МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ЗАЙНЯТОСТІ

Кафедра менеджменту та маркетингу

#### Курсова робота

на тему: **"**Реалізація функцій управління в підрозділах АСУ державної служби зайнятості (на прикладі відділу АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості) .**"**

Слухач факультету післядипломної освіти за фахом “Менеджмент організацій”

(заочна форма навчання)

Черешня Сергій Сергійович

(підпис)

Науковий Керівник

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Дата здачі роботи на

перевірку та рецензування

Реєстраційний номер

Курсова робота

захищена з оцінкою “\_\_\_\_”

Дата захисту \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комісія по захисту у складі:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали) (підпис)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали) (підпис)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали) (підпис)

Київ 2001

ВСТУП 3

1. Елементи системи управління державної служби зайнятості. 5

1.1 Організація - об'єкт керування. 5

1.2 Керівник - суб'єкт керування. 9

2. Аналіз реалізації функцій управління у відділі АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості. 13

2.1. Планування 13

2.2. Організація діяльності. 17

2.3. Мотивація. 18

2.4. Контроль. 21

2.5. Комунікації. 25

3. ПРОПОНОВАНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ АСУ, НАЦІЛЕНІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРУВАННЯ в СЛУЖБІ ЗАЙНЯТОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ. 31

Семінари фахівців АСУ на республіканському рівні. 31

Проведення соціологічних досліджень серед користувачів ЕОМ. 32

ВИСНОВОК 33

ЛІТЕРАТУРА 36

# ВСТУП

Процеси, що відбуваються в економіці України, усе гостріше ставлять проблему зайнятості населення. Безробіття було й залишається однією з найгостріших соціальних проблем. Соціальною службою захисту населення є державна служба зайнятості, основна місія якої - реалізація державної політики зайнятості в країні. Настільки висока соціальна значимість державної служби зайнятості визначає важливість успішної її роботи.

Служба АСУ в державній службі зайнятості - це підрозділ, що забезпечує ефективність роботи всіх ланок організації в цілому, створення інформаційного середовища й оперативних інформаційних потоків, автоматизованих технологій при вирішенні основних завдань служби зайнятості.

Про яку би сферу діяльності служби зайнятості не йшла мова:

- про аналіз і прогноз попиту та пропозиції на робочу силу;

- про ведення обліку вільних робочих місць і громадян, що звертаються з питань працевлаштування;

- про надання допомоги громадянам у підборі підходящої роботи та власникам підприємств, організацій і установ у підборі необхідних працівників;

- про реєстрацію безробітних і наданні їм допомоги;

- наявність комп'ютерних технологій у кожній з цих задач забезпечує велику ефективність їхнього рішення. Оскільки служба зайнятості сьогодні функціонує в умовах інформаційного бума, важливою ділянкою роботи АСУ є забезпечення оперативності інформаційних потоків як усередині служби зайнятості, так і зв'язок з зовнішнім середовищем.

На нинішньому етапі в служби зайнятості створена розгалужена структура АСУ, продовжується формування її матеріальної бази, з'являється усе більше програмного продукту, встановлюються комп'ютерні мережі.

Для досягнення основної мети служби зайнятості необхідно наявність єдиного інформаційного середовища, оптимальне використання новітніх комп'ютерних технологій, висококваліфікованих фахівців АСУ. Тому не обійтись без якісного, науково-обгрунтованного керівництва людьми, що працюють у підрозділах АСУ, матеріальними ресурсами та технологіями.

Основною метою даної роботи є визначення місця відділу АСУ і комп'ютеризації Хмельницького обласного центру при поділі праці в державній службі зайнятості, висвітлення й аналіз стану справ у відділі при керуванні ресурсами, персоналом і технологіями, виявлення та усунення проблем у роботі підрозділів АСУ, розгляд та оцінка деяких напрямків діяльності АСУ, націлених на підвищення ефективності керування в службі зайнятості Хмельницької області.

# 1. Елементи системи управління державної служби зайнятості.

Щоб визначитися з об'єктами і функціями керування в підрозділах АСУ, розглянемо їхнє місце в структурі державної служби зайнятості, мету і роль при поділі праці й рівень керівництва в загальній його ієрархії.

Державна служба зайнятості є складною системою, а служба зайнятості кожної області, будучи її структурним підрозділом, несе на собі відображення всіх основних елементів цієї організації.

## 1.1 Організація - об'єкт керування.

**Організація** - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети чи цілей [15].

Складні організації мають набір взаємозалежних цілей. Мета всякої організації включає перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією, - це люди (людські ресурси) , капітал, технологія й інформація.

Кожна організація повинна мати свою місію в зовнішнім оточенні тому, що тільки постійна підтримка соціальної значимості забезпечує їй виживання й ефективне функціонування в майбутньому [16]. Мета організації формулюється й встановлюється в рамках її місії. Місією державної служби зайнятості є соціальний захист населення України, реалізація державної програми зайнятості. А її мета - це забезпечення зайнятості населення; зниження рівня безробіття, поліпшення системи відтворення робочої сили в сполученні з розвитком робочих місць; професійної орієнтації, підготовки і перепідготовки населення; захист безробітних і їхніх родин від негативних наслідків безробіття [1].

Очевидною характеристикою організації є поділ праці.

Щоб організація могла досягти своєї мети, її задачі повинні координуватися за допомогою поділу праці.

Розрізняють горизонтальний і вертикальний поділ праці [15].

**Вертикальний поділ праці** - відокремлює роботу з координування дій від самих дій. Оскільки робота в організації розділяється на складові частини, хтось повинний координувати діяльність груп, щоб вона була успішною.

Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає серцевину сутності управління.

Управління в організації - це вміння домагатися поставлених цілей використовуючи працю, інтелект, мотиви інших людей [15].

Оволодіння мистецтвом управління є одним з головних важелів підвищення результатів діяльності, що у багатьох випадках виявляється набагато більш діючим, чим додаткової фінансової ін'єкції.

**Горизонтальний поділ праці** - це поділ усієї роботи на складові компоненти і закріплення їх за конкретними виконавцями.

Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ праці за рахунок утворення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання і домагаються конкретних цілей у рамках прийнятих стандартів.

Такі підрозділи часто називаються відділами чи службами, вони можуть мати і дрібніші підрозділи.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо направляється і координується для досягнення загальної мети.

