

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

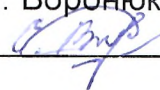
**ВОРОНЮК Софія Миколаївна**

**Розвиток лідерських компетентностей публічних  
службовців. / Development of leadership  
competencies of public servants.**

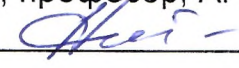
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУА-41  
С. М. Воронюк



Науковий керівник:  
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна



Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" 08 " серпня 2021 р.

Завідувач кафедри  
  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

## АНОТАЦІЯ

**Воронюк С.М. Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців. – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування". – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

Робота присвячена дослідженню процесу розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи громадських моніторингу і контролю як функцій управління публічними організаціями.

У другому розділі здійснено аналіз рівня та механізмів розвитку лідерства в досліджуваному органі публічного управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб органу місцевого самоврядування.

Кваліфікаційна робота розміщена на 68 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 62 позицій, 12 рисунків і 12 таблиць.

## ANNOTATION

**Voronyuk S.M. Development of leadership competencies of public servants. – Manuscript.**

The research is to obtaining the educational qualification of "bachelor in "Public administration". – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2021.

The work is devoted to the study of the process of development of leadership competencies of public servants.

The first section deals with the the theoretical bases of public monitoring and control as functions of management of public organizations are considered.

In the second section an analyzes the level and mechanisms of leadership development in the studied public administration body.

In the third section the directions of introduction of progressive approaches to the development of leadership competencies of employees and officials of local self-government bodies are substantiated.

The work is placed on 68 pages, includes three sections, the list of the used sources from 62 positions, 12 figures and 12 tables.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців</b>	
1.1 Сутність, характеристика та профілі лідерських компетентностей публічних службовців.....	6
1.2 Теорії лідерства та їх застосування в публічному управлінні.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
<b>Розділ 2. Аналіз рівня та механізмів розвитку лідерства в досліджуваному органі публічного управління</b>	
2.1. Оцінка організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.....	22
2.2. Діагностика потенціалу лідерства публічних службовців органу публічного управління.....	35
Висновки до розділу 2.....	45
<b>Розділ 3. Запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб досліджуваного органу публічного управління.....</b>	<b>46</b>
Висновки до розділу 3.....	58
<b>Висновки.....</b>	<b>59</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Процеси реформування, що тривають в державі, імплементація європейських принципів публічного управління актуалізують питання вдосконалення системи публічної служби. Завданнями такого вдосконалення є: наближення системи публічного управління до європейських стандартів, професіоналізація представників публічної служби, розвиток лідерських компетентностей публічних службовців, трансформація наявних механізмів адміністрування публічної служби з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних світових тенденцій удосконалення публічної служби. З огляду на це, тема кваліфікаційної роботи «Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців» є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Вітчизняний і зарубіжний досвід, наукові дослідження, зокрема, праці Е.Богардуса, В.Ліпенцева, М.Мескона, Л.Орбан-Лембрика, Г.Саймона, В.Шатуна, Э.Шейна та інших науковців вказують на важливість лідерства, оскільки воно є не тільки процесом взаємодії і залучення послідовників у діяльність щодо вирішення організаційних завдань, а й інструментом досягнення організаціями і їх працівниками кращих результатів діяльності. Щодо публічних службовців, то для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. Питання, які стосуються різних аспектів лідерства на публічній службі досліджувалися О.Бакаєвою, В.Бакуменком, А.Васіною, К.Ващенком, Н.Калашник, Л.Круп'як, А.Мельник, В.Михайленко. Разом з тим, питання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців вимагає системного дослідження, аналізу рівня та механізмів розвитку лідерства в досліджуваному органі публічного управління і запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб цього органу. Усе це обумовлює актуальність теми дослідження, постановку її мети і завдань.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб органу публічного управління (Головного Управління державної служби надзвичайних ситуацій України в Тернопільській області).

Для досягнення мети роботи були поставлені і розв'язувались такі **завдання:**

- розкрити сутність, охарактеризувати та розкрити зміст профілів лідерських компетентностей публічних службовців;
- навести теорії лідерства та вказати на особливості їх застосування в публічному управлінні;
- оцінити організаційне забезпечення та методи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців;
- здійснити діагностику потенціалу лідерства публічних службовців органу публічного управління;
- сформулювати пропозиції щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб досліджуваного органу публічного управління.

**Об'єктом роботи** є процес розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

**Предметом роботи** є теоретичні і практичні аспекти запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб досліджуваного органу публічного управління.

Для досягнення мети у роботі використовувались такі **методи дослідження:** системний аналіз (для обґрунтування необхідності використання теорій лідерства в публічному управлінні – розділ 1; для здійснення системної характеристики профілів лідерських компетентностей публічних службовців – розділ 1); порівняльний аналіз (для співставлення існуючої практики використання методів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців у досліджуваному органі публічного управління з можливими

напрямами їх вдосконаленого варіанту – розділи 2, 3); структурний аналіз (для визначення структури комплексу прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб досліджуваного органу публічного управління – розділ 3); факторний аналіз (для виявлення факторів зовнішнього середовища, що обумовлюють потребу розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб досліджуваного органу публічного управління – розділ 2).

**Наукова новизна** роботи полягає у розвитку теоретичних основ розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розвинуті теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб органу публічного управління можуть бути використані у діяльності Головного Управління державної служби надзвичайних ситуацій України в Тернопільській області.

**Апробація.** Результати роботи знайшли своє відображення у роботі II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 28 травня 2021 року) [9].

**Структура та обсяг роботи.** Робота розміщена на 68 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 62 позицій, 12 рисунків і 12 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 1.1 Сутність, характеристика та профілі лідерських компетентностей публічних службовців

Однією з найбільш складних проблем, що супроводжують Україну з моменту проголошення незалежності, є становлення і розвиток механізму публічної влади, який забезпечив би оптимальний баланс між інтересами людини й громадянина. Сучасне українське суспільство поставило перед собою важливу мету – реформування політичної системи держави з імплементацією європейських принципів державного управління, що актуалізує питання модернізації правового статусу публічних службовців та вдосконалення системи публічної служби в цілому. Завданням такого вдосконалення є: наближення системи публічного управління до європейських стандартів, професіоналізація представників публічної служби, розвиток лідерських компетентностей публічних службовців, «перетворення наявних механізмів адміністрування публічної служби з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних світових тенденцій удосконалення публічної служби» [10].

Питання сутності, характеристики та профілів лідерських компетентностей публічних службовців вимагає розкриття змісту понять: «публічна служба», «публічний службовець» та «правовий статус публічних службовців».

Беручи до уваги визначення публічної служби, можна виділити три види публічної служби (рис. 1.1).

Розглядаючи різні позиції науковців щодо видів публічної служби, можна виділити два підходи, які визначають зміст сучасної публічної служби: інституціональний та функціональний. Інституціональний аспект передбачає, що публічну службу в найширшому розумінні можуть здійснювати працівники усіх організацій публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, а й законодавчої та судової); державних підприємств та установ; органів місцевого самоврядування; комунальних підприємств та установ.

Функціональний аспект закріплює широке сприйняття публічної служби з огляду на те, що протягом останніх десятиріч завдання публічної адміністрації в багатьох країнах не лише виконуються органами та організаціями публічного сектору (державного та муніципального), й делегуються громадським і навіть приватним структурам [20].

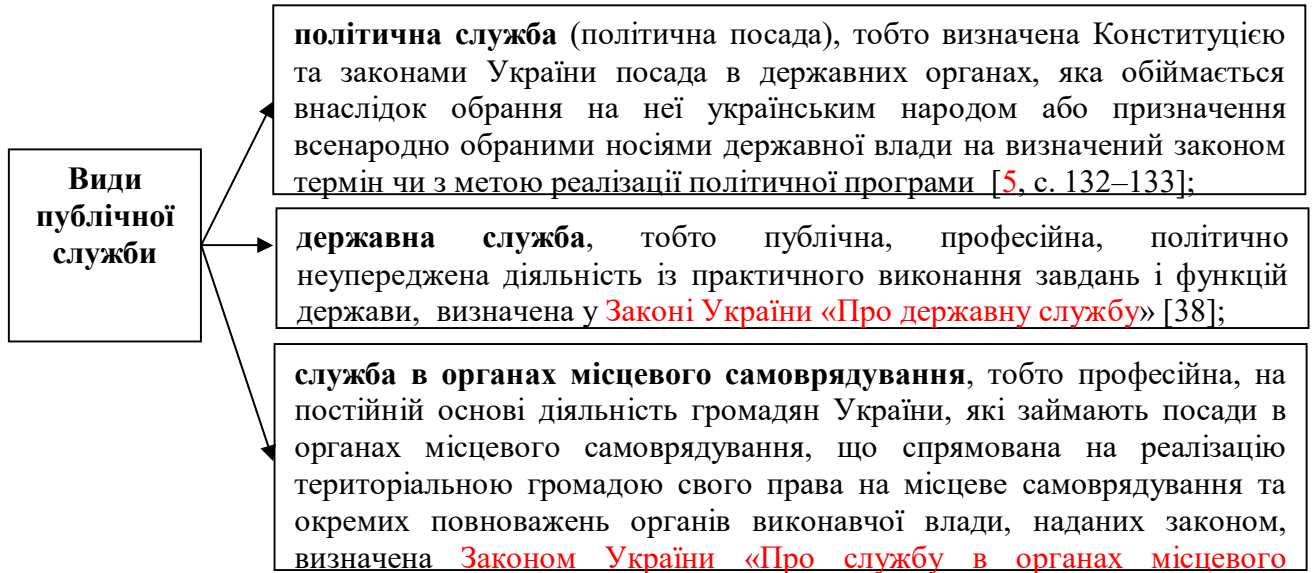


Рис. 1.1. Види публічної служби

Примітка. Сформовано на основі джерел [5; 38-39]

Різноманітність підходів до трактування поняття «публічна служба» зумовлює неоднозначність тлумачень дефініції «публічний службовець», що, «як відмічено у науковій роботі [7], належить до системи понять функціонування публічної служби. Так, питання щодо приналежності осіб, що перебувають на публічній службі, до публічних службовців не буде безумовним, доки не буде нормативно закріплено термін «публічний службовець», якого досі немає в діючих нормативно-правових актах».

Чинне законодавство про публічну службу (насамперед, закони України "Про державну службу", "Про службу в органах місцевого самоврядування") не тільки не визначає поняття «публічний службовець», а й термін та зміст правового статусу публічного службовця. Отже, для з'ясування поняття та правової природи правового статусу публічного службовця звернемося до



загальнотеоретичних напрацювань щодо поняття "правовий статус особистості", яке є родовим поняттям видового поняття "статус публічного службовця".

Стосовно прав, свобод й обов'язків як елементів правового статусу особистості, у літературному джерелі [44] вказується, що «не лише з позицій прав, обов'язків і гарантій громадян, а й з урахуванням місця суб'єктів у соціальній системі суспільства слід розглядати соціально-правовий статус суб'єктів права. Так, О.Цельєв, О.Скакун та інші вважають, що для ефективної реалізації соціально-правового статусу суб'єкта права необхідними є три особливо важливих чинники: наявність правової культури населення, професійне виконання суб'єктом права своїх функціональних обов'язків та стабільне економічне становище держави».

Отже, в контексті питання сутності, характеристики та профілів лідерських компетентностей публічних службовців на увагу заслуговує характеристика публічного службовця, що стосується професійного виконання ним як суб'єктом права своїх функціональних обов'язків.

Погляди на розуміння поняття «лідерство» окремими авторами систематизовані в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Погляди на розуміння поняття «лідерство» окремими авторами**

<b>№ з/п</b>	<b>Джерело, автор</b>	<b>Трактування терміну «лідерство»</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Е.Богардус	Сукупність психологічних якостей, найважливішими серед яких є енергія, розум і характер. Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей [54].
2	В.Шатун	Лідер регулює міжособистісні стосунки в групі, натомість керівник регулює офіційні відносини групи як певної організації. Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примус при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення. Лідерство виникає стихійно, а керівництво поставлене в певні рамки та норми, воно стабільніше та надійніше [57].
3	Г.Саймон	В той час як управління, на переконання Г. Саймона, – це знання про те, як маніпулювати іншими людьми та як примусити їх зробити те, що вам потрібно, – лідерство – це мистецтво впливу на людей, прагнення

		надихнути їх на те, щоб вони з доброї волі прагнули досягнути цілей [46]
4	Л.Орбан-Лембрик	Лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть, та наснаження їх необхідною для цього енергією [31].

Примітка. Сформовано на основі джерел [31; 46; 54; 57]

Доповнюючи дані табл. 1.1, акцентуємо на тому, що ми погоджуємось із автором джерела [24], який вважає, що поняття «лідерство» використовується у двох основних значеннях. З одного боку, лідерство – це позиція. З іншого боку, лідерство – це процес взаємодії між лідером і послідовниками. Звідси виникають два визначення лідерства. Позиційне визначення: лідерство – це виділене становище особистості або соціальної групи, яке визначається більш ефективними результатами діяльності. Динамічне визначення: лідерство – це процес залучення послідовників у діяльність щодо вирішення завдань, що представляються значущими для лідера.

Публічні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. Саме тому важливо, аби на публічній службі були створені можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів [4].

Погоджуючись із тезою О.Бакаєвої [4], яка переконана в необхідності створення можливостей для навчання та розвитку керівників як лідерів, відмітимо разом з тим, що набуття лідерських навичок необхідне не лише керівникам, але й усім публічним службовцям, оскільки вони виконують функції покладені на них державою, в також:

- є професіоналами у сфері управління, тобто в тій чи іншій мірі бере участь у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень;
- дотичні до влади, володіють нею, нехай навіть у самому незначному обсязі, а отже мають право вимагати від людей певних вчинків;
- у соціальній структурі суспільства займають важливе місце, «їх вважають знаючими, розуміючими та здатними вирішувати хвилюючі питання громадян» [34, с. 3–4].

У контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики Національним агентством України з питань державної служби підготовлено методичні рекомендації [42], де фактично вперше в історії державного управління в Україні у офіційному документі, виданому центральним органом виконавчої влади, з'явилося визначення поняття «лідерство» та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства у органах публічної влади. А саме: лідерство визначається як «здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей» [42]. Відповідно до вимог вищенаведених методичних рекомендацій, лідер:

- передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам;

- повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу;

- використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів;

- демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань);

- готує свій підрозділ до змін;

- допомагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших;

- змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації;

- створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективно підвищити знання, уміння і навички підлеглих;

- швидше дає можливість підлеглим самим вирішити проблему, аніж просто сам приймає рішення за них;

- виражає свої почуття і переконання – з одного боку сміливо, і, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей.

«Компетентність (від лат. *competens* – відповідний, здатний) – характеристика людини, яка дозволяє їй демонструвати ефективні моделі поведінки в певній галузі діяльності» [28, с. 302].

Науковці США, Канади, Швейцарії дають таке трактування поняття «компетентність»: «здатність успішно відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання» [33, с. 114]. На їхню думку, основу кожної компетентності складає комбінація пізнавальних та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань та умінь. Міжнародною комісією Ради Європи у понятті «компетентності» визначено їх перелік з використанням логічно визначеного ряду: вивчати – шукати – думати – співпрацювати – діяти – адаптуватися [2, с. 65–75].

Відповідно до сучасних принципів розробки моделей компетентностей, останні розуміються як базові якості людей, що проявляються в стійких варіантах поведінки або мислення, поширюваних на різні ситуації в професійній сфері. Ці базові якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання у своїй галузі діяльності [22].

Компетентність слід розглядати як характеристику керівника органу публічної влади, яка дозволяє йому демонструвати ефективні моделі поведінки в галузі публічно-управлінської діяльності задля досягнення заздалегідь поставлених цілей.

