

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**

**Факультет № 6**  
**Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїсти**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Управління в правоохоронних органах»**

обов'язковий компонент освітньої програми  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

262 «Правоохоронна діяльність» (Правоохоронна діяльність)

**за темою «Наукова організація праці та наукова організація управління в  
органах поліції»**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 20 грудня 2023 р. № 12

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з юридичних дисциплін  
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики  
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

**Розробники:**

1. Старший викладач кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики,  
кандидат юридичних наук Пінчук Юлія Костянтинівна.

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника відділення поліції № 3 Харківського районного  
управління поліції № 1 ГУНП в Харківській області, д.ю.н., с.н.с. Прокопенко  
О.Ю.

2. Доцент кафедри адміністративного права та процесу Факультету № 1  
Харківського національного університету внутрішніх справ, к.ю.н., доц.  
Казанчук І.Д.

## План лекції

- §1. Сутність наукової організації управління і наукової організації праці.
- §2. Принципи наукової організації праці в поліції.
- §3. Реалізація заходів щодо наукової організації управлінської праці в поліції.

## Література

### Основна:

1. Адміністративна діяльність органів поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. І. Безпалова, О. В. Джафарова, В. А. Троян та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: ХНУВС, 2017. – 432 с.
2. Адміністративна діяльність поліції у питаннях та відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки ; [О. І. Безпалова, О.В. Джафарова, С.М. Князєв та ін.; передм. О. М. Бандурки] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. — Харків: ХНУВС, 2017. — 242 с.
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. – 580 с.
4. Поліцейська (адміністративна) діяльність : **навч. Посіб**/ за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. І. Безпалової ; [О. В. Джафарова, С. О. Шатрава та ін. ; передм. О. І. Безпалової]. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2020. 396 с.

### Інтернет ресурси:

112. <http://zakon.nau.ua/>
113. <http://portal.rada.gov.ua/>
114. <http://www.kmu.gov.ua/control/>
115. <http://mvs.gov.ua/mvs/control/main/uk/index>

## Вступ

*Управління* - складний соціально-політичний і економічний процес

впливу суб'єкта на об'єкти управління з метою забезпечення стабільності чи переведення з одного стану в інший згідно з визначеними цілями. Головне завдання управлінської діяльності полягає в тому, щоб підібрати виконавців з необхідними трудовими навичками і кваліфікаційним розвитком, об'єднати їх на спільні узгоджені дії, визначити для них загальні цілі, для досягнення яких наділити відповідними правами і обов'язками, створити раціональну організаційну структуру і забезпечити її діяльність необхідними технічними і правовими умовами. *Управління вимагає чіткої організації*, котра не може бути ефективною без опертя на досягнення науки. Так виникла проблема не просто організації, а *наукової організації управління*.

## **§1. Сутність наукової організації управління і наукової організації праці**

Серед багатьох факторів, які визначають ефективність діяльності органів Національної поліції по реалізації покладених на них функцій, найважливіші місця займають *управління та організація праці*. Знання та використання наукових основ управління та організації праці в поліцію є необхідним для успішної діяльності усіх працівників Національної поліції за сучасних умов. У будь-якому трудовому процесі можна виділити три елементи – знаряддя праці, предмети праці та робочу силу. *А в основі трудового процесу лежить його організація*. Вона поєднує живу працю робітників зі знаряддями та предметами праці. *Організація праці* – це раціональний взаємозв'язок між трьома елементами трудового процесу – знаряддями праці, предметами праці та робочою силою. *На організацію праці впливають різні фактори*: предмет праці, якість знарядь праці, умови, в яких здійснюється трудовий процес, кваліфікація виконавців, ступінь регламентації трудових процесів та операцій правовими нормами тощо. *Задача організації праці* як раз і полягає у найбільш раціональному використанні робочої сили, знарядь і предметів праці, тобто в тому, щоб отримати результат праці з найменшими затратами. Вищою формою

організації праці є *наукова організація (НОП)*.

*Наукова організація праці* – це процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і техніки, фізіології та гігієни праці.

Наукова організація праці спрямована на покращення організаційних форм використання живої праці. *Завдання НОП* поділяються на три основні групи:

- економічні – підвищення ефективності, продуктивності праці та рівня нормування праці, економія живої праці, підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів, скорочення витрат робочого часу, створення сприятливих умов для праці тощо;
- соціальні – всебічний розвиток людини, її творчої ініціативи та освітнього рівня, підвищення кваліфікації тощо;
- психофізіологічні – забезпечення найсприятливіших умов праці з точки зору збереження здоров'я людини та її працездатності, нормального функціонування та відтворення робочої сили, полегшення праці та підвищення її змістовності та привабливості.

