

УДК 35.088.7

О. В. Орел

## ПЛАНУВАННЯ ЯК ВНУТРІШНІЙ ЕЛЕМЕНТ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ФАХІВЦІВ СЛУЖБ ТИЛУ

*Висвітлено загальні аспекти наукової організації праці та можливості її впровадження у діяльність фахівців служб тилу. Акцентовано увагу на проблемних питаннях, які виникають на сучасному етапі розвитку держави.*

**Ключові слова:** наукова організація праці, планування, фахівці служб тилу, фахівці, військовослужбовці.

Найповільніша людина, якщо вона тільки не втрачає своєї мети, йде швидше, ніж та, яка блукає безцільно (Г. Лессінг) [1]. Це твердження не є перебільшенням, оскільки планування являє собою основу всього життєвого розвитку, є процесом визначення цілей, які людина передбачає досягти за певний період часу.

Фахівці служб тилу як представники державної влади на ввіреній ділянці роботи не є виключенням. Неправильна організація праці призводить до того, що вони перебувають на службі не менше 14–16 годин на добу, що є порушенням трудового законодавства і Положення про проходження служби рядовим та начальницьким складом органів внутрішніх справ (ОВС) [2].

Перші дослідження наукової організації праці (НОП) та можливості її застосування до органів внутрішніх справ розглядалися науковцями ще у 1970-х роках. Однак проблеми стосовно НОП у внутрішніх військах ними не вивчалися. Унаслідок цього питання планування у діяльності фахівців служб тилу, визначення ефективності його впливу на охорону громадського порядку (забезпечення громадської безпеки) не досліджені.

З метою визначення основних теоретичних категорій та понять, які стосуються теми статті, використані доробки вчених, що займалися вивченням проблем: загальної теорії права – С. С. Алексєєва, О. Ф. Скакун, Р. Ф. Халфіна; теорії загального права та загально-теоретичних аспектів управлінської діяльності – О. М. Бандурки, Ю. П. Битяка, І. П. Голосніченко, М. І. Єропкина, О. П. Ключніченка, Ю. М. Козлова; менеджменту (економічний напрям) – Ф. Тейлора та інших.

На сьогодні дослідження науковців стосовно НОП у цілому та планування зокрема мають певні прогалини. У зв'язку з цим планування потребує предметного наукового дослідження, з'ясування його сутності та соціально-юридичного характеру.

**Мета статті** – вирішення практичних і теоретичних питань, які виникають на сучасному етапі планування у діяльності фахівців служб тилу як представників органу виконавчої влади.

Визначення обсягу робіт відповідно до чинного законодавства, які відповідають реальним можливостям зазначених фахівців, обумовлює актуальність висвітленої тематики.

Новизна дослідження полягає у визначенні чіткого обсягу запланованих заходів фахівців служб тилу під час виконання службових обов'язків, з'ясування й обґрунтування втрат їхнього часу.

Планування як елемент НОП фахівців служб тилу складається з визначення, на підставі досягнень науки та практики, аналізу та прогнозу, наявних сил та засобів, призначених завдань й основних напрямів цілеспрямованої діяльності на звітний період, а також комплексу заходів, виконання яких повинно забезпечити вирішення завдань. Тобто, планування об'єднує структурні елементи одиниці спільною метою, надає всім процесам цілеспрямованості та скоординованості, що дозволяє більш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно і якісно вирішувати різноманітні завдання управління.

Яскравим прикладом є практична діяльність начальника продовольчої служби військової частини (бригади, полку), де планування доцільно поділити на дві частини:

– планування часу виконання призначених завдань;

– планування обсягу роботи (за трудомісткістю).

Час – один із ресурсів, який не відновлюється; брак часу – це результат відсутності чіткості, плановості й організованості військовослужбовця, що призводить до штучного продовження робочого дня, нераціонального його використання. Як зазначив П. Друкер, час – найбільш обмежений капітал, і якщо не можеш

ним розпоряджатися, то не зможеш розпоряджатися нічим іншим [3].