Таким чином, великі і складні організації складаються з декількох спеціально створених для конкретних цілей взаємозалежних підрозділів, численних формальних і неформальних груп.

Характерною рисою є **спеціалізований поділ праці** - закріплення даної роботи за фахівцями, тобто тими, хто здатний виконати її краще усіх з погляду організації як єдиного цілого. В усіх організаціях, за винятком самих дрібних, має місце горизонтальний поділ праці по спеціалізованих лініях.

Відділ АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості, як підрозділ складної організації, для забезпечення цілей останньої виконує ряд задач, застосовуючи горизонтальний і вертикальний поділ праці.

Для сучасних умов характерне застосування високоефективної внутрішньо організаційної системи інформації, заснованої на використанні новітніх технічних засобів автоматизованої обробки цифрової і текстової інформації, об'єднаних у єдину внутріфірмову мережу за допомогою системи зв'язку [8]. Носієм функцій внутріфірмової системи інформації в службі зайнятості кожної області є відділи АСУ обласних центрів.

Управлінська внутрішньо організаційна інформаційна система являє собою сукупність інформаційних процесів для задоволення потреби в інформації різних рівнів та прийняття рішення.

Інформаційна система складається з компонентів обробки інформації, внутрішніх і зовнішніх каналів її передачі (зв'язків) та власне самої інформації.

Управлінські інформаційні системи реалізують принципи єдності виробничого процесу, інформації й організації шляхом застосування технічних засобів збору, нагромадження, обробки і передачі інформації в сполученні з використанням аналітичних методів математичної статистики і моделей прогнозно-аналітичних розрахунків.

У кожнім підрозділі організації забезпечується узагальнення інформації "знизу нагору", а також конкретизація інформації "зверху вниз".

Найважливішими задачами відділів АСУ є визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації; визначення основних напрямків і координація системи збору, обробки і збереження даних.

Розглянемо малюнок 1.1. Сфера діяльності відділу при горизонтальному поділі праці містить у собі забезпечення працездатності локальної обчислювальної мережі обласного центру (бази даних, нормативно-довідкова інформація), розробка програмного забезпечення для підрозділу обласного центру (на 2-му рівні) , обробка бухгалтерської і статистичної інформації, зібраної з 3-го рівня, розрахунок зарплати тощо.

###### Державний центр зайнятості

###### Хмельницький обласницй центр зайнятості

###### Відділ впровадження та супроводження інформаціно-аналітичних систем (АСУ)

###### 1

###### 2

###### ...

###### 23

###### Міські та районні центри зайнятості

###### 3 -рівень

###### 2 –рівень

###### Обласні центри зайнятості

###### 1 -рівень

###### Малюнок 1.1 Вертикальний і горизонтальний поділ

###### праці в державній службі зайнятості

Сфера діяльності відділу АСУ при вертикальному поділі праці містить у собі забезпечення працездатності глобальної і локальних обчислювальних мереж, задач по обліку безробітних і шукаючих роботу громадян, оперативний збір по електронній пошті з використанням модемного зв'язку бухгалтерської, статистичної й іншої інформації з 3-го рівня і передача на 3-й рівень інформації з 1-го і 2-го рівнів. Це забезпечення оперативною інформацією керівництва обласного центру і керівництва АСУ ДЦЗ. Нарешті, це постійне навчання комп'ютерної грамотності персоналу як на 2-му, так і на 3-му рівні .

Для успішної роботи на будь-якому рівні, при будь-якому поділі праці необхідно компетентне, ефективне, науково обґрунтоване керівництво.

Існує процес управління який застосовний до будь-якої організації, він полягає в реалізації функцій, що повинний виконувати будь-який керівник. Отже, **управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний у досягненні мети** [4].

Існує інше визначення управління :

**Управління** - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [19].

## 1.2 Керівник - суб'єкт керування.

Керівники в різні періоди своєї діяльності по різному виконують ролі що класифікуються в рамках трьох категорій: міжособисті ролі, інформаційні ролі і ролі по прийняттю рішень.

Ролі не можуть бути незалежні одна від одної. Навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого. Міжособисті ролі випливають з повноважень і статусу керівника в організації й охоплюють сферу його взаємодій з людьми [6]. Ці міжособисті ролі можуть зробити керівника пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі, і діяти як центр обробки інформації. Приймаючи на себе міжособисті й інформаційні ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, улагоджування конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації. Усі ці ролі, узяті разом, визначають обсяг і зміст роботи керівника, незалежно від характеру конкретної організації.

Великі організації мають такий великий обсяг управлінської роботи, що вона теж повинна бути розділена. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. У нашому випадку це - начальники відділів у центрах зайнятості.

Вертикальний поділ праці, коли одні керівники координують роботу інших керівників утворюючи рівні управління.

В залежністю від того, скільки існує рівнів управління в даній організації, керівників поділяють на три категорії (рівні) [15]. Особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи. Особи, що знаходяться на управлінському рівні , в основному зайняті керуванням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації. Керівники на інституціональному рівні зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змінам, керуванням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому існує і функціонує дана організація.

###### Технічний рівень (нижчий рівень)

###### Управлінський рівень

###### (средній рівень)

###### Інституціональний

###### рівень (Вищий рівень)

Малюнок 1.2 Рівні управління

Малюнок 1.2 ілюструє відповідність між рівнями керівників. Форма піраміди використана для того, щоб показати, що на кожнім наступному рівні управління знаходиться менше людей, чим на попередньому.

**Керівники вищої ланки.**

Вищий організаційний рівень - керівництво вищої ланки, яке набагато менше від інших. Навіть у самих великих організаціях це усього декілька людей. Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації чи для основної її частини.

**Керівники середньої ланки.**

Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. У великій організації може бути поділ даної групи на два рівні - верхній і нижній рівні середньої ланки. Керівники середньої ланки очолюють великий підрозділ чи відділ, вони є буфером між керівниками вищої і низової ланки.

**Керівники низової ланки.**

Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки чи операційними керівниками - це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над іншими працівниками. Молодші начальники в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й устаткування. Це начальники відділів, їхні зами, завідувачі секторами. Велика частина керівників взагалі - це керівники низової ланки, саме їхня управлінська діяльність і є основним об'єктом дослідження даної роботи.