Типи та варіації компетентностей не є вичерпними. У зв'язку із цим, як варіант, виділяється п'ять основних типів компетентностей: базові мотивації; психофізіологічні особливості (такі, наприклад, як швидкість і тип реакції); регулятивні механізми (до кола яких автори концепції включають цінності, установки, Я-концепцію особистості, психологічні феномени); знання; вміння та навички [22].

Вирізняють, також, комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні, професійні, лідерські компетентності тощо.

Отже, ключовою спільною рисою категорії «компетентність» є, передусім, використання управління на основі компетенцій (competencies), першим кроком якого є визначення загальних і спеціальних компетенцій, якими повинні володіти всі керівники. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а й дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості, які працівники мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов’язків для досягнення успішних результатів [57].

Лідерські компетентності є похідними від лідерства. У теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей [49].

Існує чіткий зв’язок між роботою, що виконує особа на посаді, яку займає, та навичками, яких потребує виконання цієї роботи. Тому профіль компетенцій – це набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися. Профіль компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та, відповідно, пов’язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів для забезпечення реалізації ними функцій лідерства [57].

Це, загалом, корелює з новими вимогами до лідерства, які висунула парадигма управління людськими ресурсами [2, с. 67] (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Вимоги до лідерства**

<b>№ з/п</b>	<b>Стара парадигма</b>	<b>Нова парадигма</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
<b>2</b>	Контроль	Делегування владних повноважень
<b>3</b>	Конкуренція	Співробітництво
<b>4</b>	Однаковість	Розмаїття ідей і форм, креативність
<b>5</b>	Егоцентризм	Більш високі цілі, корпоративна соціальна відповідальність
<b>6</b>	Популізм	Діловитість
<b>7</b>	Перебільшення досягнень	Скромність, конкурентоспроможність

Примітка. Сформовано на основі джерела [2]

Перелік якостей успішного лідера являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. «Цим підкреслюється той факт, що природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють. Тобто, лідерство – це якість певною мірою набута. Лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення до підлеглих, та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі набування ними досвіду» [57].

Перелік і ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва наведений у табл. 1.3.

Як видно з табл. 1.3, найважливішою якістю успішного лідера є здібності ефективно працювати з людьми. Така якість повинна бути притаманна як лідеру у підприємницькому секторі економіки, так і у сфері публічного управління.

*Таблиця 1.3*

**Ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва, (%)**

<b>№ з/п</b>	<b>Якості успішного лідера</b>	<b>Значимість для успішного керівництва, %</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Здібності ефективно працювати з людьми	78
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

Примітка. Сформовано на основі джерела [2]

Отже, головна відмінна риса лідера на публічній службі – знання, критичне мислення, креативність. Після здобуття відповідної освіти лідер повинен не тільки мати, але і вміти створювати нові знання; не тільки застосовувати на

практиці існуючі теорії та напрацювання, але і швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і враховувати їх у своїй діяльності щодо публічного управління у відповідній сфері функціональної діяльності.

Автор літературного джерела [57] зазначає, що «профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Якщо в чистому вигляді діяльність керівника зорієнтована, в першу чергу, на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то, відповідно, керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як лідера, так і керівника».

Доповнюючи цю тезу, ми переконані, що цей синтез і виділяє лідера з-поміж інших керівників і зумовлює його головну функцію – перетворення колективу в єдину монолітну команду, налаштування цієї команди і особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань в сфері публічного управління.

До варіацій лідерських компетентностей автор літературного джерела [51] додає такі, які, на його думку, з огляду на подальший розвиток публічного управління, збережуть свою актуальність у майбутньому: дотримання принципів публічного управління; володіння знаннями, щодо механізмів та процедур діяльності у сфері публічного управління; здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат; аналітичне мислення та стратегічне планування; усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами; ефективна комунікація.

На переконання К.Процака [37] для сучасних керівників-лідерів публічної служби необхідні такі компетентності: професійні знання та знання законодавства (це необхідна умова роботи на публічній службі), знання антикризового менеджменту, стратегічне бачення; особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство,

стійкість до стресів, доброчесність); мотивація, зокрема, самомотивація; знання організації; робота з командою та в команді; розвиток взаємовідносин тощо.

З метою систематизації та логічного угруповання варіацій лідерських компетентностей сьогодні створюються та запроваджуються профілі компетентностей.

Варіанти трактування поняття «профіль компетентностей» систематизовані на рис. 1.2.

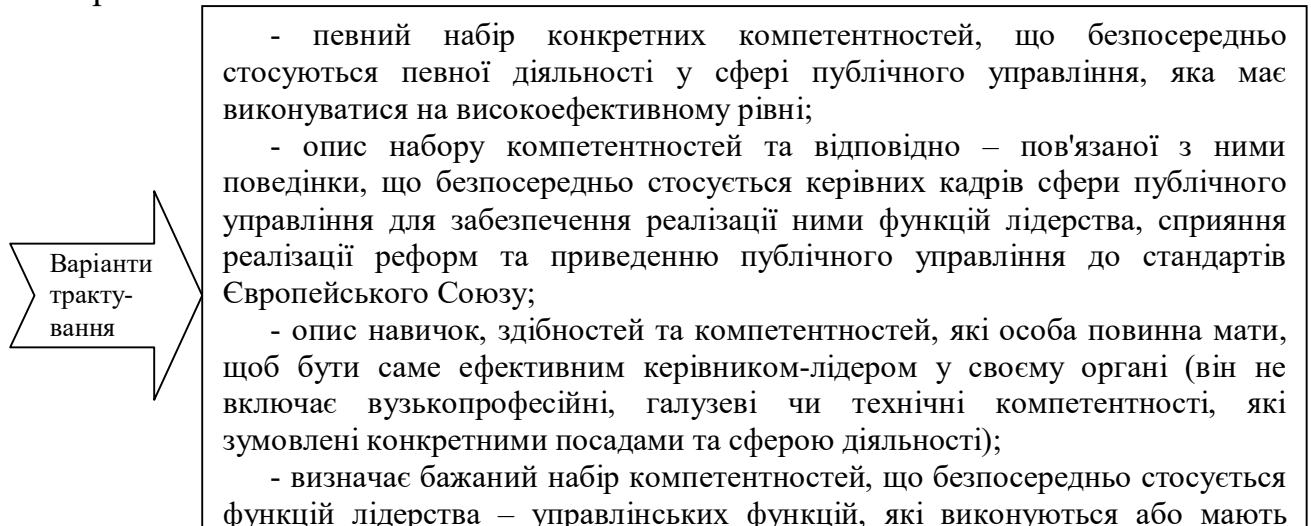


Рис. 1.2. Варіанти трактування поняття «профіль компетентностей»

Примітка. Сформовано на основі джерел [36; 51]

На основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національної специфіки та потреб, як з точки зору повноважень/функцій керівників, так і враховуючи виклики майбутнього, в контексті адаптації вітчизняного публічного управління до європейських стандартів, А.Чечель [56] пропонує визначити позиції базового узагальнюючого профілю лідерських компетентностей для керівників органів публічної влади України, а саме: 1) ефективна комунікація; 2) управління людськими ресурсами; 3) орієнтація на результат; 4) аналітичне мислення.

Ми згодні з цим і вважаємо, що ці позиції у майбутньому розкриватимуться відповідно до специфіки діяльності органу публічної влади.

Отже, профілі лідерських компетентностей є основою для розвитку публічних службовців. Тому, одним із пріоритетних напрямів кадрової



політики у сфері публічного управління має бути активне запровадження і адаптація відповідних профілів до потреб сфери публічного управління, де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, як напрям його усестороннього розвитку, як принцип результативної діяльності та практичний досвід. Профілі лідерських компетентностей покликані сприяти запровадженню і реалізації сучасних принципів публічного управління та розвитку культури публічно-управлінської діяльності.

## 1.2 Теорії лідерства та їх застосування в публічному управлінні

На переконання П.Хаїтова [55] концепція лідерства конструюється базовими категоріями влади, впливу, комунікативної дії, теорій лідерства, дискурсивних практик, розвитку організації, керівництва, соціокультурних ресурсів лідерства.

Сучасні теорії лідерства, представлені у літературному джерелі [55], подані табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Сучасні теорії лідерства, представлені у літературному джерелі [55]

№ з/п	Назва теорії	Її зміст
1	2	3
1	Теорія рис	її дотримуються Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс, і яка пояснює спроможність до лідерства наявністю та домінуванням у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис. Варто зауважити: тільки наявність набору зазначених рис та якостей не є самодостатньою, аби спроможність до лідерства перетворилася у лідерство;
2	Ситуативна теорія лідерства	до її прихильників відносять Р. Стогділла, Т. Хілтона, А. Голдієра, і яка обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від певних соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім необов'язково буде ним в іншій. А. Дж. Мерфі зазначає, що спроможність до лідерства проявиться за наявності певної ситуації, тобто ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом вирішення проблеми. Ситуативна теорія не заперечує важливості індивідуальних рис особистості, проте відстоює позицію відносності значення для лідера персональних характеристик. Влучно висловився з цього приводу Л. Фейхтвангер: «Влада навіть пустопорожню людину наповнює змістом»;
3	Особистісно-ситуативна теорія	синтезує попередні теорії і має на меті спробу подолати обмеження та розширити позитивні складові, оскільки такий феномен, як лідерство, не може бути пояснений лише однією причиною. Автори теорії Г. Герт і С.

		Між виділяють головні фактори, які потрібно враховувати, досліджуючи феномен лідерства: риси і мотиви лідера як людини; постать лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників і змушують їх йти за ним; характеристику ролі лідера; правові та інституціональні умови його діяльності.
--	--	---

Примітка. Сформовано на основі джерела [55]

Автори літературного джерела [37] вважають, що в процесі розроблення дидактичних стратегій навчальних програм/семінарів-тренінгів з лідерства для посадових осіб публічних організацій та представників місцевого самоврядування доцільним є використовувати такі сучасні концепції, відображені у табл. 1.5.

Фактично усі наведені теорії та концепції лідерства (табл.1.4 та 1.5) акцентують увагу на важливості формування сприятливого організаційного середовища для розкриття креативного потенціалу та підвищення ініціативності особистості і робочих команд, тобто формування та розвитку відповідної організаційної культури.

Таблиця 1.5

### Характеристика сучасних концепцій лідерства

№ з/п	Назва теорії	Її зміст
1	2	3
1	“Організації, що навчаються” (П. Сенге)	Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні постійно навчатись Крім того, що сам керівник має усвідомлено розвивати вміння з використання знань, він повинен ще створити умови для особистісного розвитку своїх працівників.
	“Лідер, що навчається” (Е.Шейн)	Це лідер, що перебуває у процесі безперервного навчання, яке дозволяє йому змінювати культурні уявлення і управляти культурою організації
2	“Лідерство служіння” (Р. Грінліф)	Філософія людей, що спочатку обирають служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння Лідер – публічний службовець, слуга, який ставить інтереси спільноти вище від своїх власних інтересів.
3	Теорія розподіленого лідерства (Бредфорда-Коена)	У команді, яка виконує проект, зовсім не обов’язково мати одного лідера. Проект переважно ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється затребувана компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі Публічні службовці повинні мати якості для роботи в команді, готові зайняти лідерські позиції за потреби, бути відповідальними, легко делегувати повноваження, довіряти колегам.
4	“Суперлідерство”	Суть моделі полягає в тому, що найкращий лідер – це той, хто

	(С. Манцт, Г. Сімс)	перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе Вищий рівень лідерства на публічній службі, коли керівник-лідер створює умови для перетворення підлеглих на лідерів, допомагає їм ними стати.
5	Теорія “емоційних компетенцій лідера” (Д. Гоулман)	Успішність лідерства визначається не технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а більшою мірою емоційною компетенцією Уміння управляти емоціями, надихати колектив, розуміти свої та чужі емоції, підвищувати рівень власного емоційного інтелекту – невід’ємні навички сучасного лідера – публічного службовця.
6	“Резонансне лідерство” (Р. Бояцис)	Ця теорія поглиблює застосування емоційного інтелекту, надаючи особливої уваги самосвідомості, самоконтролю, емпатії, соціальній чутливості, соціальним та комунікативним навичкам Може зустрічатись як резонансний лідер, так і лідер-дисонанс. Сучасний лідер публічної служби – харизматична особистість, яка легко пристосовується до змін, максимально розвиваючи та використовуючи свій емоційний інтелект.

Примітка. Сформовано на основі джерела [37]

Е.Шейн вважає, що лідерство відрізняється від управління, або адміністрування, тому, що лідери створюють і змінюють культури, менеджери ж і адміністратори існують у них [58, с. 317].

Доповнюючи і деталізуючи дані табл. 1.5, зосередимо увагу на теоріях «лідер, що навчається» та «лідерство служіння», оскільки вони чітко зорієнтовані на служіння суспільству, забезпечення ефективної діяльності публічної організації і задоволення потреб споживачів її послуг.

Лідер, котрий навчається, може вчитися як у власних співробітників публічної організації, так і у сторонніх консультантів. Якщо лідер формує культуру публічної організації, то лідер котрий навчається, показуючи приклад і починаючи процес навчання з самого себе, формує цю культуру, залучаючи до нього весь склад організації. Одна з найважливіших ролей лідера, котрий навчається, полягає у розпізнаванні змін у зовнішньому середовищі публічної організації і знаходженні способів пристосовування до них.

Так, лідер публічної організації у сучасних умовах змінного зовнішнього оточення повинен знаходитися в процесі постійного навчання. На думку Е. Шейна, це вимагає:

- нових рівнів сприйняття і розуміння реалій навколишнього світу, а також

самих себе;

- виняткової мотивації для подолання неминучих хворобливих процесів, що супроводжуватимуть навчання і з зміни, особливо, в світі з невизначеними межами, де поняття лояльності і об'єкту лояльності насилу піддається визначенню;

- емоційної стійкості для управління власною тривогою і тривогами інших;

- нових навиків аналізу і зміни культурних уявлень;

- готовності і уміння залучати інших і забезпечувати їх співучасть;

- вміння усвідомлювати уявлення абсолютно нових організаційних культур

[58, с. 320].

Вищевикладене дозволяє констатувати, що дії, вимоги і характеристики лідера публічної організації, який знаходиться в процесі постійного навчання, корелюють як мінімум з теоріями «емоційних компетенцій лідера» та «резонансного лідерства» (див. табл. 1.5).

Також ці дії стосуються питання організаційного клімату і організаційної культури, оскільки «якщо сучасні лідери хочуть створювати більш схильні до навчання організаційні культури, вони повинні подавати приклад і починати процес навчання із самих себе, а потім залучати до нього всіх інших» [58, с. 321].

Лідер, котрий навчається, розглядає організаційну культуру і власні якості (переваги і недоліки) з об'єктивного боку, виробляючи систему методів і засобів ефективного управління. Об'єктивність виробляється, як правило, у процесі набуття досвіду, коли у лідера є можливість порівнювати, аналізувати прожиті виробничі ситуації, зіставляти різні організаційні культури [23].

Ключовим терміном у теорії «лідерство служіння» є сервісне лідерство. А.Ліпенцев з'ясував, що до ключових питань філософії управління людськими ресурсами сучасної організації дослідники та практики зараховують поняття прихильності людини організації та емоційної залученості «включеності» персоналу (employee engagement). За твердженнями відомих дослідників теорії та практики управління людськими ресурсами Р. Уолтона [61], Д. Геста [62] та М. Армстронга [1] стратегії HR менеджменту успішних організацій створюються,

щоби підвищити єдність організації, прихильність співробітників, гнучкість і якість роботи. У цьому контексті сьогодні важливим аспектом є розвиток емоційних компетенцій лідера та службовців [25; 59].