Крім цього, проблему раціонального використання робочого часу в діяльності органів внутрішніх справ вивчав С. В. Петков, який зауважив, що у вирішенні завдань підвищення ефективності організації праці апарату управління, поліпшення використання робочого часу і скорочення управлінських витрат особливе місце належить нормуванню [4].

На підтвердження зазначеного вище доцільно застосувати правила планування часу фахівців служб тилу. Наведемо їх.

1. Складати план на певну частину свого робочого часу – близько 60 %, оскільки основне правило планування часу: 60 % – планова активність; 20 % – непередбачена активність (резерви часу та позапланові дії); 20 % – спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість) [5].

2. Аналізувати напрями діяльності і витрачання часу (листок “денних перешкод”).

3. Зводити призначені завдання в єдине.

4. Додержуватися принципу “регулярність-системність-послідовність”.

5. Поповнювати втрати часу.

6. Встановлювати часові норми на виконання призначених завдань.

7. Дотримуватися терміну виконання.

8. Встановлювати пріоритети (визначати сутність важливості).

9. Планування вільного і спокійного часу, часових блоків. Резервування подовжених безперервних періодів часу для великих справ (спокійний час, закриті години) і коротких проміжків [5]. Оптимальна кількість втрат часу на планування, після якого подальше збільшення часу стає неефективним від загального планового періоду (рік, півріччя, квартал, місяць, тиждень, день), має складати не більше 1 % [6].

Успішна діяльність фахівців служб тилу можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте деякі з військовослужбовців через надмірну самовпевненість не приділяють належної уваги розробленню плану і тому змушені вдаватися до “вольового” управління, що призводить до аврального режиму роботи і зрештою – до заниженої якості результату. Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і досить проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні і використати його для організації та координації. Тому деякі фахівці можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більше того, саме лише

планування і сам план не гарантують успіху, проте формальне планування може створити низку цінних й істотних чинників для сприяння успіхові військовослужбовців [6].

Практичне значення планування особистої роботи фахівців служб тилу полягає у такому.

1. Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу і спрямований на кінцеві цілі діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення.

2. Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей, є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

3. Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей військовослужбовцями.

4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

5. Планування забезпечує підґрунтя для оцінювання наявних сил та засобів.

6. Планування є основою для контролю.

7. Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини, обставини, які варто враховувати для досягнення цілей.

Цінність планування і самого плану виявляється в ході його виконання. Прогрес реалізації плану повинен має зіставлятися фахівцями із визначеними цілями, щодо яких корегуються відхилення (чергування, охорона громадського порядку тощо). Якщо коригування плану не може привести його параметри у відповідність до намічених, то такий план необхідно переглянути.

На практиці планування часу фахівців служб тилу полягає у його розподілі за напрямками діяльності. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, враховує періодичність виконання окремих завдань і здійснює їх узгодження.

Завдяки встановленому резерву часу військовослужбовець має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення у процесі реалізації тих або інших завдань, розв’язувати непередбачені справи, займатися творчістю. Як показує практика, планування особистої праці не потребує від фахівців служб тилу значних втрат часу, досить витратити наприкінці робочого дня 10–15 хв на планування роботи на наступний день, як переваги перевищуватимуть витрати.

Планування робочого дня повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно розв’язати. Спочатку слід планувати справи: 1) з фіксованим терміном виконання; 2) ті, що потребують значних втрат часу; 3) “неприємні справи”, відкладання яких “на потім” є не бажаним [7].

Далі плануються рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. У будь-якому випадку у процесі планування встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо у задані терміни її не можна виконати, то військовослужбовець передбачає у плані можливість її перенесення на більш пізній період, з урахуванням принципу підвищеної працездатності.