Було виявлено, що низові керівники проводять біля половини свого робочого часу в спілкуванні. Вони багато спілкуються зі своїми підлеглими, небагато з іншими керівниками низового рівня і зовсім мало зі своїм начальством.

Отже, відділ АСУ обласного центра, що є елементом складної системи державної служби зайнятості і займає строго визначене місце в ній при вертикальному і горизонтальному поділі праці, виконує функції внутріфірмової системи інформації, має своїми цілями забезпечення ефективності роботи всіх ланок служби зайнятості області за допомогою комп'ютерних технологій. Він являє собою об'єкт керування на низовому (технічному) рівні, що вимагає для досягнення своїх цілей реалізації основних функцій керування: планування, організації, мотивації, контролю і комунікації.

# 2. Аналіз реалізації функцій управління у відділі АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості.

Основні функції управління - це планування, організація діяльності, мотивація, контроль, а також сполучної їхньої комунікації (малюнок 2.1).

Ємність кожної функції менеджменту на різних рівнях керування різний [15]

Планування

Організація

Контроль

Керівництво

Координація

(малюнок 2.1) .

Розглянемо реалізацію функцій менеджменту в роботі відділу АСУ обласного центра зайнятості на прикладі Хмельницької області.

## 2.1. Планування

Оскільки організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети, то функція планування припускає рішення про те, якою повинна бути мета організації, і що повинні робити її члени, щоб досягти її.

По своїй суті, планування відповідає на три питання:

- **де ми знаходимося в даний час і що маємо** (сильні і слабкі сторони організації в області фінансів, трудових ресурсів, матеріальної бази і т.п.) **?**

- куди хочемо рухатися?

- як збираємося це зробити?

Планування в організації не представляє (принаймні не повинне представляти) собою окремої одноразової події [10]. По-перше якщо одні цілі досягнуті, то вони визначаються заново чи міняються, по-друге зовнішні події можуть приводити до перегляду цілей.

Визначаючи функцію планування в підрозділах АСУ служби зайнятості, ми повинні враховувати 3 його аспекти.

**Перший** - вертикальний і горизонтальний поділ праці.

**Другий** - про планування яких ресурсів мова йде: матеріальних, людських, технологічних.

**Третій** - необхідно відповісти на три питання планування: яке становище справ, чого необхідно досягти і яким чином?

Визначимося з плануванням у підрозділах АСУ **при вертикальному поділі праці** й існуючим положенням речей.

##### Матеріальні ресурси

Що стосується оснащеності ЦЗ комп'ютерною технікою, то її не можна назвати достатньою. В усіх підрозділах Хмельницької обласної служби зайнятості нараховується всього 150 одиниць комп'ютерної техніки типу IBM PС при 450-ти працюючих, у достатній кількості модеми, але не вистачає лазерних принтерів. У даному випадку функцію планування оснащеності технікою бере на себе ДЦЗ, що постійно володіє оперативною інформацією про її наявність і технічний стан в областях.

##### Людські ресурси

У цьому ракурсі функція планування на рівні ДЦЗ визначається затвердженням штатного розпису на відділи АСУ в областях і програмістів-операторів у міських і районних центрах.

**Технології.**

Тут мова йде про плани впровадження обов'язкових чи рекомендованих відділом АСУ ДЦЗ програмних комплексів.

**При горизонтальному поділі праці:**

**Матеріальні ресурси**

При горизонтальному поділі праці на другому і третьому рівнях керування (малюнок 1.1) усі функції планування матеріальних ресурсів у відношенні комп'ютерної техніки реалізуються начальником відділу АСУ при узгодженні з адміністрацією обласної служби зайнятості:

- це розподіл комп'ютерної техніки як у підрозділах обласного, так і в міських і районних центрах;

- це планування модернізації усього парку комп'ютерної техніки;

- це планування придбання і використання матеріалів і запчастин для ремонту техніки.

##### Людські ресурси

- це рекомендації зі зміни штатного розпису, введенню одиниць програмістів-операторів у штат міських і районних центрів;

- це планування навчання користувачів програм як на обласних, так і на виїзних семінарах в міських і районних центрах;

- це індивідуальне навчання як азам комп'ютерної грамотності, так і технологіям, пов'язаним з роботою конкретних фахівців;

- це планування відряджень у ДЦЗ, міські і районні центри Хмельницької області, у відділи АСУ інших областей України для обміну досвідом;

- це планування роботи электронщиків з метою надання ними технічної допомоги, у якій постійно виникає необхідність при експлуатації техніки.

##### Технології

- це довгострокові і короткострокові плани розробки, впровадження і супроводи програм для підрозділів відділу АСУ і для кожного фахівця індивідуально.

Планування розробок нових програм при горизонтальному поділі праці здійснюється разом із планами інших служб обласного центру, що представляють свої потреби в сервісних програмах і їхній можливості освоїти нові технології у визначений термін, які необхідно враховувати при плануванні впровадження.

На питання про те, чого хотілося б досягти в процесі планування матеріальних, людських ресурсів і технологій відповідь проста:

- максимальної оснащеності технікою;

- високої грамотності не тільки фахівців АСУ, але кожного користувача комп'ютерної техніки;

- максимальної віддачі кожного комп'ютера, тобто наявності технологій, що відповідають усім вимогам сьогоднішнього дня на кожнному робочому місці.

Які заходи можуть бути вжиті в цьому напрямку на даному етапі?

##### Матеріальні ресурси

- це до оснащення можливостями державного центру зайнятості чи самостійного придбання обласним центром відсутніх комп'ютерів, а також сервісної комп'ютерної техніки (сканерів, факсів-модемів, лазерних принтерів), розширення елементної бази для ремонту техніки, відсутність якої найчастіше затримує його проведення.

**Людські ресурси**

- це введення штатних одиниць програміста-оператора в кожнім центрі зайнятості. Наявність цієї штатної одиниці економічно виправдано, тому що в кожному центрі Хмельницької служби зайнятості є комп'ютери й експлуатуються програми. У тих центрах, де є штатний програміст-оператор, завжди ефективніше проходить впровадження нового програмного забезпечення. Наявність штатних програмістів-операторів на місцях найчастіше усуває необхідність виїздів у відрядження співробітників обласного відділу АСУ, а також дозволяє заощаджувати їхній час на навчання нових користувачів азам комп'ютерної грамотності.

