід свого трудового процесу. Це дозволяє визначити шкідливі звички та найчастіші повторні помилки того стиля роботи, котрий практикує керівник (спеціаліст) [4].

Отриманні у результаті дослідження дані та проведений аналіз повинні забезпечити розробку практичних пропозицій з раціоналізації використання робочого часу керівником (спеціалістом) та усунення основних підстав втрат робочого часу. При цьому аналітичні дані та отримані знання необхідно використовувати в повсякденній практиці з метою закріплення позитивних сторін стиля роботи, що практикує керівник чи спеціаліст, та відмови від тих негативних рис, котрі вдалося встановити за допомогою проведеного аналізу.

Слід відзначити, що організація особистої роботи керівників та спеціалістів являє собою сполуку прогресивних організаційних та технічних заходів, що забезпечують систематичне підвищення продуктивності їх праці. При цьому в колективі важко налагодити працю, коли керівник та його підлеглі не володіють сучасними способами та методами роботи, не удосконалюють свій індивідуальний робочий стиль.

Безперечно, готовність керівника чи спеціаліста до ефективної діяльності визначається знаннями, вмінням, навичками та особистими якостями. Однак, важливе значення відіграє вивчення причино-наслідкового механізму недоліків та проблем, а також пошук шляхів удосконалення своєї роботи.

Важливим кроком при створенні ефективної системи управління особистим часом для керівника (спеціаліста) є визначення цілей діяльності як на короткий, так і на довгий період. Управління на основі цілей не пов'язано з додатковими навантаженнями, так як базується на процесі планування з визначенням кінцевих термінів виконання намічених дій чи заходів [5].

Цілі, намічені керівником (спеціалістом), не тільки визначають ті дії, котрі слід здійснити, але й стимулюють їх виконання. Постановлення цілей позначає для керівника (спеціаліста) свідоме здійснення своїх дій. Постанова цілей діє як рушійна сила, енергія якої зникає лише тоді, коли мета досягнута. Цілі, які визначає керівник (спеціаліст), повинні бути:

- реалістичними та конкретними;
- орієнтованими не на здійснення діяльності, а досягнення конкретного результату;
- вимірними та обмеженими конкретними часовими термінами.

Визначення цілей – лише початковий етап. Необхідно перетворити мету в план дій з її досягнення. Необхідно визначити міру важливості та вирішити, які цілі та завдання найважливіші, а які можуть почекати. Успішне рішення завдання виділення мір важливості має сильний вплив на зріст ефективності роботи керівника (спеціаліста).

Засвоєнням досягнення цілей керівником та спеціалістом є використання його робочого часу на реалізацію заходів, що ведуть до цих цілей. Багатьма керівниками (спеціалістами) «керують» випадковості. В них немає чіткої бази для прийняття рішень при плануванні часу. Послідовність їх дій часто керується зовнішніми факторами. Причинами цього є брак добре організованої бази для прийняття рішень, а також випрацьована звичка

планувати час у недостатньому зв'язку з бажанням досягнути поставлених цілей.

Очевидним є той факт, що готовність керівника (спеціаліста) до ефективної роботи багато в чому визначається практикою його повсякденної діяльності, а вирішальне значення для формування стилю керівництва має раціональне використання робочого часу.

Введення періодів планування сприяє точнішому оцінюванню обставин у цілому полегшує виділення головного, підвищує рівень виконання та допомагає керівнику (спеціалісту) прийняти правильне рішення, як найбільш доцільно використати свій робочий час.

Щоб отримати якомога кращі результати при плануванні робочого часу, керівнику необхідно користуватись таким поняттям, як «періоди планування»: день, тиждень, місяць, рік. Кожний період планування повинен роздивлятися окремо. У зв'язку з цим рекомендується мати окремий план для кожного періоду.

Головна перевага, яка досягається шляхом планування роботи, – у тому, що планування робочого часу приносить вигоду в часі, у керівника (спеціаліста) з'являється можливість використати робочий час, який він має, для плідної та успішної діяльності та досягти поставлених цілей із меншою втратою часу. Планування, як найважливіша складова частина організації особистої праці, означає підготовку до реалізації поставлених цілей та структурування (упорядкування) робочого часу.