Для заощадження часу фахівцям служб тилу необхідно уникати імпульсивних вчинків і не відволікатися, по можливості, на виникаючі проблеми, які можуть потребувати нових дій. Їх доцільно зафіксувати і повернутися до них пізніше, що дозволить завершити розпочате, а їм “відлежати” і прийняти більш чіткі контури. Фіксація матеріалу корисна також на випадки раптових перерв у роботі, оскільки дозволяє швидше повернутися до неї. Варто мати на увазі, що багато заходів у роботі військовослужбовців щорічно повторюються. Тому фахівці служб тилу можуть передбачити на день, декаду, місяць перелік наступних повторюваних заходів: загальні збори, засідання безпосередніх керівників і т. ін.; охорона громадського порядку за вказівкою УМВС або командуючого ВВ МВС України.

Наведене вище свідчить про те, що чимала кількість днів на рік уже буває зайнятою. Тому у процесі тижневого і місячного планування фахівцям служб тилу варто враховувати ці обставини.

Планування обсягу роботи (за трудомісткістю) сприяє забезпеченню ритмічності, усуненню неефективних втрат часу, пов'язаних із вимушеними перервами, забезпеченню оптимального режиму роботи. Воно є умовою повного, своєчасного й найбільш ефективного виконання призначених завдань, забезпечує самоконтроль і підвищує дієвість контролю з боку керівництва [8].

Виходячи із покладених на фахівців тилу обов'язків (згідно із Законом України “Про внутрішні війська Міністерства внутрішніх справ України”, наказами МВС [9], у т. ч. спільними з іншими відомствами та установами, а також нормативно-правовими актами), їх “реалізація” потребує поглибленого аналізу та “фільтрації” на законодавчому рівні.

Так, для планування обсягу роботи (за трудомісткістю) необхідно звернутися до іншого елемента НОП фахівців служб тилу – нормування (визначення сутності нормування у діяльності військовослужбовця, його складових дозволить “вимірити” роботу фахівців служб тилу і “знайти” межу їхньої працездатності).

На цьому етапі нам достатньо зупинитися на загальному визначенні навантаження

військовослужбовця, яке впливає з розрахунку виконаної роботи за рік за всіма напрямками його діяльності. Залежно від величини навантаження може бути: невисоке (до 0,98), середнє (від 0,99 до 1,01), високе (1,02 та вище). Перехід “натуральних” одиниць роботи у часові визначається за допомогою спеціально розробленої таблиці (наданої для користування у спеціалізованій літературі [10]).

До додаткових ознак, що впливають на показник навантаження фахівців служб тилу, слід віднести класифікацію ввіреної роботи, якість та ефективність її виконання.

Досягнення найкращих показників у роботі фахівців служб тилу забезпечується завдяки складанню денного плану, в якому військовослужбовець включає не більше 10 проблем, зокрема, не більше трьох першорядних, робота над якими проводиться насамперед. Найважливіші, а також найбільш неприємні справи плануються на ранкові години, щоб до вечора їх вдалося завершити. Однорідні задачі групуються блоками. Це дасть можливість фахівцю не “перескакувати” з однієї проблеми на іншу й економити час.

Прийняття правильного рішення і прискорення його реалізації можна забезпечити шляхом: 1) чіткої підготовки та правильної організації роботи; 2) визначення досить конкретного кола розв'язуваних питань.

Виходячи з практичного досвіду роботи фахівців служб тилу можна виділити низку таких чинників діяльності військовослужбовців, що негативно впливають на управління часом і планомірність у роботі.

Зокрема, одним із зазначених чинників є повільність – головний ворог успіху в роботі. Причиною цього є шкідлива звичка фахівців відкладати справи “на потім”, а також не розрізняти справи важливі й термінові. Звичайно, повільність у роботі фахівців служб тилу з'являється тоді, коли вони зіштовхуються зі справою, яка для них є неприємною або складною, або, зрештою, породжує невизначеність.