Заслуговує на увагу позиція професора П. Касса, що саме емоційні компетенції та енергетика лідера є важливішими передумовами формування креативного організаційного середовища, у якому розкриються таланти кожного, а службовці будуть прагнути працювати творчо та проявлювати ініціативу. Що дозволить забезпечити розвиток сервісних та інноваційних характеристик організаційної культури органів публічної влади [60].

Слід наголосити на тому, що наведені в табл. 1.4 та 1.5 сучасні теорії та сучасні концепції лідерства, знаходять відображення у вітчизняних законодавчих і нормативно-правових документах, серед яких, виокремимо наступні (рис. 1.3).

<b>Вітчизняні законодавчі і нормативно-правові документи, у яких знаходять відображення сучасні теорії та сучасні концепції лідерства</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Закон України “Про державну службу”</b> [38], що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства;</li><li>- <b>Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»</b> [40] (визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України, зокрема однією з першочергових є реалізація реформи державного управління, метою якої є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності;</li><li>- Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки, метою якої є вдосконалення системи державного управління, зокрема шляхом забезпечення системи державної служби фаховими лідерами, які б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни [11];</li><li>- <b>постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016р. № 448, якою затверджено Типові вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”</b> [42], серед яких, поряд із вимогами до стажу та досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади, визначена обов’язкова наявність лідерських навичок, таких як: встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне планування; вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань; ведення ділових переговорів; досягнення кінцевих результатів. Дотримання цих вимог та відповідність їм осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”, забезпечує Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, серед найважливіших завдань якої визначено погодження розроблених центральним органом виконавчої влади, типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади</li></ul>

Рис. 1.3. Вітчизняні законодавчі і нормативно-правові документи, у яких знаходять відображення сучасні теорії та сучасні концепції лідерства

Сформовано на основі джерел [11; 38; 40; 42]

Отже, застосування теорій і концепцій лідерства в публічному управлінні є об'єктивно необхідним. Воно дозволяє забезпечити не тільки ефективну роботу публічних організацій, їх персоналу, а й клієнтоорієнтованість їх діяльності завдяки тому, що клієнтоорієнтованість перетворюється в особистісну установку, основу організаційної поведінки публічних службовців.

### **Висновки до розділу 1**

Лідерські компетентності є похідними від лідерства. У теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей.

Публічні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог сучасності. Крім того, набуття лідерських навичок необхідне не лише керівникам, але й усім публічним службовцям, оскільки вони виконують функції покладені на них державою, в також: є професіоналами у сфері управління, тобто в тій чи іншій мірі бере участь у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень; дотичні до влади, володіють нею, нехай навіть у самому незначному обсязі, а отже мають право вимагати від людей певних вчинків; у соціальній структурі суспільства займають важливе місце, «їх вважають знаючими, розуміючими та здатними вирішувати хвилюючі питання громадян.

Профілі лідерських компетентностей є основою для розвитку керівного складу органів публічної влади. Тому, одним із пріоритетних напрямів кадрової політики у сфері публічного управління має бути активне запровадження і адаптація відповідних профілів до потреб сфери публічного управління, де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, як напрям його усестороннього розвитку, як принцип результативної діяльності та практичний

досвід. Профілі лідерських компетентностей покликані сприяти запровадженню і реалізації сучасних принципів публічного управління та розвитку культури публічно-управлінської діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1. Оцінка організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців**

Головне Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (ГУ ДСНС України у Тернопільській області) є територіальним органом Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, уповноваженим на забезпечення реалізації державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб.

Діяльність досліджуваного державного органу регламентується Положенням про Головне Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (див. додаток А) і підпорядковується ДСНС України.

Основними завданнями ГУ ДСНС України у Тернопільській області на території Тернопільського регіону є:

- реалізація державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

- здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

- внесення на розгляд ДСНС пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у зазначених сферах;



- реалізація в межах повноважень, передбачених законом, державної політики у сфері волонтерської діяльності.

Виконання досліджуваним органом завдань, які систематизовані у Положенні про Головне Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (див. додаток А), досягається, передусім, шляхом організаційно-функціональної діяльності.

Організаційна діяльність Головного Управління уможлиблює: побудову формальних (організаційних) взаємовідносин працівників і регламентацію їх роботи; розподіл і організацію праці персоналу тощо.

Так, наприклад, побудова формальних (організаційних) взаємовідносин працівників і регламентація їх роботи забезпечуються з використанням:

- Положення про Головне Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (Наказ ДСНС 04.02.2013р. № 3 (у редакції наказу ДСНС 21.09.2017р. № 507)) (див. додаток А);

- Правил внутрішнього трудового розпорядку працівників (затверджені Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 25.07.2013р. № 13 «Про затвердження внутрішнього трудового розпорядку працівників») (див. додаток Б);

- Положень про структурні підрозділи досліджуваної організації (затверджені Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 31.07.2017р. № 359) (див. додаток В);

- Положення про відділ персоналу Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (затверджене Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 31.07.2017р. № 359) (див. додаток Д);

- Положення про відділ соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (затверджене Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 31.07.2017р. № 359) (див. додаток Ж);

- схемою розподілу обов'язків між начальником, першим заступником та заступниками начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області (затверджена Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 15.04.2016р. № 200) (див. додаток И).

Ці найважливіші регламенти фіксують лідерські компетентності публічних службовців щодо: управління організацією з орієнтацією на результат; відповідальності за управління людськими ресурсами органу; побудови комунікацій.

Структурно правила внутрішнього трудового розпорядку працівників ГУ ДСНС України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (див. додаток Б) представлені розділами, які врегульовують однойменні питання роботи кадрового складу, а саме: загальні положення; порядок прийому і звільнення працівників; основні обов'язки працівників; основні обов'язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в роботі; стягнення за порушення трудової дисципліни.

Саме ці питання є виключно важливими для досягнення ГУ ДСНС України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області цілей щодо реалізації державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб.

Доцільні відносини координації і субординації між працівниками істотним чином врегульовуються схемою розподілу обов'язків між начальником, першим заступником та заступниками начальника Управління ДСНС України у Тернопільській області (див. додаток И).

З метою забезпечення системності і неперервності у роботі ГУ ДСНС України у Тернопільській області, постійного адміністрування роботи з кадрами в Управлінні сформовано схему взаємозаміни між начальником Управління, першим заступником начальника та заступниками начальника

Управління ДСНС України у Тернопільській області, яка встановлюється на час їх тимчасової відсутності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Схема взаємозаміни між начальником, першим заступником начальника та заступниками начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області, яка встановлюється на час їх тимчасової відсутності**

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Хто заміщує, посада, прізвище, ім'я, по батькові
1	2
Начальник Управління полковник служби цивільного захисту <b>Маслей Віктор Михайлович</b>	Перший заступник начальника Управління підполковник служби цивільного захисту <b>Павук Ігор Володимирович</b>
Перший заступник начальника Управління підполковник служби цивільного захисту <b>Павук Ігор Володимирович</b>	Начальник Управління полковник служби цивільного захисту <b>Маслей Віктор Михайлович</b>
Заступник начальника Управління з державного нагляду (контролю) у сфері пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту полковник служби цивільного захисту <b>Терлецький Роман Ярославович</b>	Заступник начальника Управління <b>Гавура Олександр Михайлович</b>
Заступник начальника Управління з реагування на надзвичайні ситуації полковник служби цивільного захисту <b>Берестецький Юрій Васильович</b>	Заступник начальника Управління з державного нагляду (контролю) у сфері пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту полковник служби цивільного захисту <b>Терлецький Роман Ярославович</b>
Заступник начальника Управління <b>Гавура Олександр Михайлович</b>	Перший заступник начальника Управління підполковник служби цивільного захисту <b>Павук Ігор Володимирович</b>

Примітка. Сформовано за інформацією ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Організаційний напрям роботи в досліджуваному державному органі втілюється у організаційній структурі, тобто формі організації системи, яка має забезпечити реалізацію функціонального навантаження цієї організації, її завдань. Організаційна структура управління тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління в державному органі, роботою керівництва і розподілом обов'язків і повноважень між керівниками.

Організаційна структура є показником організованості ГУ ДСНС України у Тернопільській області як системи.

Організаційна структура ГУ ДСНС України у Тернопільській області наведена на рис. 2.1.

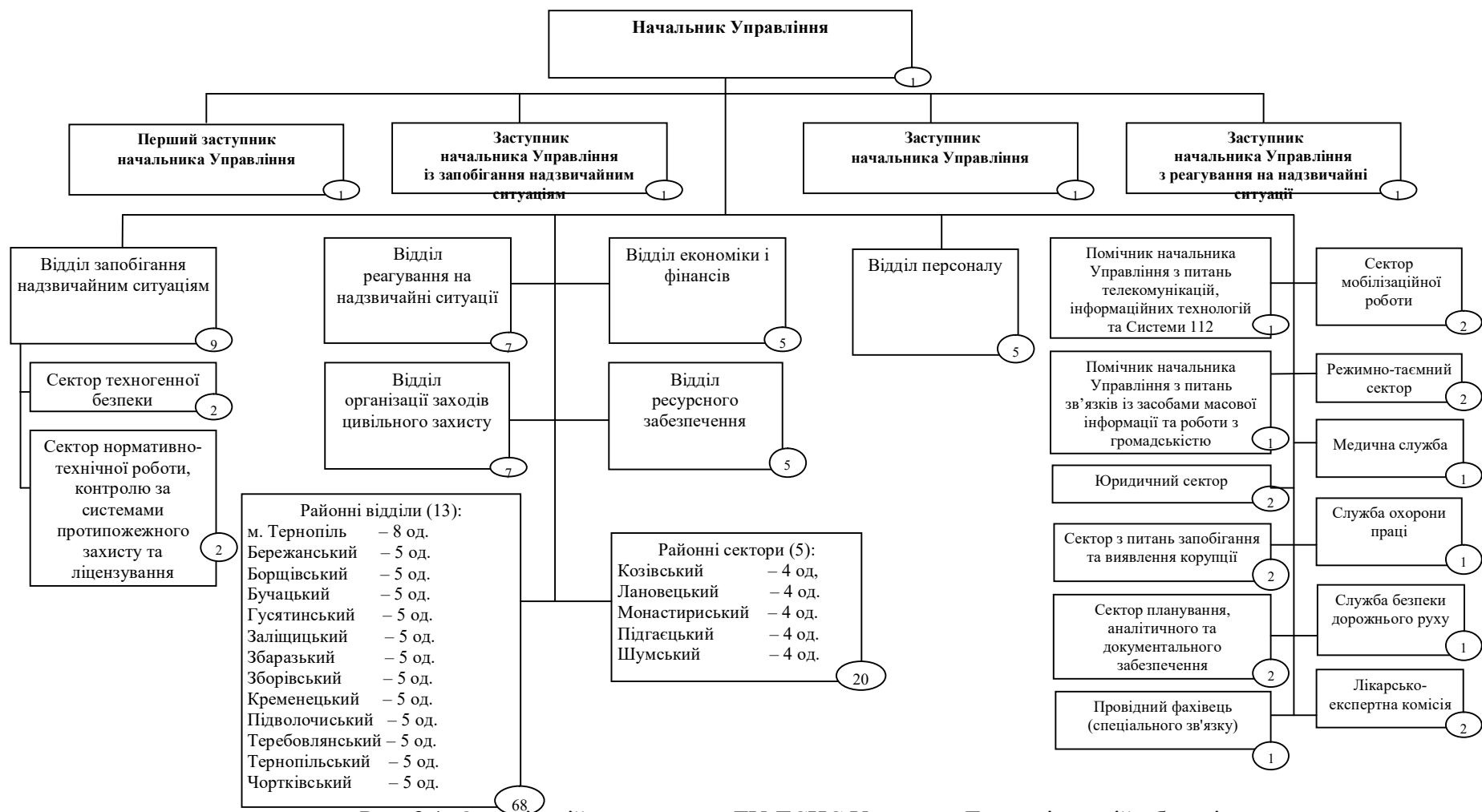


Рис. 2.1. Організаційна структура ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Примітка. Сформовано за інформацією ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Важливе місце в структурі досліджуваного державного органу відводиться Центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура Центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Примітка. Сформовано за даними ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Положенням про Центр забезпечення діяльності Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (додаток К) визначено, що він є структурним підрозділом досліджуваного державного органу щодо забезпечення діяльності у сфері діловодства та архівної роботи, агітаційно-пропагандистської роботи, соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення, професійної підготовки, а також господарської діяльності і підпорядковується першому заступнику начальнику Управління. Координацію діяльності забезпечення діяльності Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області здійснює начальник Управління через свого першого заступника.

Центр виконує важливі завдання щодо адміністрування кадрової роботи в Головному Управлінні Державної служби України з надзвичайних ситуацій у

**Завдання Центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у  
Тернопільській області**

<b>Завдання</b>
<b>1</b>
2.1. Забезпечення єдиної інформаційної політики Управління, інформування громадськості про реалізацію державної політики з питань, віднесених до компетенції Управління, та проведення інформаційно-роз'яснювальної, пропагандистської і культурно-масової роботи з популяризації служби цивільного захисту.
2.2. Проведення роботи із психологічного забезпечення особового складу органів і підрозділів цивільного захисту та психологічного захисту населення у разі загрози і виникнення надзвичайних ситуацій.
2.3. Здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, працівників апарату Управління та підпорядкованих підрозділів.
2.4. Проведення роботи із профілактики правопорушень та додержання дисципліни в апараті Управління та підпорядкованих підрозділах, виховання в особового складу високих морально-психологічних якостей, патріотизму та високої відповідальності за виконання вимог Присяги, статутів, інших нормативно-правових актів.
2.5. Організація проведення культурно-масової, просвітницької, виховної та соціальної роботи, психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності в Управлінні і підпорядкованих підрозділах, аналіз та узагальнення стану справ з цих питань.
2.6. Організація роботи із залученням особового складу до занять з фізкультури та спорту, розвитку професійно-прикладних видів спорту.
2.7. Впровадження відповідно до законодавства заходів щодо забезпечення правового та соціального захисту осіб рядового і начальницького складу, пенсіонерів, ветеранів служби цивільного захисту та членів їх сімей, працівників апарату Управління та підпорядкованих підрозділів.
2.8. Документальне забезпечення діяльності Управління, організація ведення діловодства та роботи з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів.
2.9. Забезпечення дотримання вимог щодо належного використання транспортних засобів, у тому числі у вихідні та святкові дні, їх технічного стану, витрат моторесурсів.
2.10. Здійснення робіт з господарського обслуговування Управління.

Примітка. Сформовано за інформацією ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Штатний розпис ГУ ДСНС України у Тернопільській області (див. додаток Л) є одним із найважливіших регламентів кадрової роботи, який фіксує таку лідерську компетентність публічних службовців як здатність управляти організацією з орієнтацією на результат.

Кадрова структура особового складу органу публічного управління представлена: 17 особами начальницького складу і 4 особами працівників. Основні підрозділи включають 123 особи начальницького складу та 5 працівників.

Організаційні основи роботи досліджуваної організації з кадровими ресурсами базуються на таких принципах: ефективності; системності; адекватності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Принципи, які формують організаційні основи роботи ГУДСНС України у  
Тернопільській області з кадровими ресурсами та формування лідерських  
компетентностей працівників**

Принцип	Зміст принципу
1	2
<i>Ефективності</i>	<p>Ефективна діяльність, передусім, визначається характером кадрових питань, що вирішуються, і тим, наскільки кадрова політика досліджуваної організації і потреби та інтереси її персоналу узгоджується між собою. Наприклад, згідно з графіком вивчення соціально-психологічного клімату в апараті та підрозділах забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області у I-му кварталі 2020 року співробітниками відділу соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення Центру забезпечення діяльності державного органу за участі С.Воронюк - студентки Західноукраїнського національного університету було здійснено вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Завданнями дослідження були:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення мотиваційної сфери особового складу, задоволеності умовами праці та їх ставлення до виконання службових обов'язків;</li> <li>- оцінка якості колективних взаємовідносин, наявність конфліктних ситуацій та їх можливі причини;</li> <li>- визначення чинників негативного впливу на процес службової діяльності;</li> <li>- визначення ефективності роботи керівного складу щодо забезпечення належного рівня соціально-психологічного клімату.</li> </ul>
<i>Системності</i>	<p>Передбачає, що адміністрування роботи ГУ ДСНС України у Тернопільській області не зводиться до набору механічно пов'язаних один з одним дій, прийомів, методів, процесів та процедур, а є системною діяльністю, яка супроводжується:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- її регламентуванням (приміром, через Положення про ГУ ДСНС України в Тернопільській області, посадові інструкції її працівників);</li> <li>- плановими процесами (наприклад, через планування потреби у підвищенні кваліфікації кадрів);</li> <li>- діями інформаційно-аналітичного характеру (приміром, через формування штатного розпису);</li> <li>- процесами навчання працівників (наприклад, 12.10.2018р. працівники Управління взяли участь у комплексному навчальному тренінгу «Організація і надання екстреної (невідкладної) медичної допомоги. Організація надання допомоги постраждалим при ДТП з масовим ураженням». В ході проведення цього заходу представники екстрених служб відпрацьовували алгоритми взаємодії на випадок виникнення надзвичайної події (ситуації) із масовим ураженням людей. Окрім цього, рятувальники мали можливість закріпити на практиці навички надання домедичної допомоги потерпілим, тактики проведення серцево-легеневої реанімації, зупинки кровотечі, іммобілізації переломів тощо),</li> </ul>
<i>Адекватності</i>	<p>Розкривається через забезпечення відповідності діяльності досліджуваної організації щодо поставленій цілі. Так, наприклад, відповідно до прогностичних показників потреби на підвищення кваліфікації кадрів ГУ ДСНС України у Тернопільській області у вищому професійному училищі ЛДУ БЖД (м. Вінниця), Навчальному центрі ОРС ЦЗ с. Ватутіне Харківської області та Міжрегіональному центрі швидкого реагування ОРС ЦЗ (м. Ромни Сумської області) у 2017-2019р.р. було заплановано навчання з підвищення кваліфікації – 23 чол. Фактичні дані щодо підвищення кваліфікації робітничих кадрів ГУ ДСНС України у Тернопільській області свідчать про те, що впродовж 2017-2019р.р. підвищили свою кваліфікацію 23 особи, зокрема: у 2017 році – 4 особи; у 2018 році – 8 осіб; у 2019 році – 11 осіб. Тобто потреба ГУ ДСНС України у Тернопільській області у підвищенні кваліфікації кадрів задоволена в повній мірі.</p> <p>Оскільки ймовірність змін у адмініструванні роботи ГУ ДСНС України у Тернопільській області є високою (через зміни у законодавстві, плинність кадрів, спонтанне виникнення надзвичайних ситуацій тощо), у роботу щодо такого адміністрування повинна закладена можливість технологічного переоснащення (кадрового, інформаційно-аналітичного забезпечення тощо).</p>

Примітка. Сформовано автором самостійно з використанням інформації ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Важливим елементом організаційної структури ГУ ДСНС України у Тернопільській області є внутріструктурні зв'язки. Вони складають інформаційну основу управління, загалом, і адміністрування роботи з кадрами в цій організації, зокрема. За їх допомогою передається інформація між керівниками різних рівнів і структурними підрозділами, досягається взаєморозуміння між учасниками управлінських процесів та здійснюється координація діяльності кадрового складу.

В організаційній структурі ГУ ДСНС України у Тернопільській області розрізняємо лінійні і функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки формуються з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і руху інформації між лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів (наприклад, начальником Управління і його першим заступником). Функціональні зв'язки пов'язані, наприклад, з функцією адміністрування роботи з кадрами. Залежно від цього можна виділити повноваження: лінійних керівників, штабного персоналу і функціональні повноваження. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку підлеглих їм підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими працівниками і їх підрозділами (наприклад, повноваження начальника Управління). Повноваження штабного персоналу включають право планувати, рекомендувати або допомагати (але не наказувати іншим працівникам виконувати їх розпорядження (наприклад, повноваження відділу ресурсного забезпечення). Якщо тому чи іншому працівнику управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, що, зазвичай, виконуються лінійними керівниками, він отримує так звані функціональні повноваження (такі повноваження надані і розподілені між начальником ГУ ДСНС України у Тернопільській області і його заступниками на час їх тимчасової відсутності).



Інформація про якісні характеристики осіб середнього і старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області за освітою станом 01.10.2020р. представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Інформація про якісні характеристики осіб середнього і старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області за освітою станом 01.10.2020р.**

<b>ОКР</b>	<b>Штатна чисельність</b>	<b>Фактична чисельність</b>	<b>З них продовжують навчатися</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
З ОКР магістр, спеціаліст	262	297	14
З ОКР бакалавр	11	39	3
З ОКР мол. спеціаліст	97	5	-
Кваліфікований робітник	-	-	-
<b>Всього:</b>	<b>370</b>	<b>341</b>	<b>17</b>

Примітка. Сформовано автором з використанням інформації ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Інформаційні дані табл. 2.8 про якісні характеристики осіб середнього і старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області за освітою станом 01.10.2020р. також дозволяють резюмувати високорезультативну роботу цієї організації з кадровим ресурсом. На користь такого висновку свідчить інформація про те, що за освітньою структурою особи середнього і старшого начальницького складу представлені наступним чином:

- 297 осіб (або 87,1% від фактичної чисельності кадрів) з ОКР магістр, спеціаліст;
- 39 особами (або 11,4% від фактичної чисельності кадрів) з ОКР бакалавр;
- 5 особами (або 1,5% від фактичної чисельності кадрів) з ОКР молодший спеціаліст.

Близько 5% осіб середнього і старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області станом на 01.10.2020р. продовжують навчатися.

Про спрямованість системи роботи з кадрами в досліджуваному органі публічного управління на розвиток лідерських компетентностей працівників

свідчать показники підвищення кваліфікації кадрів впродовж 2018-2020 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Інформація про підвищення кваліфікації кадрів ГУ ДСНС України у  
Тернопільській області впродовж 2018-2020 років**

Роки	Інформація про підвищення кваліфікації кадрів
1	2
<b>У вищому професійному училищі ЛДУ БЖД (м. Вінниця), Навчальному центрі ОРС ЦЗ с. Вагутіне Харківської області та Міжрегіональному центрі швидкого реагування ОРС ЦЗ (м. Ромни Сумської області)</b>	
2018	- підвищення кваліфікації за категорією „Командир відділення Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту” - 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Машиніст компресорних установок” - 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Машиніст автопідіймача (автодрабини) пожежного пересувного” - 1 чол.
2019	- підвищення кваліфікації за категорією „Командир відділення Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту” - 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Машиніст компресорних установок” - 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Машиніст автопідіймача (автодрабини) пожежного пересувного” - 4 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Ремонтувальник распіраторів та протигазів” - 1 чол.;
2020	- підвищення кваліфікації за категорією „Командир відділення Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту” - 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Машиніст компресорних установок” - 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Машиніст автопідіймача (автодрабини) пожежного пересувного” - 4 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Ремонтувальник распіраторів та протигазів” - 4 чол.
<b>Всього</b>	<b>23 особи</b>
<b>На базі НП АРЗ СП</b>	
2018	- підвищення кваліфікації за категорією „Командир відділення” - 16 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Радіотелефоніст” - 15 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Пожежний-рятувальник” - 28 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Рятувальник” - 17 чол.
2019	- підвищення кваліфікації за категорією „Пожежний-рятувальник” - 15 чол.
2020	- підвищення кваліфікації за категорією „Пожежний-рятувальник” - 35 чол.
<b>Всього</b>	<b>126 осіб</b>
<b>На базі ЛДУБЖД</b>	
2018	- підвищення кваліфікації за категорією „Головний (провідний) інспектор (фахівець) районного відділу (сектору)” – 3 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник ДПРЗ, ДПРЧ, ДПРП” - 4 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник караулу ДПРЧ” - 2 чол. - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник автомобільного відділення” – 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Заступник начальника АРЗ СП – начальник відділення персоналу” – 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальника АРЧ АРЗ СП” – 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальника групи водолазно-рятувальних робіт - водолазний фахівець АРЗ СП” – 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальника рятувального відділення АРЗ СП” – 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Головний інспектор міського відділу” – 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник ДПРЗ, ДПРЧ, ДПРП” - 3 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Заступник начальника ДПРЧ” - 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник караулу ДПРЧ” - 3 чол.

2019	- підвищення кваліфікації за категорією „Начальника районного відділу (сектору)” – 1 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник ДПРЗ, ДПРЧ, ДПРП” - 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Заступник начальника ДПРЗ, ДПРЧ, ДПРП” - 2 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Начальник караулу ДПРЧ” - 3 чол.; - підвищення кваліфікації за категорією „Головний (провідний) інспектор (фахівець) районного відділу (сектору)” – 6 чол.
<b>Всього</b>	<b>38 особи</b>
<b>Разом</b>	<b>187 осіб</b>

Примітка. Сформовано автором з використанням інформації ГУ ДСНСУ у Тернопільській області

Разом з тим, потребує вдосконалення зміст підготовки та підвищення кваліфікації фахівців усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до державних вимог та досвіду підготовки їх застосування у провідних країнах світу. Рівень знання іноземних мов не дає можливості залучити весь особовий склад ГУ ДСНСУ у Тернопільській області до участі в міжнародних навчаннях та операціях. Удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів за цими напрямками дозволить підвищити якість теоретичної та практичної підготовленості особового складу до виконання обов’язків за посадами. Безперервна підготовка кадрів, що поєднуватиме спеціальну освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації, створить базу для постійного професійного росту особового складу, забезпечить його кар’єрне зростання та підтримання високої готовності рятувальних підрозділів до дій за призначенням.

Вдосконалення порядку підготовки (перепідготовки) рядового та начальницького складу за категоріями посад, впровадження нових програм його підготовки дозволить: підвищити роль середнього начальницького складу в навчанні підлеглих до виконання завдань за призначенням, формувати їх як лідерів-професіоналів; здійснити мовну та фізичну підготовку особового складу досліджуваної організації, достатню для ефективного виконання завдань у міжнародних миротворчих операціях та навчаннях.

Економічні методи в процесі роботи з кадрами ГУ ДСНСУ у Тернопільській області з метою розвитку їх лідерських компетентностей базуються на розробленні та використанні систем стимулювання та мотивації праці, формуванні механізму кар’єрного зростання і просування, навчання та підвищення кваліфікації. Наприклад, одним із обов’язків адміністрації досліджуваної організації в щодо стимулювання та мотивації праці є:

- забезпечити правильне застосування діючих умов оплати та нормування праці, використання фонду заробітної плати, фонду матеріального заохочення;
- забезпечувати матеріальну зацікавленість працівників результатами їх особистої праці та в загальних підсумках праці;
- видавати заробітну платню у встановлені терміни.

Основним мотиваційним фактором впливу на персонал є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій роботи з кадрами в ГУ ДСНСУ у Тернопільській області формує система виплат, надбавок, пільг і т. д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення працівників (наприклад, оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування).

Важливою групою методів, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей публічних службовців є соціально-психологічні. Під ними розуміють «систему інструментів впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, трудову і соціальну активність цього колективу та окремих його працівників, формування і розвиток професійних та особистісних якостей працівників; способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам» [27].

Вкажемо на те, що специфіка діяльності ГУ ДСНСУ у Тернопільській області та роботи його кадрового складу обумовлюють особливості використання соціально-психологічних методів. Ці особливості пов'язані з психологічним захистом працівників. Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

У організаційній структурі Управління створено центр забезпечення діяльності ГУ ДСНС у Тернопільській області. Одним із його завдань є проведення роботи із психологічного забезпечення особового складу органів і підрозділів цивільного захисту та психологічного захисту населення у разі загрози і виникнення надзвичайних ситуацій. Інструментом соціально-психологічного впливу, що ним використовується, є психологічне забезпечення відновлювального періоду діяльності особового складу. Воно охоплює:

психологічне інформування особового складу про можливі негативні психологічні наслідки екстремальної діяльності та шляхи їх подолання; діагностику психічного стану, що складає групу ризику (ті хто виконували найбільш складні завдання); психологічне консультування рятувальників з питань, що виникли з пережитими ними психологічними труднощами відновлювального періоду; соціально-психологічну підтримку особам, які переживають труднощі відновлювального періоду.

Проведені дослідження показали, що в ГУ ДСНС України в Тернопільській області істотна роль відводиться економічним і соціально-психологічним методам розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Поряд із цим, їх використання супроводжується рядом недоліків і проблемних питань, зокрема:

- недосконалістю мотиваційного впливу на кадровий склад в результаті використання економічних методів (через малі посадові оклади, недостатнє забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їх особистої праці з огляду на неналежне врахування останньої у загальних підсумках праці);

- оскільки методи соціального управління спрямовані на підвищення соціально-трудової активності через копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки, доцільним є постійний моніторинг стану соціально-психологічного клімату в апараті управління ГУ ДСНС України в Тернопільській області;

## **2.2. Діагностика потенціалу лідерства публічних службовців досліджуваного державного органу**

Оскільки лідерські компетентності повинні формуватися з урахуванням необхідності подальшого розвитку публічного управління, збереження своєї актуальності в майбутньому, – діагностуємо їх наявність у публічних службовців досліджуваного державного органу (Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (ГУ ДСНС України у Тернопільській області)). Це дозволить зробити висновки про лідерства публічних

службовців досліджуваного державного органу.

Керівники різних рівнів досліджуваного державного органу повинні виконувати важливу функцію – перетворення колективу в єдину монолітну команду, налаштування цієї команди і особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань в сфері публічного управління, зокрема, сфері цивільного захисту.

Лідерськими компетентностями, наявність яких ми будемо виявляти у публічних службовців Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, є:

- здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат;
- вміння керівників-лідерів формувати належний соціально-психологічний клімат в колективі державного органу;
- усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами органу;
- побудова дієвих комунікацій.

Для цього нами було проведено анкетне опитування 91 працівника (80% усього особового складу апарату та підрозділів забезпечення Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, а саме:

- блок першого заступника начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області – 39 осіб (68,4% від фактичної кількості працівників даного блоку);
- блок заступника начальника Управління з реагування на надзвичайні ситуації – 37 осіб (90% від фактичної кількості працівників даного блоку);
- блок заступника начальника Управління із запобігання надзвичайним ситуаціям – 9 осіб (100% від фактичної кількості працівників даного блоку);
- блок заступника начальника Управління (Гавура О.М.) – 6 осіб (100% від фактичної кількості працівників даного блоку).

Завданнями, які вирішувались в процесі проведення опитування, стали:

- вивчення мотиваційної сфери особового складу, задоволеності умовами праці та їх ставлення до виконання службових обов'язків;

- оцінка якості колективних взаємовідносин, наявність конфліктних ситуацій та їх можливі причини;

- визначення чинників негативного впливу на процес службової діяльності;

- визначення ефективності роботи керівного складу щодо забезпечення належного рівня соціально-психологічного клімату.

Зразок анкети для опитування особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області наведений в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Зразок анкети для опитування особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області**

№ з/п	Запитання анкети
1	2
1	«Як Ви оцінюєте морально-психологічний стан (клімат) в структурному підрозділі?»
2	«Які причини існуючого морально-психологічного стану структурних підрозділів і організації загалом?»
3	«Як Ви оцінюєте організацію служби в структурному підрозділі?»
4	«Чи задоволені Ви роботою?»
5	«Які фактори викликають невдоволення службою в Управлінні і можуть призвести до звільнення?»
6	«З ким у структурному підрозділі у Вас найчастіше виникають конфлікти?»

Примітка. Сформовано автором самостійно

За підсумками проведеного анкетування особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області щодо визначення стану соціально-психологічного клімату в колективі було отримано такі результати. У частині ідентифікації ставлення до роботи та задоволеності займаною посадою були отримані наступні результати. Так, відповідаючи на запитання анкети щодо морально-психологічного стану (клімату) в структурному підрозділі, («Як Ви оцінюєте морально-психологічний стан (клімат) в структурному підрозділі?») відповіді особового складу Управління, в цілому, були позитивними (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Характеристики, якими оцінювався морально-психологічний стан структурних підрозділів і ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Сформовано автором з результатами опитування працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Аналіз інформаційних даних рисунка 2.3 показує, що морально-психологічний стан в структурному підрозділі як «здоровий, той, що дозволяє вирішувати поставлені завдання» оцінили 73% кадрового складу (66 працівників). На «скоріше задовільний ніж незадовільний» морально-психологічний стан в структурному підрозділі вказало 24% респондентів (22 працівники). Тобто 97% особового складу (88 працівників) вважають морально-психологічний стан позитивним.

Такий результат опитування, в цілому, вказує на наявність майже усього переліку лідерських компетентностей у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, оскільки позитивний морально-психологічний стан трудового колективу є свідченням: здатності керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат; вміння керівників-лідерів формувати належний соціально-психологічний клімат в колективі державного органу; усвідомлення керівниками відповідальності за управління людськими ресурсами державного органу; вміння побудови дієвих комунікацій.

Передумовами позитивного морально-психологічного стану структурних підрозділів і Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області респонденти вважають:



- згуртованість завдяки спільній меті (це зазначило 64 працівника (70% опитаних));

- чіткий розподіл обов'язків і повноважень (на це вказало 23 опитаних працівника).

Таке процентне співвідношення відповідей, отриманих в результаті опрацювання відповідей респондентів на питання «Які причини існуючого морально-психологічного стану структурних підрозділів і організації загалом?», свідчить про єдність спільної діяльності особового складу та тісний зв'язок між працівниками структурних підрозділів Управління.

На запитання «Як Ви оцінюєте організацію служби в структурному підрозділі?», 77% особового складу (70 осіб) відповіли "як добру", а 23% (21 працівник) - як "задовільну".

Однією з основних умов міцної дисципліни та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі є ефективна управлінська діяльність керівного складу, формування навколо себе колективу однодумців, здатних виконувати найскладніші завдання повсякденної діяльності та бойового чергування. Через це у переліку лідерських компетентностей у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області важливо виявити:

- здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат;
- вміння керівників-лідерів формувати належний соціально-психологічний клімат в колективі державного органу;
- здатність керівників усвідомлювати відповідальність за управління людськими ресурсами державного органу.

Мотиваційна сфера працівників як показник здатності керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат, мотивуючи працівників, і усвідомлювати відповідальність за управління людськими ресурсами державного органу, визначалась через ставлення публічних службовців (кадрів) до роботи. На

запитання «Чи задоволені Ви роботою?», як засвідчили результати опитування, були отримані такі відповіді:

- робота влаштовує 79% опитаних (або 72 особи апарату та підрозділів забезпечення Управління);

- якби службовці обирали місце роботи в даний час, то обрали б те саме, де працюють зараз (на вказало 14% опитаних або 13 осіб);

- не визначились у власному відношенні до роботи 2,2% опитаних (2 працівники);

- 4,8% опитаних (4 працівники) відмітили, що очікували набагато більшого від своєї роботи.

Отже, переважна більшість респондентів (93% або 85 осіб) задоволені роботою в ГУ ДСНС України у Тернопільській області.

Серед негативних факторів, які викликають невдоволення службою в ГУ ДСНС України у Тернопільській області, і можуть призвести до звільнення, опитані назвали: низький розмір заробітної плати (на це вказало 82% опитаних), відсутність перспективи отримання житла (вказало 8% респондентів), складні умови праці (на цьому акцентували увагу 10% опитаних).

Вказані чинники є зовнішніми, визначаються державною політикою, а тому не є свідченням наявності чи відсутності лідерських компетентностей у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області.

З метою виявлення лідерської компетентності у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області щодо побудови дієвих комунікацій ми ідентифікували взаємовідносини між членами трудового колективу. Було виявлено, що для міжособистісних взаємин у колективі характерні дружелюбність, зацікавленість, співдружність, взаєморозуміння та взаємна довіра між співробітниками.

Вважаємо важливо ідентифікувати наявність лідерських компетентностей у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області щодо вміння керівників-лідерів формувати належний соціально-психологічний клімат в колективі державного органу і, відповідно, усвідомлювати відповідальність за управління його людськими ресурсами. Для цього нами були визначені причини і частота виникнення конфліктів у структурних підрозділах ГУ ДСНС України у Тернопільській області шляхом пропонування респондентам дати відповіді на запитання «З ким у структурному підрозділі у Вас найчастіше виникають конфлікти?» Відповіді респондентів розподілились наступним чином (рис. 2.4).

<u>з керівництвом підрозділу:</u>	<u>з колегами:</u>
часто – відповіді 4% опитаних	часто – відповіді 5% опитаних
рідко – відповіді 34% опитаних	рідко – відповіді 43% опитаних
ніколи – відповіді 62% опитаних	ніколи – відповіді 52% опитаних

Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів щодо причин і частоти виникнення конфліктів у структурних підрозділах ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Примітка. Сформовано автором з результатами опитування працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області

У процесі опитування респондентам було запропоновано оцінити відносини між підлеглими та керівництвом досліджуваного державного органу за такими проявами керівного впливу як: напруга, взаємна повага та довіра, панібратство, потурання та байдужість (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати оцінки взаємовідносин між підлеглими та керівництвом Управління за такими методами керівного впливу як: напруга, взаємна повага та довіра, панібратство, потурання та байдужість**

ПІБ	Напру- га	Взаємна повага	Панібрат- ство	Поту- рання	Байду- жість
1	2	3	4	5	6
Маслей В.М.	3%	97%	0	0	0
Павук І.В.	6%	91%	0	0	3%

Терлецький Р.Я.	5%	95%	0	0	0
Берестецький Ю.В.	0	98%	0	0	2%
Гавура О.М.	0	95%	5%	0	0
Лукачик С.Д.	0	82%	0	0	8%
Греса І.І.	0	100%	0	0	0
Шаповалов А.В.	0	100%	0	0	0
Маркевич О.К.	0	100%	0	0	0
Небесний Р.З.	0	100%	0	0	0
Данілін С.О.	0	90%	0	0	10%
Осадчий В.А.	19%	81%	0	0	0

Примітка. Сформовано автором з результатами опитування працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Це дозволило у переліку лідерських компетентностей у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області виявити здатність керівників-лідерів управляти державним органом з орієнтацією на результат (сприяє цьому взаємна повага, а перешкоджає – напруга, панібратство, потурання, байдужість).

Ефективність та комфортність ділового спілкування у групі в значній мірі залежить від її керівника, а точніше – від обраного ним стилю керівництва. За результатами опитування за методикою "Стиль керівництва" було визначено, що начальник Управління, полковник служби цивільного захисту Маслей В.М., заступник начальника Управління з реагування на надзвичайні ситуації полковник служби цивільного захисту Берестецький Ю.В., заступник начальника Управління із запобігання надзвичайним ситуаціям полковник служби цивільного захисту Терлецький Р.Я. і заступник начальника Управління Гавура О.М. в спілкуванні з підлеглими, в більшості випадків, використовують демократичний (колегіальний) стиль керівництва.

Керівник, з використання даного стилю, прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, що вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як оцінювання роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови та справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей та турбується про них. При цьому стилі зростає ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшується моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією. Керівник такого стилю інформує

підлеглих про їх обов'язки, завдання, визначає, як їх потрібно вирішувати, розподіляє обов'язки, затверджує плани, контролює.

Вищезазначені керівники, на думку підлеглого особового складу, вважають своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, відверто інформувати підлеглих про стан справ та перспективи розвитку колективу. Вони часто радяться з підлеглими, прислуховуються до думок колег, не підкреслюють своїх переваг, не уникають від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки підлеглих. Добре знають переваги і недоліки свої і підлеглих. У взаємовідносинах з підлеглими завжди проявляють тактовність, з розумінням відносяться до їх інтересів. Також вони постійно підвищують свою кваліфікацію.

За результатами того ж опитування було визначено, що перший заступник начальника Управління підполковник служби цивільного захисту Павук І.В. в спілкуванні з підлеглими, в більшості випадків, використовує змішаний стиль керівництва - ліберально-колегіальний. Керівник, який використовує в роботі цей стиль, в певний момент прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, що вони виконують. Потім, для вирішення якихось питань, він звертається до колег з метою розглянути цілий ряд питань, тобто використовує пасивний стиль. І, нарешті, частину обов'язків цей керівник покладає на підлеглих, надає їм право вирішити певні питання і нести відповідальність за прийняття рішень. Сильна сторона такого стилю керівництва: його креативність, тому що керівник може варіювати різні стилі керівництва в залежності від тієї ситуації, яка складається. Він привітний у спілкуванні з співробітниками, але іноді грає пасивну роль, не проявляє ініціативи.

Підполковник служби цивільного захисту Павук І.В., на думку підлеглого особового складу, найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими. Він підтримує дисципліну, іноді вимагає жорсткого її виконання та строгого розпорядку. Залежно від ситуації та рівня підлеглих він використовує різні способи впливу, переважно, доброзичливий.

З метою виявлення серед особового складу підрозділу лідерів та осіб з низьким соціометричним статусом нами було проведено дослідження. В ході дослідження були виявлені лідери в професійній сфері (рис. 2.5).

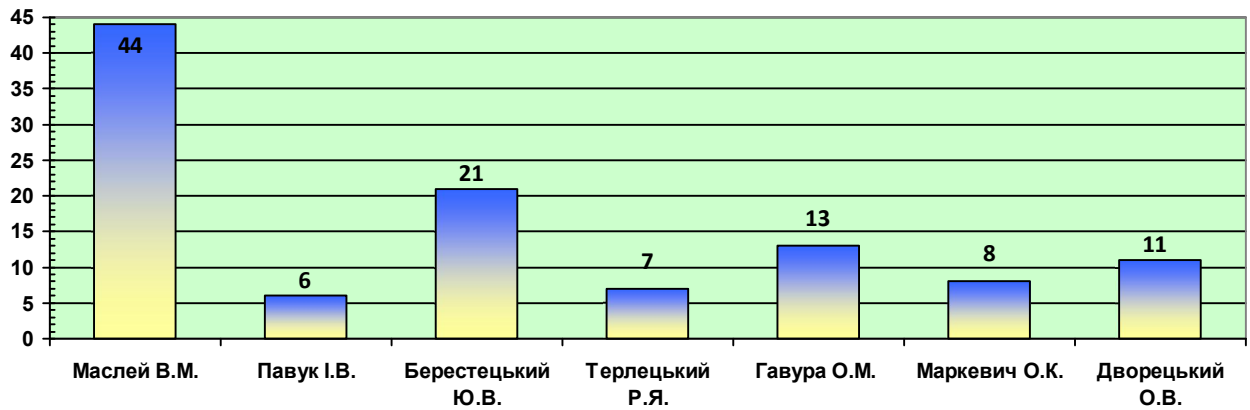


Рис. 2.5. Результати дослідження щодо виявлення серед особового складу структурних підрозділів ГУ ДСНС України у Тернопільській області лідерів у професійній сфері

Примітка. Сформовано автором з результатами опитування працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Результати дослідження щодо виявлення серед особового складу структурних підрозділів Управління ДСНС України у Тернопільській області лідерів у міжособистісній сфері, які представлені на рис. 2.6.

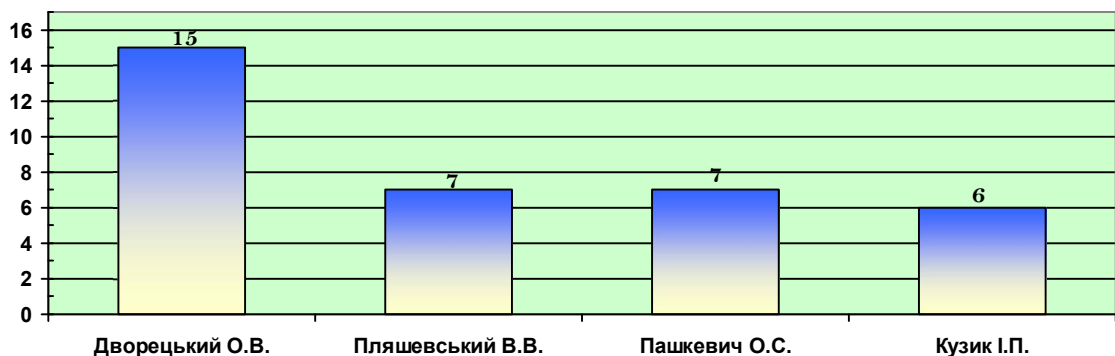


Рис. 2.6. Результати дослідження щодо виявлення серед особового складу структурних підрозділів ГУ ДСНС України у Тернопільській області лідерів у міжособистісній сфері

Примітка. Сформовано автором з результатами опитування працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області

На основі отриманих у ході дослідження даних можна зробити висновок про високий авторитет в колективі начальника Управління полковника служби цивільного захисту Маслея В.М. та заступника начальника Управління з реагування на надзвичайні ситуації полковника служби цивільного захисту Берестецького Ю.В. (їм притаманне поєднання формального статусу та

неформального впливу («вольовий» лідер)). Цей фактор позитивно впливає на показники діяльності колективу в цілому.

Оцінюючи ділові, службові та моральні якості керівництва ГУ ДСНС України у Тернопільській області за 5-бальною шкалою, нами було використано інформацію досліджуваного державного органу наступного змісту (рис. 2.7).

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що показники ділових та особистісних якостей керівництва апарату державного органу належать до так званої «робочої зони» та є оптимальними для забезпечення ефективного управління як безпосередньо органом, так і його структурними підрозділами. Також ці результати дали можливість у переліку лідерських компетентностей у керівництва Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області виявити здатність керівників-лідерів управляти державним органом з орієнтацією на результат.