При розробці плану конкретного періоду рекомендується використовувати основні принципи та правила планування робочого часу:

- правило основного співвідношення (правило 60:40). Практика показує, що планована частина не повинна перевищувати 60 % спільного планового бюджету часу керівника (спеціаліста); вона носить назву періоду запланованої активності. 40 %, які залишилися, умовно слід розділити на дві частини по 20 % кожна. Перший блок представляє собою резерв робочого часу, відведений на виконання дій та робіт, не включених в сформований план, та носить назву періоду непередбаченої активності. Другий блок резервного часу відводиться на управлінську діяльність та творчу активність – це період спонтанної активності;
- аналіз раніше виконаних робіт та структури витрат робочого часу минулих періодів;
- регулярність та системність планування;
- реалістичність планування;
- письмена форма формує мого плану;
- перенесення незробленого. Невиконані робочі дії та заходи поточного планового періоду у тому випадку, якщо вони не втратили своєї актуальності;
- установлення часових норм та запланованих термінів виконання робіт, включених у план робочого періоду. У плані слід ставити точні часові норми на заплановані дії;
- установлення пріоритету (міри важливості) для кожної з робіт, включених у план;
- делегування (передоручання) робіт. У плані повинні знайти відображення й ті роботи, які делегуються для виконання іншим співробітникам.

Відповідно до наданої категорії робіт повинний бути запланований час для здійснення керівником контролю термінів, якості рішення та ін. [7].

У комплексі заходів, які забезпечують високу ефективність праці управлінського персоналу, важлива роль відводиться раціоналізації робочих місць. Раціональна

організація робочого місця передбачає правильне планування та оснащення. Планування робочого місця – раціональне просторове розташування самого робочого місця, а також усіх необхідних елементів оснащення у зоні трудових дій робітника.

Тож, раціональне планування робочого місця передбачає таке розміщення усіх технічних засобів та робочих матеріалів, яке дозволить працювати без зайвих рухів, що призводять до втоми та додаткових витрат часу.

Нормативні дані визначають розміри зон оптимальної досяжності, в яких праця найменш втомлива. Приймаючи до уваги ці розміри, можна приступати до рішення питання про розміщення окремих засобів труда та робочих матеріалів, враховуючи їх призначення та частоту використання.

Відрізняють нормальну та максимальну робочі зони. У нормальній зоні діяльності (робота виконується зап'ястями та пальцями рук, зігнутими у ліктях) повинні розташовуватися засоби, предмети праці, які найчастіше використовуються, та виконуються основні види робіт. В максимальній зоні (праця тут здійснюється витягнутими руками) розташовуються засоби та предмети праці, які використовуються значно рідше [7].

Основна вимога до раціонального планування робочого місця – забезпечення економії часу на пошук засобів та предметів праці. Проектуючи планування робочого місця, необхідно керуватися наступними вимогами:

- на поверхні робочого стола не повинно бути нічого зайвого;
- засоби праці повинні розташовуватися так, щоб забезпечувалась їх найкраща оглядність. Добра оглядність у поєднанні з постійністю місць зберігання повинні звести на ні втрати часу на пошук необхідних документів. Нормальною є така організація праці, за якої слово «шукати» взагалі виключено з лексики керівника;
- рухи робітника повинні бути економними з позиції витрат часу та сил.

Площа робочого місця повинна визначатися та відповідати чинним санітарним нормам, меблі – задовольняти функціональні, гігієнічні та естетичні вимоги. За санітарними нормами, встановленими у нашій країні, рекомендовані площі кабінетів для робітників апарату управління складає:

- кабінет директора – 24-54 кв. м;
- кабінет замісника директора – 12-24 кв. м;
- кабінет начальника відділу – 8-24 кв. м;
- кабінет спеціаліста – 4-8 кв. м;
- кабінет оператора комп'ютерного набору – 3,5-5 кв. м. [8].

Поспіл з традиційними робочими місцями робітників персоналу управління у теперішній час велике розповсюдження отримали автоматизовані робочі місця (АРМ). Організація та оснащення цих робочих місць має свою специфіку та особливості.