##### Технології

- це автоматизація праці усіх фахівців служби зайнятості, запуск в експлуатацію нових програм, заміна існуючих технологій більш сучасними.

## 2.2. Організація діяльності.

Функція організації повинна відображати структуру керованої і керуючої систем і цілеспрямований вплив на колектив людей, що реалізують цей процес [22].

**Організувати** - значить створити деяку структуру. Існує кілька елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і тим самим досягати своїх цілей. Основними з них є робота (що саме потрібно робити) .

Іншим елементом організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості таких завдань.

Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і надає повноваження використовувати ресурси організації [20].

Таким чином, для того, щоб створити організаційну структуру, необхідно:

- здійснити розподіл організації на блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії;

- установити співвідношення повноважень різних посад;

- визначити посадові обов'язки, як сукупність визначених задач і функцій, доручити їхнє виконання конкретним обличчям.

Інфраструктура АСУ в державній службі зайнятості припускає наявність у кожному обласному центрі відділу АСУ, що координує всі роботи, пов'язані з використанням комп'ютерної техніки.

У загальних положеннях про відділ АСУ і комп'ютеризації Хмельницького обласного центру зайнятості [3] сказано, що:

- відділ АСУ створюється в структурі обласного центра зайнятості і є його самостійним структурним підрозділом;

- відділ АСУ підпорядковується директору центра зайнятості і його заступнику;

- відділ очолює начальник відділу, що призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора обласного центру зайнятості;

- структура і штат відділу затверджуються директором центра зайнятості по представленню начальника відділу;

- відділ АСУ у своїй роботі керується законом України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України; постановами і наказами Мінпраці України, положенням про обласний центр зайнятості населення.

Організація роботи є дуже трудомістким процесом: крім самої розробки програм для підрозділів 3-го рівня необхідно розробити посадові інструкції для користувачів комп'ютерної техніки, провести їхнє навчання, протестувати нові технології на базових підрозділах, упровадити їх у всіх інших центрах.

Велика увага керівництвом відділу АСУ приділяється організації методичної роботи з підвищення комп'ютерної грамотності користувачів техніки.

У принципі, основні переваги нової технології переробки інформації позначаються там, де доводиться виконувати задачі, що передбачають запрограмовані рішення, або задачі з великим обсягом чисто механічної праці. А саме такі завдання складають велику частину роботи в багатьох підрозділи служби зайнятості.

## 2.3. Мотивація.

Центральним фактором у будь-якій моделі управління є люди. Якщо керівництво не визнає, що кожен працівник представляє собою особистість з її неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти намічених цілей буде поставлена під загрозу. Керівництво, як водиться, досягає цілей організації через інших людей [21].

Щирі спонукання, що змушують людей віддавати роботі максимум зусиль, важко визначити, і вони надзвичайно складні. Опанувавши сучасними моделями мотивації, керівник зможе значно розширити свої можливості в залученні досвідченого, забезпеченого працівника сьогоднішнього дня до виконання задач, спрямованих на досягнення цілей організації.

Задача функції мотивації з планом. У літературі існує кілька визначень мотивації.

**Мотивація** - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації [15].

**Мотивація** - це рушійна сила поводження, прагнення людини до творення [5].

**Мотивація** - це усвідомлене прагнення до задоволення потреб, шлях до успіх.

Розглянемо коротко існуючі в теорії керування поняття потреб і винагороди.

Людина відчуває потребу, коли відчуває фізіологічно чи психологічно недолік чого-небудь. Потреби можна класифікувати як первинні і вторинні [15]. **Первинні потреби** за своэю природою є фізіологічними і, як правило, уродженими. Прикладами можуть служити потреби в їжі, воді, сні й інші. **Вторинні потреби** по природі своєї психологічні. Наприклад, потреби в успіху, повазі, прихильності, владі і потреба в приналежності кому чи чому-небудь. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні звичайно усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби людей розрізняються в більшому ступені, чим первинні.

Потреби служать мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона будить у ньому стан спрямованості. Спонукання - це відчуття недоліку в чому-небудь, що має визначену спрямованість. Воно є поведінковим проявом потреби і сконцентровано на досягненні мети. Мета в цьому змісті - це щось, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, його потреба виявляється вдоволеної, частково вдоволеної чи незадоволеної.

У процесі своєї діяльності керівникам підрозділів АСУ доводиться працювати як зі співробітниками свого відділу, так і з людьми-користувачами комп'ютерної техніки і програм, що не є фахівцями АСУ. Мотивація тих і інших різна вже тільки тому, що для одного комп'ютер є професійним інструментом, а для інших - способом підвищення ефективності їхньої праці. В другому випадку контингент користувачів комп'ютерної техніки дуже різнорідний: це люди різного віку, що мають як технічне, так і гуманітарне утворення, з різними особистими якостями і спонукальними мотивами до праці. Зовсім очевидно, що ефективне застосування ЕОМ залежить не тільки від її якості і програмного забезпечення, але й у величезній мірі від того, хто буде на ній працювати, наскільки велике бажання її використовувати в конкретної людини.

Необхідно відзначити, що мотивації праці взагалі, а з використанням комп'ютерної техніки зокрема, адміністрація центрів зайнятості приділяє недостатньо уваги. Якщо на щотижневих планових нарадах чи нарадах директорів і фахівців області відзначаються недоробки чи успіхи в міських чи районних центрах, то вони повинні бути персоніфіковані, це в значній мірі підвищило б мотивацію праці, збільшило б відповідальність виконавців на всіх рівнях.

Що стосується фахівців АСУ, то в мотивації їхньої праці, як і інших фахівців, має місце такий соціально-психологічний фактор, як стабільність матеріального становища і зайнятості. Велике значення здорового морально-психологічного клімату в колективі, дає відчуття розуміння і підтримки, власній захищеності і відповідальності за своїх колег, а також бажання проводити разом вільний, а не тільки робочий час.

Оскільки заробітну плату працівників служби зайнятості не можна назвати високою, тому висококваліфікованих фахівців АСУ, найчастіше утримує в службі зайнятості саме трудова мотивація, тому що в службі зайнятості є можливість як використання сучасної високоефективної техніки, так і потреба в застосуванні високої кваліфікації при впровадженні новітніх технологій.

У даному випадку відіграє роль внутрішня винагорода, усвідомлення людиною ступеня відповідальності і складності виконуваної роботи, як самооцінка, так і оцінка з боку колективу, керівників, а також безпосередніх споживачів програмних продуктів.