Очевидно, що ці групи завдань взаємопов'язані та взаємообумовлені. Так, рішення економічних завдань приводить до підвищення продуктивності праці та ефективності усього суспільного виробництва і, як наслідок, до підвищення рівня добробуту населення, що, звісно, впливає на стан здоров'я та працездатність людей. А вирішення соціальних та психофізіологічних завдань НОП забезпечує сприятливі умови для праці та відпочинку, підвищує працездатність, творчу ефективність, професійно-культурний рівень персоналу, що згодом сприяє вирішенню економічних завдань. Можна зробити висновок, що значення наукової організації праці полягає не тільки у тому, що вона є важливим фактором зростання продуктивності праці та підвищення її ефективності. Наукова організація праці має не тільки економічне, але й велике психофізіологічне та соціальне значення, оскільки дозволяє створити умови для збереження здоров'я працівників, підтримання високого рівня їхньої працездатності, продовження періоду трудової діяльності, сприяє підвищенню

культурно-професійного рівня персоналу.

Щоб розумно і результативно управляти, необхідно перш за все *організувати роботу* тих, хто сам займається управлінською діяльністю, тобто *суб'єкта управління*. Від того, як організовано діяльність суб'єкта управління, залежить якість управлінського впливу на об'єкт управління. Отже, *наукова організація управління* безпосередньо стосується працівників управлінських структур усіх рівнів і ланок.

Конкретний зміст *наукової організації управління* полягає у вирішенні *проблемних питань*, що стосуються безпосередньо організації управлінської діяльності на науковій основі, серед яких виділимо такі:

- програмне застосування в управлінській діяльності конкретних наукових розробок і рекомендацій стосовно окремих елементів управління (наприклад, теорія управлінських рішень, методи управлінського впливу, системний аналіз, механізм розробки оптимальних рішень, програмно-цільове планування);
- використання в управлінській діяльності досягнень науки і техніки в їх загальнонауковому розумінні (кібернетичні, психологічні, економічні, педагогічні, юридичні і т.п. розробки основ управління);
- навчання управлінського персоналу вмінню використовувати у своїй практичній діяльності наукові знання;
- оснащення апаратів управління сучасною обчислювальною технікою, засобами зв'язку та інформації;
- виявлення, формування і нормативне закріплення основних і допоміжних функцій, їх наукове дослідження для створення основи цілісної системи управління і взаємодії між окремими її структурами;
- розвиток наукових знань про управлінську діяльність.

Ефективна робота будь-якого суб'єкта управління залежить від багатьох факторів - власних посадових обов'язків і повноважень, організаційної структури об'єкта, яким управляють, інформаційного забезпечення, технічних засобів, професійного рівня персоналу, від рівня організації праці керівників, -

але не в меншій мірі також від вміння використовувати досягнення теорії та передової практики щодо методів, прийомів і засобів управління.

*Наукова організація управлінської діяльності покликана забезпечити:*

- надійність управління, тобто ефективну роботу суб'єкта управління, яка сприяє стабільному функціонуванню всієї системи управління;
- економічність управління, тобто досягнення найбільшої ефективності витрат при виконанні управлінських рішень;
- оперативність управління, тобто реалізацію в найкоротший чи в необхідний строк прийнятих управлінських рішень;
- оптимальність управління, тобто розробку і прийняття до виконання найбільш оптимальних рішень;
- законність управління, тобто реалізацію управлінських рішень на підставі і в межах чинного законодавства.

Вище вже йшлося про те, що наукова організація управління (НОУ) стосується працівників апарату управління, тобто суб'єкта управління, але вона логічно переходить у наукову організацію праці (НОП) об'єкта управління. *Наукова організація управління і наукова організація праці* щільно пов'язані між собою, хоч за змістом це різні форми діяльності.

*Діяльність органів Національної поліції має дві характерні особливості. По-перше,* працівники поліції не беруть безпосередньої участі у створенні матеріальних і духовних цінностей, а забезпечують для цього необхідні умови безпеки, захист законних прав товаровиробника, збереження результатів його праці, сприятливі умови протікання трудових процесів. *По-друге,* праця в поліції носить одночасно і управлінський, і виконавчий (виробничий) характер. Багато працівників органів Національної поліції займаються і управлінською, відносно інших людей, і виконавчою діяльністю.