Автоматизоване робоче місце являє собою проблемо-орієнтований програмно-технічний комплекс, що замкає в собі технічні та програмні засоби, інформаційне та методичне забезпечення, призначене для рішення завдань користувача у деякому предметному обсязі та оперативного задовольнення його інформаційних та обчислювальних запитів безпосередньо на робочому місці у режимі діалогу з ЕОМ. Принципіальною особливістю вживанню АРМ є залучення споживачем інформації або кінцевих користувачів безпосередньо, без допомоги програмістів та операторів ЕОМ, до активного використання обчислювальної техніки [9].

За допомогою АРМ доцільно вирішувати задачі, обмежені у своїх інформаційних зв'язках на вході та на виході з іншими задачами, тобто локальні в інформаційному відношенні задачі.

Обов'язковою умовою розробки ефективного АРМ є спільна участь майбутнього користувача та розробника в цьому процесі. Це забезпечує краще усвідомлення усіх проблемних ситуацій, стимулює творчу діяльність користувача АРМ, сприяє підвищенню якості розробки АРМ.

Висока ефективність АРМ повинна забезпечити перетворення їх у надійні та доступні засоби накопичення досвіду управлінських робітників, аналізу, оцінки та вироблення економічно доцільних рішень [10].

Управлінський труд або труд у сфері управління є частиною сукупної суспільної праці. Поспіл з цим, це праця робітників апарату управління з реалізації функцій управління, націлена на досягнення цілей органу управління.

Робітники органів державного та муніципального управління, виконуючи визначені функції управління або сприяючи їх виконанню, розділяються на основі спільної класифікації.

За спільною класифікацією, робітники органів управління, як і інші робітники розумової праці, розподіляються на основі їх функціональної ролі та за видами виконуваних робіт на три категорії: керівники, спеціалісти, технічні виконувачі.

Порадник у літературі з соціального управління визначається як персоніфіковане управління. Оскільки управління у соціальних системах є процесом впливу суб'єкта управління на об'єкт за допомогою реалізації основних функцій управління (планування, організація, контроль та облік, регулювання та координування), керівник здійснює вплив на керований об'єкт за допомогою реалізації усієї сукупності основних функцій управління. Іншими словами, керівник планує роботу підлеглих йому робітників, організує, контролює та враховує, а також регулює та координує їх працю.

Спеціаліст виконує одну чи дві функції управління.

Технічний виконувач здійснює одну чи кілька допоміжних функцій управління.

У літературі з соціального управління відрізняють три види розумової праці: евристична, адміністративна, операторна.

В якості евристичної праці, яка найповніше мірою відображає природу творчої розумової діяльності, розглядаємо працю керівників та спеціалістів. Вона, з точки зору функціонального призначення, характеризується як праця з дослідження та рішення різноманітних проблем.

Евристична праця, в залежності від змісту, включає два види операцій: аналітичні та конструктивні.

Аналітичні операції полягають у зборі необхідної для прийняття рішень інформації та її аналізу. Конструктивні операції забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень.

Адміністративна праця, праця керівників спрямована на безпосереднє управління діями та поведінкою людей при здійсненні ними виробничої діяльності.

Евристичний характер управлінської праці, та особливо адміністративної, визначають складність управлінської праці.

Висока частота переключення уваги керівників при виконванні ними своїх службових обов'язків визначає високу напругу адміністративної праці.

Процес адміністративної праці включає цілий ряд операцій: комунікаційних (прийом співпрацівників та



відвідувачів), інформаційних (прийом та передача усних повідомлень, робота з документами), розпорядних (віддача письмових та усних нарад, розробки планів заходів), контрольно-оцінювальних (контроль виконання управлінських рішень, планів, завдань, доручень, оцінка результатів праці виконавців та підрозділів, заохочування та накладання санкцій) [11].

Операторна праця виконується технічними виконавцями та включає різні види операцій: документаційні (оформлення документів, їх копіювання, розмноження транспортування, переховування, прийом та видача), комунікаційно-технічні (ввід та вивід інформації у ЕОМ, телефакси), обчислювальні (ввід, обробка та вивід інформації з ЕОМ).