Внутрішня винагорода частково компенсує відсутність зовнішнього, але керівникам середнього рівня не слід цим зловживати.

## 2.4. Контроль.

Плани не завжди виконуються так, як було задумано. Люди не завжди приймають делеговані їм права й обов'язки. Керівництву не завжди вдається належним чином мотивувати людей на досягнення поставлених цілей. Процесом, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні його рішення і чи досягає організація своїх цілей, є контроль [15].

Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація повинна мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

Контроль має таку позитивну сторону, як усіляка підтримка всього того, що є успішним у діяльності організації. Іншими словами, один з найважливіших аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрямку діяльності організації найбільше ефективно сприяли досягненню її загальних цілей.

**Широта контролю.**

Контроль - це критично важлива і складна функція керування. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку варто враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинний бути всеосяжним. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинний здійснювати контроль як невід'ємна частина своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є основних елемент процесу управління. Hі планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати цілком у відриві від контролю. Дійсно, фактично усі вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в даній організації.

Існує три основних види контролю: **попередній, поточний і заключний** . За формою здійснення всі ці види контролю схожі, тому що мають ту саму мету: сприяти тому, щоб фактично одержувані результати минулого якнайближче до необхідного. Розрізняються вони тільки часом здійснення.

**Попередній контроль.**

Контроль нагадує айсберг, велика частина якого, як відомо, схована під водою. Деякі найбільш важливі види контролю організації можуть бути замасковані серед інших функцій керування. Так, наприклад, хоча планування і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю, вони як такі дозволяють здійснювати попередній контроль над діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація (не створення, а саме реалізація) визначених правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки правила і лінії поведінки виробляються для виконання планів то їхнє чітке дотримання - це спосіб переконатися, що робота розвивається в заданому напрямку.

**Людські ресурси.**

Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок ретельного аналізу тих ділових якостей і професійних знань і навичок, що необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і добору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. Для того, щоб переконатися, що прийняті працівники зможуть виконати доручені їм обов'язки, необхідно установити мінімально припустимий стаж роботи в даній області і перевірити документи і рекомендації, що подаються найманим.

При прийомі на роботу у відділ АСУ нових співробітників, наприклад, програмістів, необхідно переконатися в тому, що вони володіють мовами програмування, уточнити, які програми вони розробляли; якщо це оператори - то наскільки вони володіють знаннями, необхідними для роботи на комп'ютері.

**Матеріальні ресурси.**

Попередній контроль матеріальних ресурсів значною мірою пов'язаний з контролем в області технологій і людських ресурсів. Контролювати наявність і працездатність техніки можна тільки при точному проходженні вимог технологій і підготовленості персоналу. Попередній контроль комп'ютерної техніки припускає не тільки володіння інформацією про її працездатність, але і відповідність тим програмам, що на ній повинні експлуатуватися, тобто потреба в ресурсах пам'яті, швидкодія процесора, можливість використання в мережі, тощо.

**Технології.**

Попередній контроль в області технологій припускає як підготовленість користувачів і наявність відповідної комп'ютерної техніки, так і відповідність самого програмного продукту вимогам, що обумовлюють його розробку чи придбання.

**Поточний контроль.**

Контроль який здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього начальника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій по удосконаленню роботи дозволить виключити відхилення від намічених планів і інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвитися, вони можуть перерости в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Скоріше він базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. Для того, щоб здійснювати поточний контроль таким чином, апарату керування необхідний зворотний зв'язок.

**Зворотний зв'язок** - це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їхня робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки.

Системи контролю зі зворотним зв'язком, які використовуються в управлінні, впливають на "входи", щоб досягти необхідних характеристик на "виході". "Входом" для організаційних систем зі зворотним зв'язком є усі види ресурсів: матеріальні, людські, технології. "Виходом" таких систем є товари і послуги.

**Заключний контроль.**

При поточному контролі використовується зворотний зв'язок у ході проведення самих робіт для того, щоб досягти необхідних цілей і вирішити виникаючі проблеми перш, ніж це зажадає занадто великих витрат. У рамках заключного контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Або відразу по завершенню контрольованої діяльності, або після закінчення визначеного періоду часу фактично отримані результати порівнюються з необхідними.

Заключний контроль - це збір і аналіз інформації про фактичні результати використання всіх ресурсів усіма користувачами. Це усі види статистичної, фінансової звітності, звітність про стан технічних засобів, про результати проведення ремонтних робіт, а також розробки, впровадження й експлуатації задач,

Хоча заключний контроль здійснюється занадто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їхнього виникнення, проте, він має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Порівнюючи фактично отримані і результати, що вимагалися, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реалістичні були складені їм плани. Ця процедура дозволяє також одержати інформацію про виниклі проблемах і сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівництво організації зв'язує мотиваційні винагороди з досягненням визначеного рівня результативності, то, мабуть, що фактично досягнуті результати треба вимірювати точно й об'єктивно.

Ми розглянули чотири функції управління, вони мають дві загальні характеристики: вимагають прийняття рішень і для усіх необхідна комунікація, обмін інформацією [13].

Прийняття рішень - це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати, контролювати. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення є наявність точної інформації, єдиним способом одержання якої є комунікація [7].

## 2.5. Комунікації.

Керівник від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистих відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не говорячи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі основні види управлінської діяльності, комунікація називається сполучним процесом [15].

Оскільки керівник виконує три своїх ролі і здійснює чотири основних функції, для того, щоб сформулювати мету організації і досягти її, якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації.

Організації користаються різноманітними засобами для комунікацій зі складовими свого зовнішнього оточення.

**Комунікації між рівнями і підрозділами.**

**Міжрівневі комунікації**

Інформація переміщається усередині організації з рівня на рівень у рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадної, тобто з вищого рівня на нижчі. Таким шляхом підлеглим повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, процедурах що рекомендуються і так далі.

Крім обміну по спадної, організація має потребу в комунікаціях по висхідної, тобто знизу нагору, коли здійснюються функції оповіщення верха про те, що робиться на нижчих рівнях.

**Комунікації між різними відділами (підрозділами)**

На додаток до обміну інформацією зі спадного чи висхідного організація має потребу в горизонтальних комунікаціях. Організація складається з безлічі підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація - це система взаємозалежних елементів, керівництво повинне домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно, просуваючи організацію в потрібному напрямку.

##### Комунікації керівник-підлеглий

Деякі з численних різновидів обміну інформацією між керівником і підлеглим зв'язані з проясненням задач, пріоритетів і очікуваних результатів; забезпеченням зацікавленості в рішенні задач відділу; з обговоренням проблем ефективності роботи; досягнення визнання і винагороди з метою мотивації; удосконалюванням і розвитком здібностей підлеглих; зі збором інформації про назріваючу чи реально існуючою проблемою; а також одержанням звітів про ідеї, удосконалення і пропозиції.

##### Комунікації між керівником і робочою групою

На додаток до обміну інформацією між керівником і підлеглим має місце обмін між керівником і його робочою групою. Комунікації з робочою групою в цілому дозволяє керівнику підвищити ефективність дій групи. Оскільки в обміні беруть участь усі члени групи, кожний має можливість поміркувати про нові задачі і пріоритети відділу, про те, як варто було б працювати разом, про майбутні зміни і можливі їхні наслідки для цього й іншого відділів, про недавні проблеми і досягнення, пропозиції раціоналізаторського характеру.

Впровадження техніки і технології в область обробки інформації привело до значного підвищення продуктивності. В інформаційному суспільстві не можуть конкурувати організації, що не використовують інформаційну техніку.

Хмельницька обласна служба зайнятості має на своєму озброєнні прогресивну технологію обміну і керування інформаційними потоками.

Основними ж засобами комунікації Хмельницької обласної служби зайнятості, крім традиційних, є локальні комп'ютерні мережі і глобальна мережа, ядром якої є відділ АСУ обласного центра.

У структурі Хмельницької служби зайнятості сьогодні функціонує 23 локальних мереж: у 23 районних і міських центрах.

Переваги експлуатації локальних мереж особливо наочно при виконанні робіт, що носять періодичний характер: це бухгалтерська і статистична звітність, підготовка й обробка в кожнім центрі зайнятості даних для регіональної програми зайнятості та інше, коли з тими самими базами можуть працювати кілька людей, тобто здійснювати набір, контроль, коректування даних.

Усі локальні мережі підрозділів області зв'язані в єдину глобальну комп'ютерну мережу Хмельницької обласної служби зайнятості за допомогою так званої електронної пошти - програмним забезпеченням, що базується на модемному зв'язку, що використовує виділені лінії зв'язку, при якій виконується обмін інформацією між сервером обласного центру і локальними мережами міських і районних центрів.

За допомогою електронної пошти оперативно розсилаються в підрозділи області розпорядження керівництва обласного центру, різного роду інформація відділів, нові програми і рекомендації з їхнього використання. З іншої сторони здійснюється збір статистичної, бухгалтерської інформації, щомісячних, квартальних і річних звітів, що економить час і транспортні витрати.

Уже відзначалося, що головний ресурс, що заощаджується в процесі використання глобальної мережі - це час. Так, наприклад, процес збору місячної статистичної звітності з усіх підрозділів області займає декілька годин, за які відбуваються автоматичні сеанси зв'язку з кожним підрозділом обласної служби зайнятості.

Великою зручністю при експлуатації глобальної комп'ютерної мережі на базі модемного зв'язку є використання технології віддаленого терміналу, що дає можливість програмісту в обласному центрі виконати які-небудь роботи, що вимагають спеціальної кваліфікації, на комп'ютері, що знаходиться у віддаленому міському чи районному центрі.

Мережний підхід побудови інформаційного середовища забезпечує надійність і високу ефективність розроблювальної на її основі системи керування, коли термін АСУ - автоматизована система керування, нарешті, починає себе виправдувати.

Проаналізувавши реалізацію функцій керування у відділі АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості можна зробити наступні висновки .

##### Планування

Планування займає значне місце в діяльності керівництва відділу вже тільки тому, що має три аспекти: матеріальні, людські ресурси і технології.

У відношенні людських ресурсів, незважаючи на те, що ведеться значна робота з планування завантаженості їхньою роботою і закріпленню за кожним працівником задач на найближчий час і на більш тривалі періоди, необхідно відзначити недостатню участь відділу в плануванні навчання користувальницького персоналу. Рекомендаційний характер носять пропозиції керівництва відділу АСУ обласного центру про включення в штат міських і районних центрів програмістів-операторів. Недостатня можливість використання фахівцями АСУ транспортних засобів найчастіше зводить нанівець плани відряджень по області, а отже, ремонт техніки і працездатність експлуатованих програм.

Складності в плануванні матеріальних ресурсів обумовлені, по-перше, тим, що права на самостійне придбання техніки відділи АСУ обласних центрів не мають, техніку, як правило, розподіляє по областях державний центр зайнятості; по-друге, складностями з фінансуванням, що роблять скрутним планування придбання як комплектуючих деталей для ремонту, так і матеріалів

Основна частина планування припадає на технології, тобто створення довгострокових, середньострокових і короткострокових планів розробки, впровадження й експлуатації програм, запровадження в дію нової чи модернізованої техніки.

##### Організація

Що стосується організації діяльності, то при горизонтальному поділі праці начальник відділу АСУ і комп'ютеризації делегує функції керування завідувачем секторами, що керують роботами по ремонті техніки, розробці, впровадженню й експлуатації програм. Істотний вплив на завантаженість роботою кожного сектора зробили технології використання локальних і глобальних мереж, додавши додаткові функції в технічне забезпечення, вимагаючи розробки і впровадження мережних програм і необхідність щоденного обслуговування електронної пошти, але одночасно надавши додаткові можливості більшості відділів обласного, міських і районних центрів.

Потрібно відзначити недостатню організацію при проведенні методичної роботи з навчання комп'ютерної грамотності працівників служби зайнятості області.

##### Мотивація

При мотивуванні як фахівців АСУ, так і працівників центрів зайнятості, що використовують комп'ютерну техніку, в основному має місце трудова і статусна мотивація і внутрішня винагорода, при яких провідну роль відіграє освоєння комп'ютерних технологій роботи, розширення знань і можливостей, оцінка своєї роботи колегами і керівництвом.