Відділення превентивної діяльності, відділення ювенальної превенції, інші структурні підрозділи відділу Національної поліції, перебуваючи в підпорядкуванні вищих службових структур є *об'єктами управління, але ж вони виступають як суб'єкти управління* відносно громадян, водіїв,

організацій, установ у питаннях забезпечення охорони громадського порядку і безпеки руху. Праця в поліції є творчою, інтелектуальною, мобільною, вимагає великих фізичних і психічних затрат енергії. Специфіка праці співробітників органів Національної поліції як суб'єктів управління полягає в *роботі з документами*, з джерелами інформації, в розробці правових актів, які є обов'язковими для виконання об'єктами управління (процесуальні документи слідчого, протоколи про адміністративні правопорушення тощо).

*Предметом праці* співробітників органів Національної поліції є *інформація* про стан справ на територіях обслуговування, про рішення суб'єкта управління, шляхи їх реалізації, про середовище функціонування і засоби впливу на нього. Тобто працівники поліції займаються *управлінською працею*. *Об'єктом управлінського впливу* працівників органів Національної поліції є людина або група людей. Виходячи з того, що органи Національної поліції і їх структурні підрозділи виступають одночасно і як суб'єкти, і як об'єкти управління, тобто займаються і управлінською, і виконавчою діяльністю, можна говорити *про поєднання наукової організації управління і наукової організації праці*, про наукову організацію управлінської праці в поліції (НОУП).

*Головним завданням наукової організації управлінської праці (НОУП) в діяльності органів Національної поліції є вирішення наступних основних питань:*

- удосконалення розподілу і взаємодії праці між окремими працівниками і підрозділами;
- раціоналізація трудових процесів;
- раціональне використання робочого часу;
- створення найбільш сприятливих умов праці і відповідної організації робочого місця працівника органів Національної поліції;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- зміцнення дисципліни праці і розвиток творчої активності; створення оптимального середовища в органі Національної поліції;



- удосконалення форм роботи з документами, налагодження документообороту, стандартизація і уніфікація документів;
- вивчення і впровадження найбільш раціональних форм морального і матеріального стимулювання праці.

## **§2. Принципи наукової організації праці в поліції**

Впровадження в практику наукової організації праці базується на вихідних, основних положеннях, правилах, ідеях, керівних настановах – *принципах НОП*. Незважаючи на специфічність діяльності органів Національної поліції, для неї властиві загальні принципи наукової організації праці. До таких принципів відносять: науковість, комплексність, актуальність, плановість, безперервність, нормативність (законність), економічність.

*Принцип науковості* випливає вже з самої назви „наукова організація праці” і передбачає всебічне і систематичне використання досягнень науки і техніки в діяльності органів Національної поліції, застосування наукових прийомів і методів у роботі, ретельне вивчення трудових процесів та умов, в яких вони здійснюються, застосування новітніх засобів та технологій для проведення досліджень, використання прогресивних методів для аналізу наукових даних, науково обґрунтовані пропозиції щодо покращення організації праці тощо. Суворе дотримання принципу науковості дозволить уникнути в діяльності по впровадженню НОП в практику проявів суб’єктивізму, необґрунтованого адміністрування, виключить можливість прийняття ненаукових, некомпетентних рішень, які негативно впливають на роботу по впровадженню НОП.

*Принцип комплексності* вимагає одночасного охоплення різних напрямків наукової організації праці, він впливає з тісного взаємозв’язку та взаємозалежності окремих її напрямків. Найбільшої результативності можна досягти тільки на підставі комплексного, систематичного удосконалення наукової організації праці за всіма її напрямками та по відношенню до усіх

категорій працівників, впровадження НОП повинно проводитись одночасно на усіх рівнях органів Національної поліції, в усіх службах та підрозділах.

Впровадження наукових досягнень у діяльність поліції вимагає затрат часу, моральних і фізичних зусиль працівників, а іноді і значних коштів, тому застосування наукової організації праці необхідно зосереджувати передусім на розв'язанні найгостріших проблем, які є найактуальнішими в роботі органів Національної поліції на даний час. У цьому саме й полягає *принцип актуальності* НОП.

*Принцип плановості* передбачає організованість та керованість наукової організації праці, черговість її впровадження в поліції. Плановість надає можливість правильно визначити головні напрямки НОП, завчасно підготуватись до впровадження елементів наукової організації праці в практичну діяльність, вивчити передовий досвід, підготувати резерви, розробити відповідні нормативні акти і впроваджувати НОП у визначеному порядку.

*Принцип безперервності* означає, що впровадження наукової організації праці в практичну діяльність персоналу органів Національної поліції не є одноразовим актом. Оскільки сучасні наука, техніка, новітні технології постійно розвиваються і вдосконалюються, то й НОП, яка має відповідати сучасним досягненням науково-технічного прогресу, повинна здійснюватися безперервно. Вона повинна бути гнучкою та мобільною, відповідати умовам діяльності службового колективу на кожному етапі його розвитку.

*Принцип нормативності* означає, що планування та реалізація заходів щодо впровадження наукової організації праці повинні здійснюватися на підставі відповідності нормативної бази (норм, нормативів, інших документів, регламентуючих організацію трудових процесів). Особливе місце тут займають норми права, які містяться в законах та підзаконних актах (в тому числі й відомчих), що регламентують організацію праці, матеріальне і фінансове забезпечення, функціональні обов'язки, безпеку життєдіяльності, стимулювання, правовий і соціальний захист персоналу органів Національної

поліції.

*Принцип економічності* передбачає досягнення максимальних результатів діяльності по НОП при оптимальних затратах, що не означає економію коштів за будь-яких умов, а потребує пошуку та реалізації можливостей найбільш раціонального використання матеріальних, грошових, трудових ресурсів, скорочення та ліквідації збитків та втрат. Принцип економічності передбачає не просто економію коштів, а визначення можливостей їх результативного використання.

### **§3. Реалізація заходів щодо наукової організації управлінської праці в поліцію.**

В літературі, де розглядаються питання наукової організації праці, зустрічаються різні переліки основних напрямків НОП. Але всю велику кількість різноманітних *заходів наукової організації управлінської праці*, перелічених у першому питанні, можна звести до *трьох основних напрямків*, а саме:

- 1) раціональне використання службового часу;
- 2) раціоналізація трудових процесів і операцій;
- 3) покращення умов праці та організації робочих місць.

Найважливішими передумовами *раціонального використання службового часу* вважаються нормування праці (процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини) та планування особистої роботи працівниками органів Національної поліції. Планування особистої праці сприяє забезпеченню ритмічності роботи, усуненню витрат робочого часу, пов'язаних з вимушеними перервами у роботі, забезпеченню оптимального режиму праці персоналу. Воно є умовою повного, своєчасного та найбільш ефективного виконання поточних та спеціальних планів органів Національної поліції та їх підрозділів, забезпечує самоконтроль та підвищує дієвість контролю з боку суб'єктів управління.

Наявність в поліції великої кількості структурних підрозділів і посад вимагає постійного *вдосконалення розподілу всього обсягу робіт* на окремі складові частини (*функціональні обов'язки*), кожному з яких виконує окремий працівник (або група працівників), спеціально для того призначених (*спеціалізація*). Розподіл обов'язків, як правило, *здійснюється згори* з боку суб'єкта управління, але такий розподіл *може відбуватись і за ініціативою знизу*, тобто походити від самих виконавців. І тут важливо не тільки розділити обов'язки, але й об'єднати їх в єдиний управлінський процес, узгодити функції окремих працівників таким чином, щоб між ними не було протиріччя, паралелізму, зрівнялівки. *Розподіл обов'язків між окремими працівниками підрозділу нерозривно пов'язаний з організацією взаємодії*, яка встановлює певні зв'язки працівників різних посад і спеціальностей усередині відділів і служб, а також між ними.

В поліції широко застосовується і *кооперація праці*, коли для виконання якогось завдання необхідні знання і досвід різних спеціалістів. Так може бути створено слідчо-оперативну групу в складі слідчого, оперативних працівників, експерта-криміналіста, інженера по спецтехніці та інших для розслідування кримінальної справи. Можуть створюватись комплексні слідчо-оперативні групи для боротьби з окремими видами злочинів, наприклад, з квартирними крадіжками, з викраденнями автотранспорту, зі злочинністю серед неповнолітніх та інші.

Розподіл обов'язків між працівниками, організація взаємодії між ними і окремими підрозділами, визначення меж спеціалізації і кооперації праці не є справою простою і очевидною. *Нераціональний розподіл праці в органі Національної поліції може мати негативні наслідки*. Так, при розподілі обов'язків між заступниками начальника поліції їх спеціалізації за окремими напрямками діяльності підпорядковані підрозділи діють досить ефективно лише за умови їх одночасної роботи. Якщо не відпрацьовано взаємозаміну між ними, то функціонування підсистеми одразу ж порушиться, коли один із них на певний період вибуде, оскільки інший заступник часто не в змозі через різні

причини поєднати різні види діяльності. Подібна ситуація може скластись у середині окремого підрозділу, коли спеціальні функції просто ніким не виконуються, якщо відповідальний за них працівник припиняє свою діяльність тимчасово (відпустка, хвороба, відрядження та інші).

Удосконалюючи організацію управлінської діяльності в органі Національної поліції, необхідно враховувати такі *основні форми розподілу праці*: функціональну, технологічну, кваліфікаційну (посадову). *Функціональний розподіл* праці закріплює конкретні функції за окремими працівниками чи підрозділами поліції (наприклад, основними функціями чергової частини є оперативне отримання інформації й негайне реагування на неї; функціями штабного підрозділу - планування, розробка і організація виконання загальних комплексних заходів щодо охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю). Функціональний розподіл праці *застосовується також* при відокремленні основних робіт від допоміжних, першочергових від другорядних.

*Технологічний розподіл* праці забезпечує спеціалізацію працівників за однотипними видами діяльності (наприклад, між дільничними інспекторами міліції щодо території, між інспекторами служби охорони щодо об'єктів охорони і тому подібне). При цьому, крім загальних обов'язків, вони можуть виконувати і додаткові, які впливають із специфіки конкретної дільниці чи об'єкту обслуговування.

*Кваліфікаційний (посадовий) розподіл* праці вживається при розподілі обов'язків і відповідальності працівників у структурі органів Національної поліції відповідно до їх кваліфікації, досвіду роботи та займаної посади (наприклад, бути розподіл праці між начальником відділу карного розшуку, його заступником, начальниками відділень, старшими оперуповноваженими, оперативними уповноваженими та помічниками оперативних уповноважених).

Підвищенню ефективності управління поліції має сприяти і правильний розподіл праці між начальником органу, його заступниками і підлеглими.

Важливим напрямком наукової організації управлінської праці в поліції є

*раціоналізація трудових процесів*. Трудовий процес складається з *трудових операцій*, які можуть поділятися на трудові прийоми і дії. *Трудовими операціями* називають діяльність щодо виконання працівником чи окремим підрозділом певної частини роботи для досягнення проміжного, часткового результату. Кінцевий результат діяльності досягається лише внаслідок виконання усіх завдань трудового процесу. Зміст трудових операцій залежить від характеру трудової діяльності працівника. Наприклад, при роботі на місці скоєння злочину *окремі операції* виконують слідчий (веде огляд місця події), експерт (відшукує сліди злочину), спеціаліст (допомагає слідчому спеціальними знаннями), оперативний працівник (здійснює оперативні заходи), дільничний інспектор (встановлює очевидців), поліцейський (охороняє місце пригоди), начальник органу (організовує оперативно-розшукову діяльність щодо розкриття злочину, координує взаємодію різних служб і підрозділів).

Щодо *раціоналізації трудових процесів і операцій* в поліцію існує два її *взаємопов'язаних напрямки*:

- *організаційно-тактичний напрямок* охоплює комплекс заходів, які сприяють підвищенню ефективності праці персоналу поліції за рахунок кращої організації та тактики здійснення трудових операцій. Для працівників поліції ці заходи пов'язані, перш за все, з удосконаленням роботи з документами та усуненням невиробничих затрат при проведенні організаційних заходів (наради, інструктажі й т. ін.);

- *технічний напрямок*, який полягає у використанні різноманітних технічних засобів, які дозволяють скоротити час на виконання різних завдань та трудових операцій, усунути зайві переміщення працівників. Це, перш за все, використання оргтехніки та обчислювальної техніки.

Зупинимося на розгляді деяких з вищезазначених заходів. Багато робочого часу в керівників і працівників поліції забирає *робота з документами*. Дослідженнями встановлено, що начальники органів Національної поліції використовують для роботи з документами в середньому 30-40% свого робочого часу; за рік начальнику поліції доводиться розглядати

до 35 тис. документів (біля 100 в день). Керівники поліції своїй роботі використовують оперативні й процесуальні, адміністративні й фінансові, звітно-статистичні й технічні та іншого призначення документи. *Роботу з документами*, яка є одним із видів операцій трудового процесу начальника органу Національної поліції, можна класифікувати за такими напрямками:

- складання й оформлення організаційно-розпорядчих документів;
- розгляд документів, що надійшли в орган;
- розгляд документів, які належить відправити;
- розгляд внутрішніх і таємних документів;
- ведення власної документації, власного архіву;
- контроль за станом документаційного забезпечення управління.

З метою *раціоналізації роботи з документами*, пристосування її до обробки засобами обчислювальної техніки необхідно здійснити їх уніфікацію, типізацію і стандартизацію. Працівники поліції повинні знати правила складання й оформлення організаційно-розпорядчих документів, використання спеціальних бланків, вміти користуватись інструкціями і наказами, які регламентують роботу з документами.

Не менше часу, ніж робота з документами, забирають *наради, інструктажі, засідання і збори*, що є різними формами участі працівників поліції у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань управлінської діяльності. *Збори* є найбільш демократичною формою участі колективу Національної поліції у виробленні спільного рішення, але у практиці управлінської діяльності переважають наради і засідання. *Нарада* - форма спільного обговорення проблеми, вироблення рекомендацій, на основі яких начальник приймає управлінське рішення. Нарада проводиться за участю представників різних підрозділів як суб'єкта, так і об'єкта управління. *Засідання* - форма організації роботи постійно діючих органів управління (колегії, ради, комісії, комітету) або створених тільки на час виконання конкретного специфічного завдання. *Інструктаж* є диктаторською формою наради, коли право голосу має тільки керівник, який сам викладає свої погляди,

видає наказ або розпорядження. Інструктажі характеризуються оперативністю, дотриманням службової ієрархії, обмеженим стабільним колом учасників, які виконують спільне завдання (інструктаж підрозділу патрульно-постової служби по охороні громадського порядку, інструктаж оперативної групи, що виїжджає на затримання злочинця та інші). Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для підготовки, організації та проведення нарад, засідань, інструктажів і зборів, а також ефективна участь у них кожного задіяного працівника є одними з найважливіших елементів удосконалення трудового процесу і використання робочого часу.

*При організації нарад, засідань і зборів керівнику і тим, хто готує такі заходи, рекомендується дотримуватись певної технології, яка включає:*

- попереднє планування наради, засідання комісії чи зборів (рішення про проведення таких заходів приймає керівник, але вони можуть проводитись і за вказівкою згори);

- визначення мети (одержання і роз'яснення інформації, дискусія з окремих проблем, визначення завдань і шляхів виконання, погодження спільних дій);

- узгодження і затвердження порядку денного, який має містити оптимальну кількість питань;

- склад учасників (запрошувати слід тих працівників, кого стосується тематика і питання порядку денного);

- дату і час проведення (вибирають найбільш зручний час, як правило, в другій половині дня, не більше 1,5 год.);

- спосіб оповіщення учасників (коли, хто і як сповіщає, зворотний зв'язок);

- підготовку доповіді й проекту рішення (фактичні дані, прізвища повинні бути достовірними, мова - зрозумілою, формулювання - точними та об'єктивними);

- підготовку інформаційних документів для учасників (основні тези, висновки, пропозиції, схеми, статистичний матеріал);



- підготовку приміщення (приміщення має бути світлим, провітреним і просторним, щоб кожний отримав місце і міг добре бачити і слухати доповідача);

- порядок проведення відкриття, оголошення доповіді, обговорення доповіді, відповіді на запитання, рекомендації, підбиття підсумків, оголошення рішення керівника і вказівки щодо його виконання.

Характер праці в Національній поліції зумовлює *необхідність раціональної організації* не тільки службового, а й *особистого часу*, тому що перевтомлення, відсутність дозвілля та інші подібні фактори негативно впливають на підсумки службової діяльності працівника органів Національної поліції. Раціональне використання робочого часу досягається через *планування особистої роботи*.

Завданнями НОУП в цьому напрямку є *збір відомостей про витрати часу* на виконання окремих трудових операцій та інших заходів, найменування та обсяг яких визначаються заздалегідь, *аналіз цих витрат* та *видача наукових рекомендацій*.

У посібниках з НОУП рекомендується декілька *методів обліку витрат робочого часу*. Найбільш ефективним в умовах діяльності органів Національної поліції виявився метод *самофотографування робочого дня*. Суть його полягає в тому, що самі працівники фіксують фактичні витрати часу з точністю до хвилини у раніше підготовленому переліку трудових операцій. Науково обгрунтовані дані аналізу витрат робочого часу і дані, отримані в результаті вивчення власної діяльності кожним працівником, лежать в основі попереднього розподілу робочого часу і доцільного планування роботи. Планування роботи засновується на знанні бюджету часу і часу, що витрачається на виконання окремих операцій. Воно виключає планування робіт, не забезпечених часом, дозволяє раціонально використовувати весь бюджет часу.