Керівник у державному та муніципальному управлінні – це посадова особа, наділена повноваженнями для прийняття управлінських рішень, обов'язкових для виконання підлеглими їй працівниками.

Керівники розподіляються за джерелом отримання повноважень на керівників органів державного або муніципального управління та керівників структурних підрозділів органів державного або муніципального управління. Повноваження керівників органів державного або муніципального управління визначаються законодавством. Керівники структурних підрозділів органів управління наділяються повноваженнями, які їм делегують керівники органів управління. При цьому відповідальність з керівників органів управління за делеговані ними повноваження не знімається [11].

Висновки

Розв'язання проблем професіоналізації державної служби з урахуванням механізмів формування здібностей державних службовців до інноваційного мислення можливе за допомогою раціональної організації та планування роботи керівників та спеціалістів у державному та муніципальному управлінні.

Перспективи у цієї сфері досліджень мають також психологічні моменти у праці держуправлінців (психотипи керівників, спеціалістів, відвідувачів та ін.).

Слід підкреслити у завершенні, що ця тема ще не вичерпана та чекає на нові дослідження.

### Література.

1. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом. – «Управление персоналом», № 12, червень 2007 р.
2. Столярова В. Проблемы государственной гражданской службы. Социальные стандарты и нормативы – «Кадровик. Кадровый менеджмент», № 1, січень 2007 р.
3. Чернова Т. В. Современные проблемы подготовки управленческих кадров – «Менеджер», № 9, вересень 2007 р.
4. Скурихина Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов. – «Управление персоналом». – № 19.
5. Васильев В. И. О функциональном назначении местного самоуправления. – «Журнал российского права», № 7.
6. Замордуйев Д. С одержание трудового договора с руководителем организации – Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2006 – № 9.
7. Организация рабочего места. Правила обустройства рабочего места. [Електронний ресурс] – Режим доступу: lib.chdu.edu.ua.pdf.posibnuku. 189.49.pdf.
8. Кизиллов В. В. Обязанности и ответственность должностных лиц. – «Издательство Саратовского университета», 2006.

9. Кучкаров З. Реорганизация системы организационного управления администрации области. – «Управление персоналом», 2007. – № 16.

10. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Посібник. Ростов на Дні.

11. Лучший руководитель. Управленцы в классификации Лао-Цзы. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.mosresult.ru/Articles-new/Classification\_of\_managers.html.

УДК 351:005

Альона Садовська

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

*У статті досліджено стан і необхідність модернізації організаційно-функціональної структури органів влади в сфері інформаційної політики. Окреслено роль комунікативних підрозділів у контексті демократизації та відкритості державного управління. Доведено необхідність створення координаційного механізму та єдиного центру щодо реалізації комунікативної політики на всіх рівнях державно-управлінської системи.*

**Ключові слова:** організаційно-функціональна структура, органи влади, конвергентне регулювання, інформаційно-комунікативна сфера, взаємодія, модернізація.

Інформаційна сфера – це динамічний простір, якому притаманні постійні зміни, що відбуваються під впливом розвитку сучасних інформаційних технологій, нових викликів інформаційного суспільства, необхідності захисту інформації. Формування дієвої управлінської вертикалі, здатної ефективно регулювати інформаційно-комунікативну сферу, потребує модернізації, запровадження інноваційних підходів відповідно до потреб галузі та вимог часу.

Становлення органів державного управління інформаційною політикою розпочалося з часу здобуття незалежності. За 22 роки незалежності інформаційна сфера зазнала суттєвих трансформацій під впливом процесів демократизації та становлення системи органів державного управління в цілому. Наявна структура сформована в результаті проведення адміністративної реформи. Але незважаючи на це, існує потреба в аналізі структурно-функціональної системи інформаційно-комунікативної сфери з метою уникнення дублювання функцій, їх розпорощення, створення оптимальної модернізованої моделі здійснення державної інформаційно-комунікативної політики та ефективних координаційних зв'язків між органами влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що різні аспекти цієї теми знайшли відображення у ро-

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій