**Лекція 11. Наукова організація праці та наукова організація управління в органах поліції**

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.

**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 i результативно управляти, необхiдно перш за все *органiзувати роботу* тих, хто сам займається управлiнською дiяльнiстю, тобто *суб’єкта управлiння*. Вiд того, як органiзовано дiяльнiсть суб’єкта управлiння, залежить якiсть управлiнського впливу на об’єкт управлiння. Отже, *наукова органiзацiя управлiння* безпосередньо стосується працiвникiв управлiнських структур усiх рiвнiв i ланок.

Конкретний *змiст наукової органiзацiї управлiння* полягає у вирiшеннi *проблемних питань*, що стосуються безпосередньо органiзацiї управлiнської дiяльностi на науковiй основi, серед яких видiлимо такi:

- програмне застосування в управлiнськiй дiяльностi конкретних наукових розробок i рекомендацiй стосовно окремих елементiв управлiння (наприклад, теорiя управлiнських рiшень, методи управлiнського впливу, системний аналiз, механiзм розробки оптимальних рiшень, програмно-цiльове планування);

- використання в управлiнськiй дiяльностi досягнень науки i технiки в їх загальнонауковому розумiннi (кiбернетичнi, психологiчнi, економiчнi, педагогiчнi, юридичнi i т.п. розробки основ управлiння);

- навчання управлiнського персоналу вмiнню використовувати у своїй практичнiй дiяльностi науковi знання;

- оснащення апаратiв управлiння сучасною обчислювальною технiкою, засобами зв’язку та iнформацiї;

- виявлення, формування i нормативне закрiплення основних i допомiжних функцiй, їх наукове дослiдження для створення основи цiлiсної системи управлiння i взаємодiї мiж окремими її структурами;

- розвиток наукових знань про управлiнську дiяльнiсть.

Ефективна робота будь-якого суб’єкта управлiння залежить вiд багатьох факторiв - власних посадових обов’язкiв i повноважень, органiзацiйної структури об’єкта, яким управляють, iнформацiйного забезпечення, технiчних засобiв, професiйного рiвня персоналу, вiд рiвня органiзацiї працi керiвникiв, але не в меншiй мiрi також вiд вмiння використовувати досягнення теорiї та передової практики щодо методiв, прийомiв i засобiв управлiння.

*Наукова органiзацiя управлiнської дiяльностi покликана забезпечити:*

- надiйнiсть управлiння, тобто ефективну роботу суб’єкта управлiння, яка сприяє стабiльному функцiонуванню всiєї системи управлiння;

- економiчнiсть управлiння, тобто досягнення найбiльшої ефективностi витрат при виконаннi управлiнських рiшень;

- оперативнiсть управлiння, тобто реалiзацiю в найкоротший чи в необхiдний строк прийнятих управлiнських рiшень;

- оптимальнiсть управлiння, тобто розробку i прийняття до виконання найбiльш оптимальних рiшень;

- законнiсть управлiння, тобто реалiзацiю управлiнських рiшень на пiдставi i в межах чинного законодавства.

Вище вже йшлося про те, що наукова органiзацiя управлiння (НОУ) стосується працiвникiв апарату управлiння, тобто суб’єкта управлiння, але вона логiчно переходить у наукову органiзацiю працi (НОП) об’єкта управлiння. *Наукова органiзацiя управлiння* i *наукова органiзацiя працi* щiльно пов’язанi мiж собою, хоч за змiстом це рiзнi форми дiяльностi.

*Дiяльнiсть органiв* Національної поліції *має двi характернi особливостi*. *По-перше*, працівники поліції не беруть безпосередньої участi у створеннi матерiальних i духовних цiнностей, а забезпечують для цього необхiднi умови безпеки, захист законних прав товаровиробника, збереження результатiв його працi, сприятливi умови протiкання трудових процесiв. *По-друге,* праця в поліції носить одночасно i управлiнський, i виконавчий (виробничий) характер. Багато працiвникiв органiв Національної поліції займаються i управлiнською, вiдносно iнших людей, i виконавчою дiяльнiстю.