Крім самофотографії, вживається також *фотографія робочого дня*, коли спостереження за роботою працівника веде спеціально призначена людина.

Форми спостереження аналогічні тим, що застосовуються при самофотографії. Для вивчення змісту управлінської праці та витрат робочого часу використовують метод *моментних спостережень*, при якому вивчаються трудові процеси або окремі трудові операції, і не протягом робочого дня, як при фотографії, а через певні інтервали. Для вивчення витрат часу на окремі трудові операції застосовують також *хронометраж*, який дає змогу виявити найбільш раціональні прийоми виконання операцій. З метою вивчення стану організації праці в апараті управління, раціональності використання робочого часу, виявлення й узагальнення пропозицій щодо поліпшення умов праці та підвищення її ефективності проводять *анкетне (письмове) й усне опитування*, які можуть бути загальними чи вибірковими. Результати вивчення та аналізу праці в апараті управління можна розглянути на нарадах, зборах, на яких приймаються колегіально чи особисто керівником виробляються управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення організації праці.

До третього основного напрямку НОП відноситься *покращення умов праці та організації робочих місць*. *Умови праці* – це сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність. Створення сприятливих умов праці, які б забезпечили високу працездатність і збереження здоров'я людини, є не тільки напрямком НОП, а й основним завданням управління взагалі. Всю сукупність різноманітних *факторів, що характеризують умови праці*, об'єднують в три групи:

- санітарно-гігієнічні, які характеризують стан зовнішнього середовища (температура, загазованість, освітлення, виробничий шум і вібрація, оснащеність робочих місць) і порушення яких загрожує нормальній життєдіяльності працівників. Науково-дослідними установами розроблені санітарні норми й оцінка умов праці залежно від параметрів цих показників;

- психофізіологічні – зумовлені конкретним змістом діяльності працівника, характером його праці, психологічним мікрокліматом у трудовому колективі і відображають певну нервово-психологічну напругу працівника. До

них відносять: фізичне навантаження, нервово-психологічну напругу, монотонність праці, ритмізацію праці, робочу позу, режим праці та відпочинку. Психофізіологічні фактори, тобто фізичні зміни функції організму людини під час трудової діяльності, визначають ефективність праці. Тому організація праці має ґрунтуватися на знанні умов і процесів, що проходять в організмі людини, враховувати її можливості та формувати і підтримувати робочий стан організму. При цьому велике значення має зміна працездатності людини, перехід з періоду входження в роботу до періоду максимальної роботи і втомленості. На вирішення службових завдань, стан працездатності впливають також взаємовідносини працівників у процесі роботи, їх психологічний настрій та відношення до служби, стиль керівництва колективом та інші соціально-психологічні явища, які характеризуються соціально-психологічними факторами. Отже, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є важливою умовою ефективності праці працівників органів Національної поліції;

- естетичні фактори, які характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівників.

Між санітарно-гігієнічними, психофізіологічними та естетичними умовами праці існує тісний органічний зв'язок. Те, що викликає відхилення, порушення нормальної діяльності людського організму, обов'язково – прямо чи опосередковано, рано чи пізно – вплине на настрій людини, а значить – на ефективність її праці.

Трудовий процес кожного працівника здійснюється на конкретному *робочому місці*. Важливість організації робочих місць визначається тим, що на робочому місці людина проводить в середньому третину свого трудового життя. *Робочим місцем* працівника поліції є зона трудової діяльності, оснащена необхідними організаційно-технічними засобами, зв'язком, обладнанням та іншими спеціальними приладами для виконання ним своїх обов'язків. Слід відрізняти поняття робочого місця і *робочої зони* як частини робочого місця, обмеженої крайніми точками досяжності рук чи ніг працюючого із зміщенням

на один-два кроки від центру робочого місця. *Організація робочого місця* – це сукупність заходів з питань його планування, оснащення засобами виробництва та раціонального розміщення. Наукова організація та оснащення робочого місця передбачають: раціональне планування місць, оснащення їх усім необхідним відповідно до характеру та особливостей роботи, правильне розташування цього оснащення, належне обслуговування робочих місць, тобто створення сприятливих, комфортних умов праці та попередження шкідливого впливу на працівника негативних факторів зовнішнього середовища. *Вимоги до організації робочих місць* можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