Відчуття “неприємності” змушує відкладати документ або діловий папір у нижню шухляду столу зі сподіванням, що “обійдеться” і, можливо, реагувати не доведеться зовсім. Військовослужбовець найчастіше може відкладати вирішення складних задач, не знаючи, як до них підступитися. Його позиція у цій ситуації буває обумовлена: 1) страхом перед можливою невдачею; 2) страхом перед особистою некомпетентністю з конкретного питання; 3) страхом перед великою тривалістю роботи; 4) недостатністю наявної інформації; 5) переконаністю марності роботи.

У випадку неясності проблеми фахівець

перебуває у розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, збирати додаткову інформацію, вимагати відстрочок і т. п. Однак час іде, і робота може бути не виконана в термін. Слід також зазначити негативний вплив на ефективність використання робочого часу чинника, пов'язаного з недостатньо науково обгрунтованим обладнанням робочого місця військовослужбовця, зокрема: меблі не відповідають ергономічним вимогам; недостатнє освітлення робочого приміщення; відсутність персонального комп'ютера та іншої оргтехніки, щотижневика, календаря, телефона, селекторного зв'язку тощо.

Аналізуючи всю свою щоденно повторювану роботу і з'ясовуючи характер кожної дії, фахівець може знайти безліч шляхів для економії часу. Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їхня регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Втрати часу на короточасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану та розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати, прагнучи того, щоб вони могли принести максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів удосконалення організації й управління. У разі систематичного характеру понаднормових робіт, обумовлених збільшенням обсягу завдань, вихід варто знаходити в удосконаленні організації робіт, у новому розподілі функцій, поліпшенні методів і техніки роботи.

### **Висновок**

Отже, на підставі викладеного вище можна зробити висновок, що планування у діяльності фахівців служб тилу – це проектування процесів праці на майбутній часовий період, пов'язаний з обсягом навантаження, відхиленням або відкладанням нових завдань і вимог; воно попереджає ймовірність нереального підходу до виконання визначеної роботи і водночас дозволяє повністю використовувати весь бюджет робочого часу, причому найбільш раціонально; досягається правильним розподілом та чергуванням видів робіт, варіюванням характеру напрямків діяльності, відокремленням резерву для виконання робіт, що виникли несподівано, без шкоди для раніше запланованих і т. ін.

### **Список використаних джерел**

1. Кельдер, А. П. Економіка праці. Методологічні основи планування продуктивності праці [Текст] : навч. посіб. / А. П. Кельдер. – 3-е изд. – М., 2001. – 681 с.
2. Положення про проходження служби рядовим та начальницьким складом ОВС [Текст] : [затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.1991 р. № 114 (із змінами та доповненнями)].
3. Русинов, Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений [Текст] / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М. : ИНФРА, 1996. – 800 с.
4. Петков, С. В. Проблема раціонального використання часу в управлінській діяльності як основа ефективного менеджменту в органах внутрішніх справ України [Текст] / С. В. Петков // Право і безпека. – 2005. – № 3. – С. 79–82.
5. Осовська, Г. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 910 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1998. – 528 с.
7. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Текст] : консп. лекций. – 3-е изд. – М., 1995. – 145 с.
8. Основы управления в органах внутренних дел [Текст] : учебник / под ред. проф. А. П. Коренева. – Изд. 4-е. – М. : Моск. акад. МВД России, ЦЮЛ “ЩИТ”, 2001. – 396 с.
9. Про внутрішні війська Міністерства внутрішніх справ України [Текст] : Закон України від 26.03.1992 р. № 2235-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 29. – Ст. 36–397.
10. Лосвинов, А. М. Справочник участкового инспектора милиции [Текст] / А. М. Лосвинов. – М. : Юрид. лит., 1990. – 518 с.

*Стаття надійшла до редакції 12.12.2013 р.*

**Рецензент** – доктор військових наук, професор І. О. Кириченко, Академія внутрішніх військ МВС України, Харків, Україна