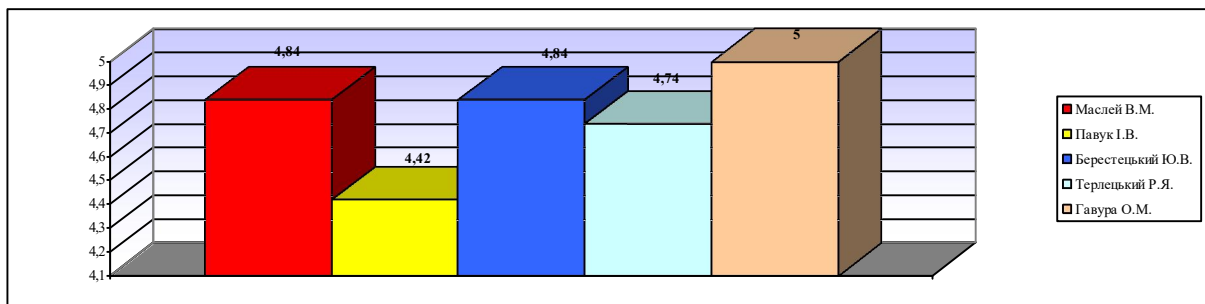


Рис. 2.7. Результати оцінки ділових, службових та моральних якостей керівництва ГУ ДСНС України у Тернопільській області за 5-бальною шкалою

Примітка. Сформовано автором за інформацією ГУ ДСНС України у Тернопільській області

## Висновки до розділу 2

На основі отриманих нами результатів дослідження можна зробити висновок, що в досліджуваних блоках ГУ ДСНС України у Тернопільській області неформальними лідерами є їх безпосередні керівники, завдяки чому у колективах відсутні загрози виникнення гострих конфліктних ситуацій. Такі результати сприяють формуванню позитивної емоційної атмосфери в колективі і його орієнтацію на досягнення результативної роботи. Вони вказують на те, що колектив ГУ ДСНС України у Тернопільській області згуртований навколо мети професійної діяльності, спрацьований, характеризується позитивним

внутрішньо-колективним настроєм. В колективі переважають дружні взаємовідносини з орієнтацією на співробітництво. Працівники структурних підрозділів готові до виконання дій за призначенням.

Отже, в результаті проведеного нами дослідження ми виявили, що лідерськими компетентностями, наявність яких можна констатувати у публічних службовців Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, є: здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат; вміння керівників-лідерів формувати належний соціально-психологічний клімат в колективі державного органу; усвідомлення керівниками-лідерами відповідальності за управління людськими ресурсами органу; побудова дієвих комунікацій.



### **РОЗДІЛ 3**

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Чинником забезпечення розвитку публічної служби є її професіоналізація. Необхідність професіоналізації публічної служби зафіксована і посилена у оновленому Законі України «Про державну службу» (редакція від 19.09.2019 року) (наприклад, через розширення статті 2 закону визначенням «професійний розвиток», доповнення статті 8 Закону обов'язком державного службовця «сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення)» [38]) та проявляється у щоденній практичній діяльності державних службовців. Це актуалізує питання розвитку системи професійної підготовки державних службовців.

Процес професійної підготовки з метою особистісного та професійного зростання публічного службовця шляхом інтеграції знань, умінь і компетентностей повинен бути цілеспрямованим і безперервним, а також усвідомленим і мотивованим внутрішньою потребою працівника.

Професійна підготовка публічних службовців має трансформуватись у цілісну систему логічно взаємопов'язаних між собою компонентів, і охоплювати:

- 1) ідентифікування потреб у професійному навчанні (на рівні держави і окремих органів публічного управління);
- 2) формування, розміщення і виконання державного замовлення (державні органи повинні бути замовниками професійної підготовки, післядипломної освіти);
- 3) розвиток мотиваційного механізму підвищення рівня професійної компетентності (має бути тісний зв'язок між професійною підготовкою публічних службовців і мотивацією та оплатою їх праці, просуванням по службі);
- 4) розширення кола суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (з метою: «запровадження нових видів підвищення кваліфікації: навчання за загальними та спеціальними професійними програмами;

запровадження підвищення кваліфікації за акредитованими програмами суб'єктів надання освітніх послуг, що мають ліцензію на відповідну діяльність» [8]);

5) моніторинг і оцінка якості навчання (слід організаційно впорядкувати процес професійного навчання публічних службовців, чітко визначити повноваження органів, які управлятимуть цим процесом, встановити адекватні й досяжні критерії моніторингу і оцінювання якості навчання).

В основу системи професійної підготовки публічних службовців повинні бути покладені такі принципи:

- обов'язковості (декларується чинним законодавством, що вирішує організаційно - правове забезпечення публічної служби);

- безперервності (самоосвіта та професійний розвиток мають здійснюватись впродовж усього життя, що дозволить посилити наукову компоненту у професійній діяльності публічних службовців, сприятиме прийняттю науково обгрунтованих управлінських рішень);

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру (уможливлять досягнення публічними службовцями професіоналізму діяльності як систематичного виконання ними трудових функцій з орієнтацією на задані показники якості (як у частині досягнення органом публічної влади місії і цілей, так і щодо надання управлінських послуг);

- інноваційності та практичної спрямованості (забезпечать синтез і використання існуючих наукових знань і передового зарубіжного досвіду на основі оптимально можливого прояву професійно-творчого кадрового потенціалу публічних органів у практиці їх роботи);

- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання (сприятиме професіоналізації публічної служби з урахуванням індивідуального потенціалу службовців, їх досвіду тощо);

- гарантованості фінансування професійного навчання (через нього система професійної підготовки службовців дозволить кожному з них реалізувати своє право інтелектуально розвиватися, збагатити знання, вміння і навички і, як наслідок – рухатися кар'єрними сходами і задовольнити свої потреби).

Перевагами базування системи професійної підготовки публічних службовців ГУ ДСНС України у Тернопільській області на цих принципах стануть:

- переорієнтація системи професійної підготовки службовців із кількісних на якісні характеристики, що означає перетворення цієї системи у якісно-ціннісний комплекс знань, вмінь і пріоритетних професійних навичок;

- створення передумов для укомплектування органів публічної влади професійно підготовленими, вмотивованими працівниками, службовцями, які вміють якісно та кількісно самооцінювати свою працю, віддані професії. Більше того, погоджуємось із автором праці [16], що «професіоналізація припускає постійний супровід професійної діяльності спеціаліста, який може здійснюватись у формі різнопланового консультування, тренінгів, надання методичної та практичної допомоги. Супровід дозволяє змінити негативні професійні установки службовців, реконструювати професійний досвід, а також сформувати нові зразки професійної поведінки»;

- здатність службовців бути виконавцями функцій і завдань держави на рівні сучасних вимог, з урахуванням вітчизняних і зарубіжних тенденцій реформування та розвитку публічної служби. Сьогодні, наприклад, необхідним є здійснення змін не тільки у зовнішньоорганізаційних відносинах (з громадянами, суспільством), а й і у внутріорганізаційних (з державними службовцями) відносинах державних органів. Їх керівники повинні брати на себе персональну відповідальність за результати управління і діяльності.

Отже, професіоналізація публічної служби, підвищення професіоналізму публічних службовців ГУ ДСНС України у Тернопільській області як базису лідерства стане істотним чинником забезпечення розвитку публічної служби як політично нейтральної та авторитетної, тим інструментом, що забезпечує діяльнісний процес реалізації кількісно-якісних змін у професійній сфері публічних службовців, поєднуючи такі елементи як: утвердження в професії, становлення і розвиток публічного службовця як фахівця-професіонала.

У контексті питання запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб ГУ ДСНС України у

Тернопільській області важливим є аспект зміцнення професійного потенціалу персоналу. Для цього доцільно використовувати механізм соціальної адаптації персоналу. Система соціально-трудової адаптації персоналу має охоплювати не тільки пакет документів, що регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника, а й працівників, які ці заходи вживають (допомагають новому співробітникові адаптуватися в колективі, організують і контролюють цей процес) та відповідні інструменти роботи.

Професійний розвиток публічної служби в Україні повинен забезпечуватись з використанням організаційних механізмів впливу, одним із яких є управлінське лідерство. Управлінське лідерство істотним чином впливає на ефективність роботи публічних інституцій, результативність діяльності органів публічної влади і їх персоналу, репутацію публічних структур, загалом. Управлінське лідерство пов'язане з тим, що сучасні роль і значення керівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області полягають у тому, що вони повинні бути організаторами колективної діяльності співробітників-однодумців (керівник сьогодні не може вдовольнитися лише формальним лідерством, яке автоматично забезпечує йому займана посада).

Доцільно, щоб процес розвитку лідерства став компонентом щорічного оцінювання діяльності як керівників різних рівнів ГУ ДСНС України у Тернопільській області, так і публічних службовців. У процесі такого оцінювання мають виявлятися ті лідерські компетенції, що були практично реалізовані впродовж року (приміром, чи була діяльність колективу службовців результативною за умов існуючого управління; чи використовувалась комунікація для досягнення публічними службовцями результатів).

Отже, роль керівника-лідера ГУ ДСНС України у Тернопільській області має полягати в активізації діяльності очолюваного ним колективу як соціальної системи. Тому важливим питанням стає організація керівником-лідером дієвого соціального партнерства з трудовим колективом службовців і кожним підлеглим працівником. Налагодженню керівником-лідером партнерських відносин з колективом сприятиме використання нематеріальної мотивації, зокрема шляхом:

виявлення у колективі неформальних лідерів та призначення їх на керівні посади; правильного визначення цільових завдань та розподілу функцій управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам; моніторингу та підтримки в колективі конструктивного соціально-психологічного клімату. Це вимагає зміни, у першу чергу, психологічних стереотипів керівника-лідера, а вже потім міжособистісних відносин керівника та підлеглих. Тобто керівник-лідер ГУ ДСНС України у Тернопільській області має позбавлятися професійних звичок вникати у процесуальні управлінські дії, виявляти терпіння і довіру до колег, делегуючи повноваження навчити підлеглих, використовувати їх для отримання позитивних результатів.

Навчання підлеглих з метою їх використання для отримання ГУ ДСНС України у Тернопільській області позитивних результатів сприятиме використанню механізму заохочення службовців до кар'єрного зростання. Значимість і особливість кар'єрного зростання розкривається у тому, що в ньому перетинаються інтереси і організації, і працівника.

Публічні службовці мають бути зацікавлені в кар'єрному зростанні, оскільки це задовольняє їх прагнення до самовдосконалення і розвитку. Крім того, просування по службі завжди супроводжується розширенням повноважень і збільшенням оплати праці і є ознакою значущості співробітника і проявом поваги з боку колег.

ГУ ДСНС України у Тернопільській області має бути зацікавлене у розвитку кар'єри своїх співробітників, оскільки це є одним з інструментів "вирощування" власних кадрів, орієнтуючись на завдання і функції організації, які ускладнюються. Тому правильне управління розвитком кар'єри публічних службовців досліджуваної організації, удосконалення механізму їх заохочення до кар'єрного зростання є надзвичайно важливим завданням, яке стоїть як перед службою управління персоналом і перед керівниками всіх організаційних рівнів.

Приміром, механізм заохочення до кар'єрного зростання може охоплювати визнання працівників як цінних та незамінних, тобто тих працівників, які здобувають нові знання, набувають уміння та навички, необхідні в подальшій

роботі. Тому, непрямыми методами, які можуть бути використані ГУ ДСНС України у Тернопільській області для заохочення публічних службовців до кар'єрного зростання, є наставництво і коучинг.

Суть наставництва як механізму соціально-трудової адаптації управлінського персоналу організацій сфери публічного управління і його використання у практиці роботи публічних службовців має полягати в тому, що досвідчений фахівець навчає нового співробітника тому, що вміє сам. Наставництво повинно бути спрямоване на здобуття новим працівником знань, набуття умінь та навичок, необхідних в його подальшій роботі. Наставник може передавати новому працівнику свій досвід через пораду, особистий приклад. Тобто наставництво буде виступати різновидом індивідуального навчання працівника безпосередньо на робочому місці.

На відміну від наставництва, коучинг повинен бути спрямований не стільки на безпосереднє навчання службовця, скільки на те, щоб максимально повно розкрити потенціал нового співробітника і добитися від нього повної віддачі в роботі. Головним завданням коучингу має стати навчання працівника вирішувати проблеми самостійно. В управлінні ГУ ДСНС України у Тернопільській області коучинг може стати самостійним видом діяльності. Він, наприклад, може реалізовуватись у практичну роботу колективу службовців у вигляді певних «коучинг-сесій», які будуть відокремлені від звичайної діяльності.

У контексті запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб ГУ ДСНС України у Тернопільській області важливим є питання формування дієвих управлінських команд з метою реалізації потенціалу лідерства.

Команда є ефективним засобом реалізації складних організаційних завдань. Для забезпечення ефективного функціонування команди керівнику як управлінському лідеру потрібно провести послідовні зміни у процедурах: ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Він повинен модифікувати звичні моделі поведінки і стиль лідерства, сприяти в

адекватній зміні управлінських практик тими менеджерами, діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди.

У контексті вдосконалення управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області вплив управлінського лідера як суб'єкта управління на команду зумовлюють наступні взаємопов'язані чинники.

- об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою;
- індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування;
- особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки в досліджуваній організації;
- організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності;
- вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

Управлінський лідер в рамках вдосконалення процесу управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області повинен здійснювати свою діяльність щодо управління командою і командною роботою в наступних напрямках (рис. 3.1).

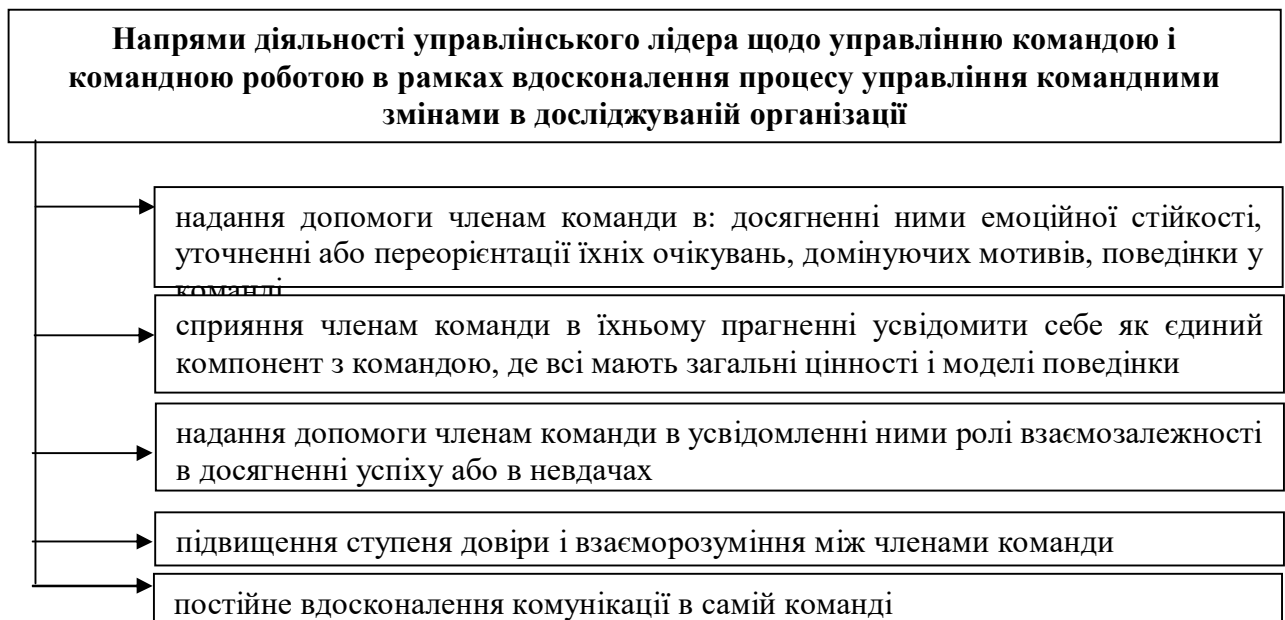


Рис. 3.1. Напрями діяльності управлінського лідера щодо управління командою і командною роботою в рамках вдосконалення процесу управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області  
Примітка. Сформовано автором самостійно

Важливим напрямом діяльності управлінського лідера щодо управління командою і командною роботою в рамках вдосконалення процесу управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області має стати забезпечення емоційної стійкості членів команди. Для цього управлінський лідер повинен враховувати, що емоційна стійкість як якість особистості, є єдністю компонентів:

- мотиваційного досвіду – сила мотивів значною мірою визначає емоційну стійкість. Одна й та ж людина може виявити різний її ступінь в залежності від того, які мотиви спонукають до прояву активності. Змінюючи мотивацію, можна збільшити (чи зменшити) емоційну стійкість;

- емоційного досвіду особистості, накопиченого у процесі подолання негативних впливів в екстремальних ситуаціях;

- вольового досвіду, що виражається у свідомій саморегуляції дій, приведення їх у відповідність до вимог ситуації;

- інтелектуального компоненту, який полягає в оцінці і визначенні вимог ситуації, прогнозі її можливої зміни, прийнятті рішень щодо способів виходу з неї.

Отже, в рамках вдосконалення процесу управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області напрями діяльності управлінського лідера щодо управління командою і командною роботою повинні охоплювати дії щодо: створення команди; управління командними процесами; удосконалення діяльності команд в цьому органі публічного управління.

З метою напрацювання пропозицій щодо вдосконалення технологій управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області доцільно використати досвід започаткування командних форм діяльності у сфері менеджменту й адаптувати найбільш сприйнятливі, ефективні та оптимальні методи, прийоми та засоби до організаційно-функціональних потреб органу.

Окремі аналітики підкреслюють про необхідність формування команди з людей, об'єднаних однією метою і спільністю інтересів, використовуючи важелі для їх “особистої відданості” і навіть “матеріального заохочення в межах можливостей”. Більше того, зазначається, що «управлінська команда в системі



публічної служби має об'єднуватися «корпоративними, політичними та іншими зв'язками»» [30].

Як зазначає Т.Базаров, будь-яка команда утворюється для виконання певного завдання, а тому однією з головних є характеристика типу спільної діяльності, що визначає структуру, складність і нестандартність вирішуваного завдання. Автор приводить чотири типи організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний, спільно-послідовний, спільно-взаємодіючий, спільно-творчий. Тип завдання як тип спільної діяльності визначає формальну структуру команди з її затвердженням керівництвом, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти учасники команди, терміни виконання завдання, ступінь контролю його виконання з боку керівництва [3].

Управлінська команда публічних службовців формується для виконання переважно, організаційно-розпорядчих функцій, втілення соціально-економічних програм, здійснення державної політики тощо. Реалізація цих завдань потребує використання командою управлінців різних типів організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний тип застосовується під час спільної підготовки й індивідуального прийняття управлінських рішень; спільно-послідовний тип реалізується шляхом перерозподілу і делегування повноважень між учасниками управлінської команди; спільно-взаємодіючий і спільно-творчий типи запроваджуються на етапі втілення державно-управлінських рішень (урядової політики [35].

Наступний чинник утворення команди пов'язаний з характеристикою зовнішнього організаційного середовища, з яким взаємодіє ГУ ДСНС України у Тернопільській області. Однак у командному менеджменті зазвичай говорять не про середовище, а про зовнішній та внутрішній організаційно-культурний контекст функціонування команди. Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат, компетентність керівних органів в управлінні командною діяльністю, складність і структурованість зовнішнього оточення, наявність та якість систем контролю.

Культурний контекст усередині команди характеризується такими рисами, як сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи

організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів - координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей. Узагальнюючи, Т.Базаров вказує, що процес утворення команди є процесом утворення її внутрішнього культурного контексту або командної субкультури [52].

Під час формування управлінської команди в ГУ ДСНС України у Тернопільській області необхідно враховувати групову динаміку (К.Левін). Відповідно до висновків К.Левіна група є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, що діють з протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо. Тобто ситуація в групі буде змінюватись залежно від збільшення або зменшення балансу сил. Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну команду в ефективну, то він повинен розробити стратегію і тактику мінімізації або виключення впливу негативних факторів на функціонування групи. Згідно з теорією К.Левіна цей крок називають розморожуванням і він є першим етапом процесу змін. Наступний крок передбачає створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки [6].

У діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області це означає актуалізацію принципів управління, дотримання законодавчих норм, розробку кодексу етики працівника, запровадження в роботу управлінської команди практики дотримання принципів управлінської діяльності, принципів, безпосередньо пов'язаних із людським фактором.

Запроваджуючи командний стиль роботи, обираючи відповідну технологію впливу на команди працівників, керівнику ГУ ДСНС України у Тернопільській області слід враховувати такі аспекти (рис. 3.2).

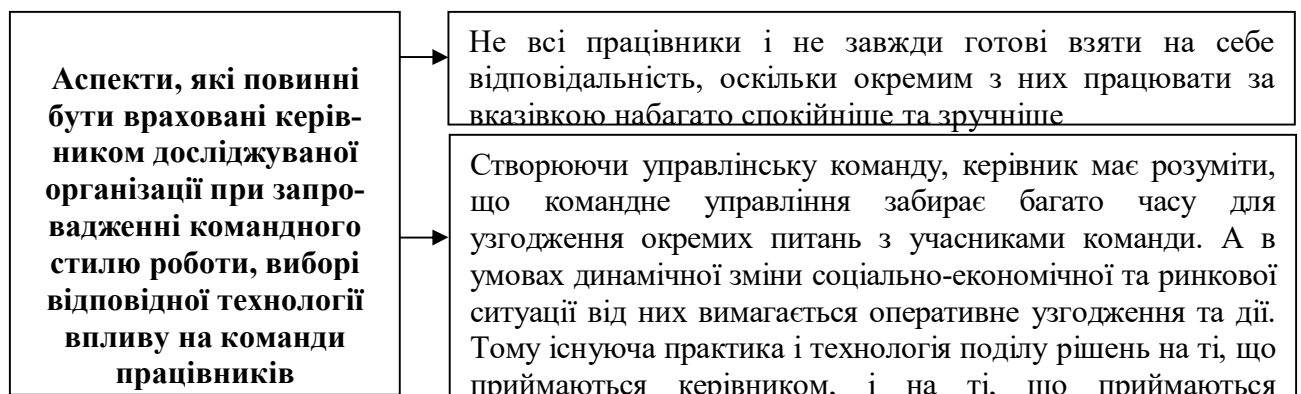


Рис. 3.2. Аспекти, які повинні бути враховані керівником ГУ ДСНС України у Тернопільській області при запровадженні командного стилю роботи, виборі відповідної технології впливу на команди працівників  
Примітка. Сформовано автором самостійно

Також керівником ГУ ДСНС України у Тернопільській області при виборі відповідної технології впливу на команди працівників мають бути враховані чотири головних підходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Підходи, які мають бути враховані керівником ГУ ДСНС України у Тернопільській області при виборі відповідної технології впливу на команди працівників**

№ з/п	Назва підходу	Його зміст
1	2	3
1	Цілепокладаючий підхід	Має спрямовуватись на покращання (оптимізацію) умінь членів групи здійснювати вибір, приймати оптимальні рішення і реалізовувати групові цілі.
2	Міжособистісний підхід	Повинен націлюватись на вдосконалення міжособистісних відносин у групі й базуватися на впливі міжособистісної компетентності на ефективність групи як команди.
3	Рольовий підхід	Повинен враховувати те, що командні ролі складаються із множини ролей, що частково перетинають один одного.
4	Проблемний підхід	Повинен полягати в послідовному вирішенні командних проблем задля досягнення головного командного завдання.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Таким чином, використання технологій управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області та їх вдосконалення є різнобічним процесом, що має охоплювати всі рівні і сторони життєдіяльності органу.

Безпосередньо в управлінській команді досліджуваної організації повинні:

- проводитись робота з підвищення психологічної компетентності щодо розвитку вмінь і навичок налагодження міжособистісних відносин;

- з'ясуватися функціонально-рольова співвіднесеність її учасників.

Внутрішньоконандна діяльність досліджуваної організації має мати на меті досягнення відкритості і групової довіри між працівниками, мотивацію і

заохочення колективної підтримки й стимулювання прозорих комунікацій усередині команди.

Унікальність використання і вдосконалення технологій управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області пояснюється тим, що команда управлінців працюватиме не лише для виконання завдань і функцій організації чи її структурного підрозділу, а й для конкретного керівника.

Пропонована технологія формування, забезпечення функціонування і розвитку управлінської команди працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області представлена в таблиці 3.2.

Метою створення і забезпечення належного функціонування управлінської команди в ГУ ДСНС України у Тернопільській області має бути підвищення ефективності управління нею та поза нею шляхом покращення використання її кадрового потенціалу.

*Таблиця 3.2*

**Пропонована технологія формування, забезпечення функціонування і розвитку управлінської команди працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області**

<b>№ з/п</b>	<b>Технологічні механізми</b>	<b>Технологічні прийоми і методи</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Правові механізми	- розробка правових норм регуляції службових та посадових відносин між членами управлінської команди; - легітимізація процесів добору управлінських команд; - розробка Етичного кодексу управлінської команди працівників;
2	Механізм лідерства	- вибір моделі управління й функціонування управлінської команди; - встановлення основних принципів взаємодії між членами команди; - визначення орієнтирів розвитку командної роботи; - формування морально-психологічного клімату в колективі;
3	Організаційні механізми	- встановлення критеріїв добору учасників управлінської команди; - делегування повноважень і відповідальності; - дотримання правил забезпечення ефективного командного стилю роботи; - контроль результатів діяльності команди з боку керівника;
4	Психологічні механізми	- аналіз поля сил групи; - створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки або утворення командної субкультури; - заморожування (утвердження) результатів;
5	Консультативні механізми	- здійснення аналізу сформованої ситуації; - проведення установчих зборів для побудови і забезпечення функціонування команди; - експертно-консультативна діяльність;

Примітка. Сформовано автором самостійно

Формування команди управлінців необхідно здійснювати за допомогою механізмів, що охоплюють як організаційні, так і особистісні аспекти, забезпечуючи в такий спосіб комплексність командоутворюючих процесів.

Урахування специфіки роботи ГУ ДСНС України у Тернопільській області стане передумовою успішного вирішення низки проблем, що постають перед керівником та учасниками команди, зокрема:

- обмеженість делегування владних повноважень лідером команди, його персональна відповідальність за виконання управлінських рішень і неготовність працівників взяти на себе відповідальність;

- урегулювання питання поділу рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою;

- пошук спільної менеджерської мови й коригування власного стилю управління і спілкування;

- визначення і утвердження притаманних лише цій команді ролей і позицій.

Отже, запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб ГУ ДСНС України у Тернопільській області має здійснюватись через: підвищення професіоналізму публічних службовців як базису лідерства; удосконалення механізму заохочення публічних службовців до кар'єрного зростання; формування дієвих управлінських команд в контексті реалізації потенціалу лідерства.

### **Висновки до розділу 3**

Автор переконаний, що запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб ГУ ДСНС України у Тернопільській області має здійснюватись через: підвищення професіоналізму публічних службовців як базису лідерства; удосконалення механізму заохочення публічних службовців до кар'єрного зростання; формування дієвих управлінських команд в контексті реалізації потенціалу лідерства.

Професіоналізація публічної служби, підвищення професіоналізму

публічних службовців ГУ ДСНС України у Тернопільській області як базису лідерства стане істотним чинником забезпечення розвитку публічної служби як політично нейтральної та авторитетної, тим інструментом, що забезпечує діяльнісний процес реалізації кількісно-якісних змін у професійній сфері публічних службовців, поєднуючи такі елементи як: утвердження в професії, становлення і розвиток публічного службовця як фахівця-професіонала.

Непрямими методами, які можуть бути використані для заохочення публічних службовців до кар'єрного зростання, є наставництво і коучинг.

В рамках вдосконалення процесу управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області напрями діяльності лідерів (керівників структурних підрозділів) щодо управління командою і командною роботою повинні охоплювати дії щодо: створення команди; управління командними процесами; удосконалення діяльності команд.

## ВИСНОВКИ

1. Лідерські компетентності є похідними від лідерства. У теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей.

2. Публічні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог сучасності. Крім того, набуття лідерських навичок необхідне не лише керівникам, але й усім публічним службовцям, оскільки вони виконують функції покладені на них державою, в також: є професіоналами у сфері управління, тобто в тій чи іншій мірі бере участь у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень; дотичні до влади, володіють нею, нехай навіть у самому незначному обсязі, а отже мають право вимагати від людей певних вчинків; у соціальній структурі суспільства займають важливе місце, «їх вважають знаючими, розуміючими та здатними вирішувати хвилюючі питання громадян.

3. Профілі лідерських компетентностей є основою для розвитку керівного складу органів публічної влади. Тому, одним із пріоритетних напрямів кадрової політики у сфері публічного управління має бути активне запровадження і адаптація відповідних профілів до потреб сфери публічного управління, де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, як напрям його усестороннього розвитку, як принцип результативної діяльності та практичний досвід. Профілі лідерських компетентностей покликані сприяти запровадженню і реалізації сучасних принципів публічного управління та розвитку культури публічно-управлінської діяльності.

4. Проведена у роботі оцінка організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців показали, що:

- організаційні основи роботи ГУ ДСНС України у Тернопільській області сформовані належним чином. Це уможлиблює: побудову формальних взаємовідносин працівників і регламентацію їх роботи; організацію праці, прав і відповідальності персоналу; формування чітких процедур делегування повноважень; роботу персоналу для досягнення організаційних цілей;

- у практичній діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області істотна роль відводиться економічним і соціально-психологічним методам розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Поряд із цим, їх використання супроводжується рядом недоліків і проблемних питань (наприклад, з огляду на те, що соціологічні методи є множиною способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову і соціальну активність персоналу, вони повинні застосовуватись для: визначення призначення і місця співробітників у колективі, ідентифікації лідерів, ув'язки мотивації роботи кадрового складу Управління з результатами їх трудової діяльності).

5. Оскільки лідерські компетентності повинні формуватися з урахуванням необхідності подальшого розвитку публічного управління, збереження своєї актуальності в майбутньому, – автор роботи діагностує їх наявність у публічних службовців Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (ГУ ДСНС України у Тернопільській області)).

6. Лідерськими компетентностями, наявність яких визначалася у публічних службовців ГУ ДСНС України у Тернопільській області, є: здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат; вміння керівників-лідерів формувати належний соціально-психологічний клімат в колективі державного органу; усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами органу; побудова дієвих комунікацій. Для цього було проведено анкетне опитування 91 працівника (80% усього особового складу апарату та підрозділів забезпечення досліджуваного органу публічного управління).

На основі отриманих результатів опитування зроблено висновок, що в ГУ ДСНС України у Тернопільській області неформальними лідерами є керівники



структурних підрозділів, завдяки чому сформована позитивна емоційна атмосфера в колективі, він згуртований навколо мети професійної діяльності, у ньому переважають дружні взаємовідносини з орієнтацією на співробітництво. Працівники структурних підрозділів готові до виконання дій за призначенням.

7. Автор переконаний, що запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб ГУ ДСНС України у Тернопільській області має здійснюватись через: підвищення професіоналізму публічних службовців як базису лідерства; удосконалення механізму заохочення публічних службовців до кар'єрного зростання; формування дієвих управлінських команд в контексті реалізації потенціалу лідерства.

8. Професіоналізація публічної служби, підвищення професіоналізму публічних службовців ГУ ДСНС України у Тернопільській області як базису лідерства стане істотним чинником забезпечення розвитку публічної служби як політично нейтральної та авторитетної, тим інструментом, що забезпечує діяльнісний процес реалізації кількісно-якісних змін у професійній сфері публічних службовців, поєднуючи такі елементи як: утвердження в професії, становлення і розвиток публічного службовця як фахівця-професіонала.

9. Механізм заохочення до кар'єрного зростання може охоплювати визнання працівників як цінних та незамінних, тобто тих працівників, які здобувають нові знання, набувають уміння та навички, необхідні в подальшій роботі. Тому, непрямыми методами, які можуть бути використані для заохочення публічних службовців ГУ ДСНС України у Тернопільській області до кар'єрного зростання, є наставництво і коучинг.