*Інформаційні вимоги* – це комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця, до яких відносять: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, до системи яких входить робоче місце та ін. *Економічні вимоги* передбачають таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, проте достатні для його функціонування. *Ергономічні вимоги* сформовані наукою, яка з'явилась порівняно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління – ергономікою. Ергономіка – галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці. Вона виникла на межі технічних наук, психології, фізіології та гігієни, і широко використовує дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. Все, що оточує працюючу людину, створює її робоче середовище – меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми тощо, зняряддя праці повинні відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, естетичної природи. *Гігієнічні вимоги* – це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників. *Естетичні вимоги* – це елементи зовнішнього оформлення середовища, в якому

працює людина, а саме: зовнішній вигляд приміщення та знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі тощо. *Технічні вимоги* – це науково обґрунтовані параметри знарядь праці, устаткування та проходи до інших робочих місць і т.д. *Організаційні вимоги* – процес багатогранний і складний, спрямований на забезпечення оптимального поєднання інтересів учасників виробництва, створення необхідних умов для ефективного функціонування засобів виробництва.

*Організація робочих місць передбачає* раціональне компонування службових приміщень окремих підрозділів, розподіл працівників по робочих кімнатах і розміщення в них робочих місць таким чином, щоб скоротити тривалість виконання роботи, усунути зайві переміщення працівників, виключити обставини, які б відволікали чи заважали працівнику виконувати свої обов'язки. При організації робочих місць в поліції необхідно зважати і на те, що співробітники не працюють, як правило, при закритих дверях. Вони приймають відвідувачів, інших працівників, вирішують окремі питання спільно, тому робоче місце повинно бути так організоване, щоб для інших людей теж був хоча б мінімум зручностей, тобто щоб було де зняти верхній одяг, куди покласти капелюха, де сісти чи підготувати документ (заяву, подання та інше). Покращення умов праці в поліції залежить від ряду деталей, таких як освітлення робочих місць, обладнання зручними меблями, надійним зв'язком, опаленням, від загального інтер'єру службового приміщення, від можливості чергувати працю і відпочинок, зняти розумову і фізичну напругу, своєчасно харчуватися. Офіційність обстановки робочого місця працівника органів Національної поліції має сполучатися з додержанням естетичних вимог, сприяти створенню спокійної ділової атмосфери, настроювати на довірливу бесіду, повагу до працівника як представника державної влади.

Особливе значення має *організація робочих місць управлінського персоналу*, оскільки вимагає окремих службових кабінетів і раціонального їх розміщення. Метою раціоналізації робочих місць є: зменшення витрат робочого часу на їх обслуговування; забезпечення нормальних умов праці і зменшення

втомлюваності та напруження працівників; найбільш економне використання площі і підвищення продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці прямо пропорційно залежить від організації робочих місць.

Використання різних напрямків наукової організації управлінської праці буде сприяти підвищенню ефективності оперативно-службової діяльності органів Національної поліції у цілому і їх підрозділів зокрема.

## Висновки

*Наукова організація праці* – це процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і техніки, фізіології та гігієни праці.

*Організація праці* – це раціональний взаємозв'язок між трьома елементами трудового процесу – знаряддями праці, предметами праці та робочою силою. *На організацію праці впливають різні фактори*: предмет праці, якість знарядь праці, умови, в яких здійснюється трудовий процес, кваліфікація виконавців, ступінь регламентації трудових процесів та операцій правовими нормами тощо. *Задача організації праці* як раз і полягає у найбільш раціональному використанні робочої сили, знарядь і предметів праці, тобто в тому, щоб отримати результат праці з найменшими затратами. Вищою формою організації праці є *наукова організація (НОП)*.

Впровадження в практику наукової організації праці базується на вихідних, основних положеннях, правилах, ідеях, керівних настановах – *принципах НОП*. Незважаючи на специфічність діяльності поліції, для неї властиві загальні принципи наукової організації праці. До таких принципів відносять: науковість, комплексність, актуальність, плановість, безперервність, нормативність (законність), економічність.

Найважливішими передумовами *раціонального використання службового часу* вважаються нормування праці (процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини) та планування особистої роботи працівниками органів Національної поліції. Планування особистої праці

сприяє забезпеченню ритмічності роботи, усуненню витрат робочого часу, пов'язаних з вимушеними перервами у роботі, забезпеченню оптимального режиму праці персоналу. Воно є умовою повного, своєчасного та найбільш ефективного виконання поточних та спеціальних планів, забезпечує самоконтроль та підвищує дієвість контролю з боку суб'єктів управління.