Проблеми фінансування обмежують можливості розвитку соціального сектора організації: виникають складності з забезпеченням співробітників і їхніх дітей оздоровчими путівками, організацією дитячих свят, відсутня можливість надання житла, матеріальної допомоги. Усе це негативно позначається на мотивації людей до праці

##### Контроль

Реалізація функції контролю у відділі АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості не носить характер конкретних заходів, вона органічно зливається з іншими управлінськими функціями, особливо з плануванням і організацією діяльності, коли виконання визначених робіт конкретними виконавцями повинне строго відповідати технологіям і термінам.

##### Комунікації

Комунікації займають особливе місце в управлінській діяльності керівництва відділу АСУ. Досить складна система локальної і глобальної комп'ютерної мереж області істотно вплинула на організацію праці не тільки співробітників відділу АСУ і користувачів техніки, але і практично всіх підрозділів обласного, міських і районних центрів, надавши можливість оперативного обміну інформацією, що значно підвищило ефективність їхньої роботи.

Існуючі комунікаційні технології забезпечують високу оперативність інформаційних потоків у Хмельницькій обласній службі зайнятості при значній економії коштів.

Техніка не є панацеєю для вирішення питань продуктивності зв'язку, ретельно спланованим чином її необхідно впровадити в загальну інформаційну систему управління організацією, щоб потрібну інформацію в потрібний час одержували потрібні люди.

# 3. ПРОПОНОВАНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ АСУ, НАЦІЛЕНІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРУВАННЯ в СЛУЖБІ ЗАЙНЯТОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.

У службі зайнятості Хмельницької області існує досить проблем, що могли б бути вирішені силами відділу АСУ. Крім того, джерелом виникнення проблем можуть бути непербачені умови, що змінилися під впливом, мети діяльності. Таким чином, проблема завжди пов'язана із сукупністю факторів, що створюють ситуацію, вплив на діяльність організації.

Проблемна ситуація характеризує проблему, що виникла під впливом сформованої ситуації. Виявлення проблемної ситуації являє собою вихідний момент для постановки задачі прийняття рішень.

Відзначивши досягнення і недоліки в реалізації функцій керування у відділі АСУ Хмельницького обласного центру можна запропонувати ряд додаткових заходів, спрямованих на збільшення їхньої ефективності при рішенні проблем служби зайнятості області.

## Семінари фахівців АСУ на республіканському рівні.

У службі зайнятості існує розвинута система підготовки і перепідготовки кадрів як на республіканському, так і на обласному рівнях, допомогою якої щорічно підвищують свій професійний рівень працівники практично всіх спеціальностей: кадрові працівники, відділів статистики і ринку праці, перенавчання і профпідготовки, бухгалтерії і так далі. Однак зовсім випадають з цього переліку працівники відділів АСУ. Але ж саме їхня діяльність носить інноваційний характер, саме вони забезпечують ефективність роботи всіх інших підрозділів служби зайнятості. Тому необхідні семінари фахівців АСУ на республіканському рівні, де вони могли б обмінятися досвідом впровадження програмних засобів та технолій. Самі ж фахівці проводили б взаємне навчання по заздалегідь розробленій програмі, а від керівництва республіканського центру була потрібна б тільки організація проведення подібних семінарів. Проведення таких навчань для фахівців АСУ Державної служби зайнятості не бажана, а необхідна, вона стала б істотним фактором у поліпшенні організації і планування робіт, мотивації праці програмістів.

## Проведення соціологічних досліджень серед користувачів ЕОМ.

Проведене соціологічне дослідження висвітило цілий ряд проблем, пов'язаних з експлуатацією техніки і програм. На підставі аналізу його результатів керівництвом відділу АСУ були зроблені відповідні висновки про якість техобслуговування і потреби в ряді додаткових послуг, що стосуються його; про ступінь завантаженості комп'ютерної техніки; про відношення користувачів до кожної експлуатованої задачі, її перевагах і недоліках, потреби в модифікації програм; про ступінь підготовленості користувачів до використання техніки, потреби в семінарах і індивідуальному навчанні комп'ютерної грамотності.

Керівництвом відділу АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості був зроблений висновок про необхідність регулярного проведення соціологічних досліджень серед користувачів комп'ютерної техніки і програмних продуктів.

Перераховані напрямки роботи у відділі АСУ могли б істотно вплинути на ефективність діяльності служби зайнятості Хмельницької області, досвід їхньої реалізації міг би бути використаний в інших областях. Названі напрямки діяльності свідчать також про те, що існує значний резерв невикористаних можливостей, який можна було б задіяти, якщо належно реалізовувати функції керування - планування, організацію, особливо мотивацію і, як наслідок, контроль на середньому рівні керування (директорів облцентрів і їхніх замів), коли повною мірою були б затребувані знання проблем служби зайнятості, кваліфікація, інноваційні якості працівників відділів АСУ.

# ВИСНОВОК

Останнім часом в Україні змінилося положення на ринку праці: зявилась тенденція до зростання виробництва. Так в області кількість зареєстрованих безробітних зменшилось з 3,84% на початок року до 3,76% на 1 вересня 2001 року, але чисельність працездатного населення в працездатному віці продовжує зменшуватися [24]. У зв'язку з цим зростає роль служби зайнятості, покликаної пом'якшувати соціальні наслідки безробіття, сприяти зайнятості населення регіону. Підсилюється напруженість роботи всіх підрозділів служби, ростуть інформаційні потоки, зв'язані з їхнім функціонуванням. Роль внутріфірмової системи інформації служби зайнятості області покладається на відділ АСУ і комп'ютеризації обласного центра, основною задачею якого є забезпечення ефективності роботи всіх ланок служби зайнятості області за допомогою комп'ютерних технологій.

Відділ АСУ Хмельницького обласного центра займає чітко визначене місце як при горизонтальному, так і при вертикальному поділі праці в складній організації - державній службі зайнятості і є об'єктом управління на низовому (технічному) рівні, що вимагає для досягнення своїх цілей реалізації основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контролю і комунікації.

Ці функції в достатній мірі реалізовані керівництвом відділу, зокрема:

У відношенні **планування** - воно одержало значний розвиток при розробці, впровадженні й експлуатації програм, коли створюються довгострокові, середньострокові і короткострокові плани виконання робіт для відділу, секторів, конкретних виконавців. Складності фінансування ускладнюють планування матеріальних ресурсів - закупівлю відсутньої техніки, деталей для ремонту, матеріалів. Фахівцям відділу варто приймати більше участі в плануванні навчання користувачів комп'ютерної техніки.