Вiддiлення превентивної діяльності, вiддiлення ювенальної превенції, iншi структурнi пiдроздiли вiддiлу Національної поліції, перебуваючи в пiдпорядкуваннi вищих службових структур *є об’єктами управлiння, але ж вони виступають як суб’єкти управлiння* вiдносно громадян, водiїв, органiзацiй, установ у питаннях забезпечення охорони громадського порядку i безпеки руху. Праця в поліції є творчою, iнтелектуальною, мобiльною, вимагає великих фізичних i психiчних затрат енергiї. Специфiка працi спiвробiтникiв органiв Національної поліції як суб’єктiв управлiння полягає в *роботi з документами*, з джерелами iнформацiї, в розробцi правових актiв, якi є обов’язковими для виконання об’єктами управлiння (процесуальнi документи слiдчого, протоколи про адмiнiстративнi правопорушення тощо).

*Предметом працi* спiвробiтникiв органiв Національної поліції є *iнформацiя* про стан справ на територiях обслуговування, про рiшення суб’єкта управлiння, шляхи їх реалiзацiї, про середовище функцiонування i засоби впливу на нього. Тобто працівники поліції займаються *управлiнською працею*. *Об’єктом управлiнського впливу* працiвникiв органiв Національної поліції є людина або група людей. Виходячи з того, що органи Національної поліції i їх структурнi пiдроздiли виступають одночасно i як суб’єкти, i як об’єкти управлiння, тобто займаються i управлiнською, i виконавчою дiяльнiстю, можна говорити *про поєднання наукової органiзацiї управлiння i наукової органiзацiї працi,* про наукову органiзацiю управлiнської працi в поліції (НОУП).

*Головним завданням наукової органiзацiї управлiнської працi (НОУП) в дiяльностi органiв* Національної поліції *є вирiшення наступних основних питань*:

- удосконалення розподiлу i взаємодiї працi мiж окремими працiвниками i пiдроздiлами;

- рацiоналiзацiя трудових процесiв;

- рацiональне використання робочого часу;

- створення найбiльш сприятливих умов працi i вiдповiдної органiзацiї робочого мiсця працiвника органiв Національної поліції;

- пiдготовка i пiдвищення квалiфiкацiї кадрiв;

- змiцнення дисциплiни працi i розвиток творчої активностi; створення оптимального середовища в органi Національної поліції;

- удосконалення форм роботи з документами, налагодження документообороту, стандартизацiя i унiфiкацiя документiв;

- вивчення i впровадження найбiльш рацiональних форм морального i матерiального стимулювання працi.

**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 випливає 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 поліції.**

В літературі, де розглядаються питання наукової організації праці, зустрічаються різні переліки основних напрямків НОП. Але всю велику кількість різноманітних *заходів наукової органiзацiї управлiнської 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.

Наявнiсть в поліції великої кiлькостi структурних пiдроздiлiв i посад вимагає постiйного *вдосконалення розподiлу всього обсягу робiт* на окремi складовi частини (*функцiональнi обов’язки*), кожну з яких виконує окремий працiвник (або група працiвникiв), спецiально для того призначених (*спецiалiзацiя*). Розподiл обов’язкiв, як правило, *здiйснюється згори* з боку суб’єкта управлiння, але такий розподiл *може вiдбуватись i за iнiцiативою знизу*, тобто походити вiд самих виконавцiв. I тут важливо не тiльки роздiлити обов’язки, але й об’єднати їх в єдиний управлiнський процес, узгодити функцiї окремих працiвникiв таким чином, щоб мiж ними не було протирiччя, паралелiзму, порівнянь. *Розподiл обов’язкiв* мiж окремими працiвниками пiдроздiлу *нерозривно пов’язаний з органiзацiєю взаємодiї,* яка встановлює певнi зв’язки працiвникiв рiзних посад i спецiальностей усерединi вiддiлiв i служб, а також мiж ними.

В поліції широко застосовується i *кооперацiя працi,* коли для виконання якогось завдання необхiднi знання i досвiд рiзних спецiалiстiв. Так може бути створено слiдчо-оперативну групу в складi слiдчого, оперативних працiвникiв, експерта-кримiналiста, iнженера по спецтехнiцi та iнших для розслiдування кримiнальної справи. Можуть створюватись комплекснi слiдчо-оперативнi групи для боротьби з окремими видами злочинiв, наприклад, з квартирними крадiжками, з викраденнями автомототранспорту, зi злочиннiстю серед неповнолiтнiх та iншi.

Розподiл обов’язкiв мiж працiвниками, органiзацiя взаємодiї мiж ними i окремими пiдроздiлами, визначення меж спецiалiзацiї i кооперацiї працi не є справою простою i очевидною. *Нерацiональний розподiл працi в органi* Національної поліції *може мати негативнi наслiдки*. Так, при розподiлi обов’язкiв мiж заступниками начальника поліціїi їх спецiалiзацiї за окремими напрямками дiяльностi пiдпорядкованi пiдроздiли дiють досить ефективно лише за умови їх одночасної роботи. Якщо не вiдпрацьовано взаємозамiну мiж ними, то функцiонування пiдсистеми одразу ж порушиться, коли один iз них на певний перiод вибуде, оскiльки iнший заступник часто не в змозi через рiзнi причини поєднати рiзнi види дiяльностi. Подiбна ситуацiя може скластись у серединi окремого пiдроздiлу, коли спецiальнi функцiї просто нiким не виконуються, якщо вiдповiдальний за них працiвник припиняє свою дiяльнiсть тимчасово (вiдпустка, хвороба, вiдрядження та iншi).

Удосконалюючи органiзацiю управлiнської дiяльностi в органi Національної поліції, необхiдно враховувати такi *основнi форми розподiлу працi:* функцiональну, технологiчну, квалiфiкацiйну (посадову). *Функцiональний розподiл* працi закрiплює конкретнi функцiї за окремими працiвниками чи пiдроздiлами поліції (наприклад, основними функцiями чергової частини є оперативне отримання iнформацiї й негайне реагування на неї; функцiями штабного пiдроздiлу - планування, розробка i органiзацiя виконання загальних комплексних заходiв щодо охорони громадського порядку i боротьби зi злочиннiстю). Функцiональний розподiл працi *застосовується також* при вiдокремленнi основних робiт вiд допомiжних, першочергових вiд другорядних.

*Технологiчний розподiл* працi забезпечує спецiалiзацiю працiвникiв за однотипними видами діяльності (наприклад, мiж дiльничними iнспекторами полiцiї щодо територiї, мiж iнспекторами служби охорони щодо об’єктiв охорони i тому подібне). При цьому, крiм загальних обов’язкiв, вони можуть виконувати i додатковi, якi випливають iз специфiки конкретної дiльницi чи об’єкту обслуговування.

*Квалiфiкацiйний (посадовий) розподiл* працi вживається при розподiлi обов’язкiв i вiдповiдальностi працiвникiв у структурi органiв Національної поліції вiдповiдно до їх квалiфiкацiї, досвiду роботи та займаної посади наприклад, може бути розподiл працi мiж начальником вiддiлу карного розшуку, його заступником, начальниками вiддiлень, старшими оперуповноваженими, оперативними уповноваженими та помiчниками оперативних уповноважених).

Пiдвищенню ефективностi управлiння поліції має сприяти i правильний розподiл працi мiж начальником органу, його заступниками i пiдлеглими.

Важливим напрямком наукової органiзацiї управлiнської працi в поліції є *рацiоналiзацiя трудових процесiв*. Трудовий процес складається з *трудових операцiй*, якi можуть подiлятися на трудовi прийоми i дiї. *Трудовими операцiями* називають дiяльнiсть щодо виконання працiвником чи окремим пiдроздiлом певної частини роботи для досягнення промiжного, часткового результату. Кiнцевий результат дiяльностi досягається лише внаслiдок виконання усiх завдань трудового процесу. Змiст трудових операцiй залежить вiд характеру трудової дiяльностi працiвника. Наприклад, при роботi на мiсцi скоєння злочину *окремi операцiї* виконують слiдчий (веде огляд мiсця подiї), експерт (вiдшукує слiди злочину), спецiалiст (допомагає слiдчому спецiальними знаннями), оперативний працiвник (здiйснює оперативнi заходи), дiльничний iнспектор (встановлює очевидцiв), поліцейський (охороняє мiсце пригоди), начальник органу (органiзовує оперативно-розшукову дiяльнiсть щодо розкриття злочину, координує взаємодiю рiзних служб i пiдроздiлiв).

Щодо *раціоналізації трудових процесів і операцій* в поліції 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 керiвникiв i працiвникiв поліції забирає *робота з документами*. Дослiдженнями встановлено, що начальники органiв Національної поліції використовують для роботи з документами в середньому 30-40% свого робочого часу; за рiк начальнику поліції доводиться розглядати до 35 тис. документiв (бiля 100 в день). Керiвники поліції у своїй роботi використовують оперативнi й процесуальнi, адмiнiстративнi й фiнансовi, звiтно-статистичнi й технiчнi та iншого призначення документи. *Роботу з документами*, яка є одним iз видiв операцiй трудового процесу начальника органу Національної поліції, можна *класифiкувати за такими напрямками*:

- складання й оформлення органiзацiйно-розпорядчих документiв;

- розгляд документiв, що надiйшли в орган;

- розгляд документiв, якi належить вiдправити;

- розгляд внутрiшнiх i таємних документiв;

- ведення власної документацiї, власного архiву;

- контроль за станом документацiйного забезпечення управлiння.

З метою *рацiоналiзацiї роботи з документами*, пристосування її до обробки засобами обчислювальної технiки необхiдно здiйснити їх унiфiкацiю, типiзацiю i стандартизацiю. Працівники поліції повиннi знати правила складання й оформлення органiзацiйно-розпорядчих документiв, використання спецiальних бланкiв, вмiти користуватись iнструкцiями i наказами, якi регламентують роботу з документами.

Не менше часу, нiж робота з документами, забирають *наради, iнструктажi, засiдання i збори,* що є рiзними формами участi працiвникiв поліції у розглядi, обговореннi, вирiшеннi будь-яких питань управлiнської дiяльностi. *Збори* є найбiльш демократичною формою участi колективу Національної поліції у виробленнi спiльного рiшення, але у практицi управлiнської дiяльностi переважають наради i засiдання. *Нарада* - форма спiльного обговорення проблеми, вироблення рекомендацiй, на основi яких начальник приймає управлiнське рiшення. Нарада проводиться за участю представникiв рiзних пiдроздiлiв як суб’єкта, так i об’єкта управлiння. *Засiдання* - форма органiзацiї роботи постiйно дiючих органiв управлiння (колегiї, ради, комiсiї, комiтету) або створених тiльки на час виконання конкретного специфiчного завдання. *Iнструктаж* є диктаторською формою наради, коли право голосу має тiльки керiвник, який сам викладає свої погляди, видає наказ або розпорядження. Iнструктажi характеризуються оперативнiстю, дотриманням службової iєрархiї, обмеженим стабiльним колом учасникiв, якi виконують спiльне завдання (iнструктаж пiдроздiлу патрульно-постової служби по охоронi громадського порядку, iнструктаж оперативної групи, що виїжджає на затримання злочинця та iншi). Оволодiння знаннями i навичками, необхiдними для пiдготовки, органiзацiї та проведення нарад, засiдань, iнструктажiв i зборiв, а також ефективна участь у них кожного задiяного працiвника є одними з найважливiших елементiв удосконалення трудового процесу i використання робочого часу.

*При органiзацiї нарад, засiдань i зборiв* керiвнику i тим, хто готує такi заходи, рекомендується *дотримуватись певної технологiї*, яка включає:

- попереднє планування наради, засiдання комiсiї чи зборiв (рiшення про проведення таких заходiв приймає керiвник, але вони можуть проводитись i за вказiвкою згори);

- визначення мети (одержання i роз’яснення iнформацiї, дискусiя з окремих проблем, визначення завдань i шляхiв виконання, погодження спiльних дiй);

- узгодження i затвердження порядку денного, який має мiстити оптимальну кiлькiсть питань;

- склад учасникiв (запрошувати слiд тих працiвникiв, кого стосується тематика i питання порядку денного);

- дату i час проведення (вибирають найбiльш зручний час, як правило, в другiй половинi дня, не бiльше 1,5 год.);

- спосiб оповiщення учасникiв (коли, хто i як сповiщає, зворотний зв’язок);

- пiдготовку доповiдi й проекту рiшення (фактичнi данi, прiзвища повиннi бути достовiрними, мова - зрозумiлою, формулювання - точними та об’єктивними);

- пiдготовку iнформацiйних документiв для учасникiв (основнi тези, висновки, пропозицiї, схеми, статистичний матерiал);

- пiдготовку примiщення (примiщення має бути свiтлим, провiтреним i просторним, щоб кожний отримав мiсце i мiг добре бачити i слухати доповiдача);

- порядок проведення вiдкриття, оголошення доповiдi, обговорення доповiдi, вiдповiдi на запитання, рекомендацiї, пiдбиття пiдсумкiв, оголошення рiшення керiвника i вказiвки щодо його виконання.

Характер працi в Національній поліції зумовлює *необхiднiсть рацiональної органiзацiї* не тiльки службового, а й *особистого часу*, тому що перевтомлення, вiдсутнiсть дозвiлля та iншi подiбнi фактори негативно впливають на пiдсумки службової дiяльностi працiвника органiв Національної поліції. Рацiональне використання робочого часу досягається через *планування особистої роботи.*

*Завданнями* НОУП в цьому напрямку є *збiр вiдомостей про витрати часу* на виконання окремих трудових операцiй та iнших заходiв, найменування та обсяг яких визначаються заздалегiдь, *аналiз цих витрат* та *видача наукових рекомендацiй*.

У посiбниках з НОУП рекомендується декiлька *методiв облiку витрат робочого часу.* Найбiльш ефективним в умовах дiяльностi органiв Національної поліції виявився метод *самофотографування робочого дня*. Суть його полягає в тому, що самi працiвники фiксують фактичнi витрати часу з точнiстю до хвилини у ранiше пiдготовленому перелiку трудових операцiй. Науково обгрунтованi данi аналiзу витрат робочого часу i данi, отриманi в результатi вивчення власної дiяльностi кожним працiвником, лежать в основi попереднього розподiлу робочого часу i доцiльного планування роботи. Планування роботи засновується на знаннi бюджету часу i часу, що витрачається на виконання окремих операцiй. Воно виключає планування робiт, не забезпечених часом, дозволяє рацiонально використовувати весь бюджет часу.

Крiм самофотографiї, вживається також *фотографiя* робочого дня, коли спостереження за роботою працiвника веде спецiально призначена людина. Форми спостереження аналогiчнi тим, що застосовуються при самофотографiї. Для вивчення змiсту управлiнської працi та витрат робочого часу використовують метод *моментних спостережень*, при якому вивчаються трудовi процеси або окремi трудовi операцiї, i не протягом робочого дня, як при фотографiї, а через певнi iнтервали. Для вивчення витрат часу на окремi трудовi операцiї застосовують також *хронометраж,* який дає змогу виявити найбiльш рацiональнi прийоми виконання операцiй. З метою вивчення стану органiзацiї працi в апаратi управлiння, рацiональностi використання робочого часу, виявлення й узагальнення пропозицiй щодо полiпшення умов працi та пiдвищення її ефективностi проводять *анкетне (письмове) й усне опитування,* якi можуть бути загальними чи вибiрковими. Результати вивчення та аналiзу працi в апаратi управлiння можна розглянути на нарадах, зборах, на яких приймаються колегiально чи особисто керiвником виробляються управлінські рiшення щодо подальшого вдосконалення органiзацiї працi.

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, знаряддя 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.

*Органiзацiя робочих мiсць передбачає* рацiональне компонування службових примiщень окремих пiдроздiлiв, розподiл працiвникiв по робочих кiмнатах i розмiщення в них робочих мiсць таким чином, щоб скоротити тривалiсть виконання роботи, усунути зайвi перемiщення працiвникiв, виключити обставини, якi б вiдволiкали чи заважали працiвнику виконувати свої обов’язки. При органiзацiї робочих мiсць в поліції необхiдно зважати i на те, що спiвробiтники не працюють, як правило, при закритих дверях. Вони приймають вiдвiдувачiв, iнших працiвникiв, вирiшують окремi питання спiльно, тому робоче мiсце повинно бути так органiзоване, щоб для iнших людей теж був хоча б мiнiмум зручностей, тобто щоб було де зняти верхнiй одяг, куди покласти капелюха, де сiсти чи пiдготувати документ (заяву, подання та iнше). Покращення умов працi в поліції залежить вiд ряду деталей, таких як освiтлення робочих мiсць, обладнання зручними меблями, надiйним зв’язком, опаленням, вiд загального iнтер’єру службового примiщення, вiд можливостi чергувати працю i вiдпочинок, зняти розумову i фiзичну напругу, своєчасно харчуватися. Офiцiйнiсть обстановки робочого мiсця працiвника органiв Національної поліції має сполучатися з додержанням естетичних вимог, сприяти створенню спокiйної дiлової атмосфери, настроювати на довiрливу бесiду, повагу до працiвника 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 рiзних напрямкiв наукової органiзацiї управлiнської працi буде сприяти пiдвищенню ефективностi оперативно-службової дiяльностi органiв Національної поліції у цiлому i їх пiдроздiлiв зокрема.