Найбільших зусиль і витрат часу для реалізації управлінських функцій у керівництва відділу АСУ Хмельницького обласного центра вимагає **організація діяльності** відділу і роботи співробітників міських і районних центрів, зв'язаної з використанням ЕОМ. При грамотному плануванні організація діяльності відділу являє собою роботу складного механізму, що виконує безліч функцій за написанням програм, супроводу вже встановлених АРМів у різних підрозділах, консультуванню і навчанню користувачів ЕОМ, проведенню тематичних семінарів, виконанню ремонтних робіт і модернізації комп'ютерного парку, формуванню матеріальної бази для технічного обслуговування, експлуатації електронної пошти й адмініструванню мереж. Значний вплив на організацію роботи відділу роблять технології використання локальних і глобальної комп'ютерної мереж, що, додавши цілий ряд додаткових функцій фахівцям відділу АСУ по їх обслуговуванню, істотно підвищили ефективність роботи всіх ланок служби зайнятості області.

Що стосується **мотивації** до праці фахівців АСУ, то в більшій мірі задіяні трудова мотивація і внутрішня винагорода, свідомість необхідності виконання роботи, її значимості, почуття задоволення результатами своєї праці. Матеріальна мотивація реалізована у виді премій і надбавок за кваліфікацію.

Важливе значення має формування сприятливого мікроклімату в колективі. Керівництву відділу АСУ Хмельницького обласного центра зайнятості вдалося сформувати працездатний дружний колектив, здатний виконувати покладені на нього задачі, у якому є присутнім підтримка і взаєморозуміння, здоровий морально-психологічний клімат, робота в який уже є стимулом. Проте, істотним виявилося б матеріальне мотивування у виді спеціальних премій виконання особливо важливих і особливо термінових робіт.

Реалізація функції **контролю** у відділі АСУ виявляється в неухильному проходженні технологіям, зміцненні виробничої дисципліни, виконанні планів і посадових інструкцій, підвищенні кваліфікації фахівців, контролі технічного стану комп'ютерних засобів області. Для більшої ефективності цієї управлінської функції варто провести паспортизацію технічних засобів у кожнім центрі зайнятості області, а також доробити посадові інструкції користувачів комп'ютерної техніки, що не є фахівцями АСУ, чітко сформулювавши їхні права й обов'язки, пов'язані з роботою на ЕОМ.

Оскільки відділ АСУ Хмельницького обласного центра є внутріфірмовою системою інформації, то природньо, що **комунікація** є найважливішою управлінською функцією в діяльності відділу. Система комунікацій у службі зайнятості Хмельницької області реалізована на базі локальних комп'ютерних мереж, встановлених у кожнім центрі зайнятості області, зв'язаних у єдину глобальну комп'ютерну мережу, що функціонує на базі модемного зв'язку. Завдяки використанню сучасних мережних технологій у службі зайнятості Хмельницької області вдається оперативно керувати безліччю інформаційних потоків.

Відзначивши досягнення і недоліки в реалізації управлінських функцій у відділі АСУ і комп'ютеризації Хмельницького обласного центра зайнятості, що є низовим рівнем керування, можна запропонувати ряд мір, пов'язаних з роботою підрозділів АСУ служби зайнятості, спрямованих на підвищення ефективності керування на середньому і вищому рівні:

1. Організація єдиного інформаційного простору служби зайнятості України з використання єдиного універсального програмного продукту .

2. Розвиток електронного зв'язку центрів зайнятості з кадровими службами підприємств, організацій і установ з метою поліпшення інформованості їхніх керівників, а також населення регіону про пропозицію та попит на робочу силу.

3. Регулярне проведення семінарів фахівців АСУ на республіканському рівні з метою підвищення кваліфікації програмістів і электронщиков, обміну досвідом роботи, технологіями, програмними продуктами.

4. Проведення соціологічних досліджень серед працівників служби зайнятості - користувачів ЕОМ для визначення якості програм і технічного обслуговування, ступеня підготовленості людей до використання комп'ютерних технологій, наявності в людей психологічного бар'єра при переході до них і способів його подолання.

Оволодіння сучасними, науково обґрунтованими методами керування, реалізація повною мірою всіх його функцій керівниками підрозділів АСУ дозволить сформувати інформаційне середовище, що забезпечує максимальну ефективність роботи всіх ланок служби зайнятості, тобто виконання її головної місії - соціальний захист громадян України з боку держави.

# ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України “Про загальнообовязкове соціальне страхування на випадок безробіття”.

2. Закон України “Про державну службу”.

3. Положення про відділ АСУ Хмельницького обласного центру зайнятості

4. Аисофф И. Стратегическое управление. М. , 1989.

5. Афонин А. П. Мотивация труда: организационно-экономический аспект.К. 1993.

6. Буров И.В. Руководитель как воспитатель и организатор. К., 1991.

7. Бушелев С. Д. Нововведения и мы. М., 1990.

8. Герчикова И. Н. Менеджмент. М. Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.

9. Калина А. В., Организация и оплата труда в условиях рынка.: учеб. Пособ. –К.:МАУП, 1995.

10. Карлоф Б. Деловая стратегия. М. Экономика, 1991.

11. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. Институт праксеологии. 1993.

12. Маслов Е.В. Управление персоналом передприятия: учебное пособие. –М.: ИНФРА-М; Новосибирск: 1988.

13. Наука управляти: з iсторii менеджменту. Хрестоматiя. Упоряд. Слепцов I.О. К. Либiдь, 1993.

14. Омаров А. И. Предприимчивость руководителя. М. 1990.

15. Основы менеджмента. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер. с англ., М.,"Дело",1992.

16. Пруссова Л. Г. Основы рыночной экономики. К.: РВО “Полиграфкнига”, 1993.

17. Румянцева З. П. и др. Менеджмент организаций. М.: ИНФРА-М, 1995.

18. Тарасов В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. Л.1992.

19. Управление - это наука и искусство. Сборник, М.,

20. Уткин Э. А. Профессия менеджер. М.Экономика, 1992.

21. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М., 1992.

22. Щекин Г. В. Планирование и организация работы с персоналом: Учебное пособие. К.,1993.

23. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. К., 1990.

24. Статестичні дані Хмельницького областного центру заняйтості Вересень, 2001р.