10. В рамках вдосконалення процесу управління командними змінами в ГУ ДСНС України у Тернопільській області напрями діяльності лідерів (керівників структурних підрозділів) щодо управління командою і командною роботою повинні охоплювати дії щодо: створення команди; управління командними процесами; удосконалення діяльності команд.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]; пер.с англ. ; под ред. С. А. Мордвинова. 10-е изд. СПб. : Питер, 2012. 848 с. (Серия “Классики М В А”).
2. Арх. Віктор (Бедь В. В.) Упровадження нових освітніх систем та інноваційне оновлення змісту вищої освіти при підготовці фахівців у контексті компетентнісного підходу. Арх. Віктор (В. В. Бедь), М. Г. Артьомова. Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 11–12 квіт. 2013 р.). Дніпропетровськ : Біла К. О. [вид.], 2013.
3. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование. URL: <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc>
4. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>
5. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2005. 304с.
6. Борисовская Н. Эффективность командной работы. URL: <http://www.cpt21.ru>
7. Буличов А., Буличова Н. Співвідношення понять «публічний службовець», «державний службовець», «військовослужбовець»: теоретичний та практичний аспекти. URL: <http://www.nvppp.in.ua/vip/2016/4/23.pdf>
8. Ващенко К. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: [www.center.gov.ua](http://www.center.gov.ua) > press-center > news > item > download
9. Воронюк С. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та

публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 28 травня 2021 року).

10. Гаврильців М., Лук'янова Г. Правовий статус публічних службовців та перспективи його модернізації в Україні. URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2019/3\\_2019/part\\_1/3.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2019/3_2019/part_1/3.pdf)

11. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778>

12. Дідик Н., Павлович-Сенета Я. Публічні службовці: поняття та адміністративна відповідальність. URL: <http://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-911-21-2019/publiczni-sluzhbovci-ponyattya-ta-administratyvna>

13. Дяченко Н. П. Прогнози оцінки впливу лідерства на державну службу. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13dnpdsu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13dnpdsu.pdf) (дата звернення: 17.10.2017).

14. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т.6: Державна служба: наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.

15. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід: монографія. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 276 с.

16. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf>

17. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. Відомості Верховної Ради України. 2005. 35–36, No 37. С. 446.

18. Коттер Джон П. Ускорение перемен. М.: Олимп-Бизнес. 2017. 256с.

19. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч.

посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.

20. Курс адміністративного права України: підручник. URL: [https://pidruchniki.com/1605010748200/pravo/derzhavna\\_sluzhba\\_riznovid\\_publichnoyi\\_sluzhbi](https://pidruchniki.com/1605010748200/pravo/derzhavna_sluzhba_riznovid_publichnoyi_sluzhbi).

21. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. Фінансовий простір. № 1 (25). 2017. С. 43-47. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1701/17kovmdu.pdf>

22. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.

23. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf)

24. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А. В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 184-186.

25. Магура М. Секреты мотивации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. М. : Биб-ка журнала “Управление персоналом”, 2007. 653 с.

26. Майстро С. Теоретичні засади механізму державного управління системою цивільного захисту. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/1/01.pdf>

27. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. Посібник / Зар ред.. А.Ф. Мельник. Київ: ВД «Професінал», 2006. 320с.

28. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учеб. / [авт. коллектив В. Р. Вебер, Е. В. Иванов, М. Н. Певзнер и др.]. Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. 528 с.

29. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф.

Хедоури; [пер с англ.]. М. : Дело, 2005. 720 с.

30. Михайленко В. О. Психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи у команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Організаційна психологія, економічна психологія» / Вікторія Олександрівна Михайленко ; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2009. 22 с.

31. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

32. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. К.: Видавництво Ліра-К, 2017. 256с.

33. Пазиніч Ю. М. Модернізація змісту професійної освіти на засадах компетентнісного підходу. Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 11–12 квіт. 2013 р.): у 2 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. Т. 1. С. 113–115.

34. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. держ. упр. Харків, 2012. 16 с.

35. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад. URL: <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>

36. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>.

37. Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.

38. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. № 889-VIII. URL:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

39. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

40. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

41. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012р. URL: [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=598367&cat\\_id=581194](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194).

42. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова КМУ від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249211354>

43. Публічна служба в модерній державі: Матеріали науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю державної служби України, Київ, 13 червня 2018 року / За заг. ред. Войтович Р.В., Ворони П.В. Київ, ІПК ДСЗУ, 2018. 270с.

44. Публічний службовець: поняття, види, особливості правового статусу. URL: <http://meگو.info> › матеріал › 13-публічний-службове...

45. Розвиток лідерства / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін.]. К. : Проект «Реформа упр. персоналом на держ. службі», 2012. 400 с.

46. Саймон Г. Менеджмент в організаціях. Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон; [пер. с англ.]. М. : Экономика, 1995. 335 с.

47. Смірнова О. Визначення поняття державного регулювання психологічного захисту у сфері цивільного захисту України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/2/12.pdf>

48. Стандарт вищої освіти. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь «бакалавр». Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент». Затверджено та введено в дію наказом

Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 року №1165. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>

49. Сторожев Р. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. URL: [file:///C:/Users/Natali/Downloads/apdy\\_2017\\_2\\_24.pdf](file:///C:/Users/Natali/Downloads/apdy_2017_2_24.pdf)

50. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.

51. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/13.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf)

52. Управление персоналом: Учеб. для вузов. Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

53. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2017. № 4 (82). С. 98-102. (Серія “Економічні науки”).

54. Філософська енциклопедія. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/5632/БОГАРДУС](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/5632/БОГАРДУС).

55. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі. URL: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/dis/Khaitov\\_dissertation.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf)

56. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2.

57. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>

58. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с: ил. (Серия “Теория и практика менеджмента”).

59. Шмидт А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине. URL: <http://www.hrc.com.ua/content/articles/>.

60. Casse P. Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders [Text] / P. Casse, P. G. Claudel. [S. p.] : Athena Press, 2007. 280 p.

61. Walton R. E. From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review [Text]. 1985. № 63. P. 76-84.

62. Guest D. E. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies [Text]. 1987. № 24. P. 503-521.



# ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ ДСНС  
04.02.2013 № 3  
(у редакції наказу ДСНС  
21.09.2017 № 507)

ПОЛОЖЕННЯ  
про Головне Управління Державної служби України з  
надзвичайних ситуацій у Тернопільській області  
(НОВА РЕДАКЦІЯ)

код ЄДРПОУ 38535547

1. ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ (скорочена назва – У ДСНС України у Тернопільській області) (далі – Управління) є територіальним органом Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, уповноваженим на забезпечення реалізації державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб.

Головне Управління підпорядковується ДСНС.

Персонал (кадри) Управління складають особи рядового і начальницького складу, які проходять службу цивільного захисту за контрактом, державні службовці та інші працівники, з якими укладається трудовий договір. Порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу та трудові відносини з державними службовцями та іншими працівниками регулюються відповідно до чинного законодавства.

Голова Тернопільської обласної державної адміністрації координує діяльність Управління і сприяє у виконанні покладених на нього завдань.

Управління є правонаступником прав і обов'язків Територіального управління Міністерства надзвичайних ситуацій України у Тернопільській області та Управління Держтехногенбезпеки у Тернопільській області.

2. Управління у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства внутрішніх справ України, дорученнями Міністра внутрішніх справ України, наказами та дорученнями ДСНС, актами Тернопільської обласної державної адміністрації та Тернопільської обласної ради, іншими актами законодавства України, а також цим Положенням.

3. Основними завданнями Управління на відповідній території є: реалізація державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

внесення на розгляд ДСНС пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у зазначених сферах;

реалізація в межах повноважень, передбачених законом, державної політики у сфері волонтерської діяльності.

4. Управління відповідно до покладених на нього завдань на відповідній території:

1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, надає ДСНС пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств;

2) здійснює повноваження постійно діючого органу управління цивільного захисту у складі територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту (далі – ЄДС ЦЗ);

3) бере участь у формуванні проектів планів у сфері цивільного захисту регіонального рівня на мирний час та в особливий період;

4) бере участь у підготовці органів управління територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ та її ланок;

5) бере участь у заходах щодо створення, утримання та реконструкції фонду захисних споруд цивільного захисту, ведення їх обліку (у тому числі з використанням спеціального програмного забезпечення), забезпечує разом з місцевими держадміністраціями здійснення контролю за готовністю зазначених споруд до використання за призначенням, проведення їх інвентаризації;

6) здійснює заходи щодо впровадження інженерно-технічних заходів цивільного захисту;

7) бере участь у заходах щодо радіаційного і хімічного захисту, координує та контролює здійснення заходів щодо захисту населення і територій у разі виникнення радіаційних аварій та надзвичайних ситуацій, пов'язаних із виливом (викидом) небезпечних хімічних речовин;

8) здійснює разом із місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями прогнозування імовірності виникнення надзвичайних ситуацій, вносить пропозиції щодо показників ризику та здійснює районування території щодо ризику виникнення надзвичайних ситуацій;

9) взаємодіє з місцевими органами виконавчої влади, суб'єктами господарювання щодо здійснення заходів з евакуації населення;

10) забезпечує здійснення заходів з мінімізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, пов'язаних із технологічними терористичними проявами та іншими видами терористичної діяльності під час проведення антитерористичних операцій, а також проводить просвітницьку та практично-навчальну роботу з метою підготовки населення до дій в умовах вчинення терористичного акту;

11) залучає підрозділи пошуково-рятувальних сил та аварійно-рятувальних служб центральних та місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та координує їх діяльність під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, організовує проведення пошуково-рятувальних, аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт і здійснює контроль за їх проведенням;

12) організовує та здійснює заходи зі службової підготовки особового складу Управління та підпорядкованих підрозділів;

13) організовує та здійснює заходи психологічного захисту населення у разі загрози виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій;

14) проводить через підпорядковані підрозділи піротехнічні роботи, пов'язані із знешкодженням вибухонебезпечних предметів, що залишилися на території України після воєн, сучасних боеприпасів та підривних засобів (крім вибухових пристроїв, що використовуються у терористичних цілях), за винятком територій, на яких розміщені і постійно дислокуються військові частини, установи, військові навчальні заклади, підприємства та організації Збройних Сил, інших військових формувань, утворених відповідно до законів;

15) вносить ДСНС пропозиції щодо формування переліку суб'єктів господарювання, галузей та окремих територій, що підлягають постійному та обов'язковому аварійно-рятувальному обслуговуванню, а також порядку здійснення такого обслуговування;

16) забезпечує гасіння пожеж, рятування людей, надання допомоги в ліквідації наслідків аварій, катастроф, стихійного лиха та інших видів небезпечних подій, що становлять загрозу життю або здоров'ю людей чи призводять до завдання матеріальних збитків;

17) організовує та забезпечує охорону від пожеж підприємств, установ, організацій та інших об'єктів на підставі договорів;

18) реалізує в межах повноважень, передбачених законом, державну політику у сфері волонтерської діяльності щодо надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф, а також щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру;

19) здійснює оповіщення та інформування місцевих органів виконавчої влади про загрозу виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій;

20) бере участь у впровадженні та забезпечує функціонування і розвиток системи екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112;

21) бере участь у ліквідації медико-санітарних наслідків надзвичайних ситуацій, наданні екстреної медичної допомоги у зоні надзвичайної ситуації (осередку ураження) постраждалим та рятувальникам;

22) здійснює заходи з медичного забезпечення (лікувально-профілактичні, санітарно-гігієнічні заходи, медичне постачання, санаторно-курортне лікування та медико-психологічна реабілітація) осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, ветеранів служби цивільного захисту (війни), членів їхніх сімей;

23) бере участь у провадженні наукової, науково-технічної, інвестиційної, інформаційної, видавничої діяльності, сприяє створенню і впровадженню сучасних інформаційних технологій та комп'ютерних мереж, є замовником наукових робіт, бере участь у проведенні прикладних науково-дослідних робіт, розробці галузевих стандартів з питань, що належать до компетенції ДСНС;

24) надає ДСНС пропозиції щодо державного замовлення на підготовку фахівців у відповідній сфері;

25) здійснює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації осіб рядового і молодшого начальницького складу служби цивільного захисту, забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців і працівників Управління та підпорядкованих підрозділів, а також осіб, включених до кадрового резерву;

26) бере участь в організації навчання населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях, розробці відповідних організаційно-методичних рекомендацій та програм з підготовки населення до таких дій;

27) організовує і здійснює безпосередньо та через підпорядковані підрозділи державний нагляд (контроль) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки та цивільного захисту місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання;

28) організовує та проводить перевірку стану готовності органів управління та сил функціональних і територіальної підсистем ЄДС ЦЗ до дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій на місцевому рівні;

29) здійснює реєстрацію декларацій відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства з питань пожежної безпеки;

30) здійснює державний нагляд (контроль) за:  
вжиттям інженерно-технічних заходів цивільного захисту відповідно до закону;

діяльністю аварійно-рятувальних служб, станом їх готовності до реагування на аварії та надзвичайні ситуації, а також вживає заходів до зупинення діяльності неатестованих аварійно-рятувальних служб у порядку, визначеному законодавством;

дотриманням періодичності навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів цивільного захисту, та вживає заходів для усунення виявлених недоліків;

31) здійснює державний ринковий нагляд у межах сфери своєї відповідальності;

32) розглядає у разі звернення фізичних чи юридичних осіб:

проектну документацію щодо влаштування засобів протипожежного захисту (систем пожежогасіння, пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією населення, протидимного захисту, пожежного спостереження, вогнезахисної обробки будівельних конструкцій (виробів, матеріалів), автоматизованих систем раннього виявлення загрози виникнення надзвичайних ситуацій та оповіщення населення у разі їх виникнення), а також бере участь у прийманні проведених робіт із влаштування зазначених засобів;

проектну документацію на будівництво захисних споруд цивільного захисту, а також розділ щодо інженерно-технічних заходів цивільного захисту у складі містобудівної та проектної документації;

33) перевіряє наявність і утримання в стані готовності автоматизованих систем раннього виявлення загрози виникнення надзвичайних ситуацій та оповіщення населення в разі їх виникнення та систем протипожежного захисту на об'єктах, які підлягають обладнанню такими системами;

34) перевіряє наявність і готовність до використання в разі виникнення надзвичайних ситуацій промислових засобів захисту органів дихання від небезпечних хімічних речовин, засобів цивільного захисту, стан їх утримання та ведення обліку;

35) складає акти перевірок, видає приписи, постанови, розпорядження про усунення порушень вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, а в разі встановлення порушень, що створюють загрозу життю та здоров'ю людей, звертається до адміністративного суду щодо застосування заходів реагування у вигляді повного або часткового зупинення до повного усунення порушень вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки роботи підприємств, окремих виробництв, виробничих дільниць, агрегатів, експлуатації будівель, об'єктів, споруд, цехів, дільниць, окремих приміщень, а також машин, механізмів, устаткування, транспортних засобів, зупинення проведення робіт, у тому числі будівельно-монтажних, випуску та реалізації пожежонебезпечної продукції, систем та засобів протипожежного захисту;

36) подає на розгляд ДСНС пропозиції щодо підвищення ефективності захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, удосконалення системи цивільного захисту на відповідних територіях, в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності;

37) подає ДСНС, місцевим держадміністраціям та органам місцевого самоврядування інформацію про юридичних та фізичних осіб, винних у порушенні законодавства у сфері цивільного захисту;

38) бере участь у розробленні будівельних норм у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, пропозицій щодо внесення змін до них та визнання їх такими, що втратили чинність, подає ДСНС відповідні пропозиції;

39) застосовує адміністративно-господарські санкції за порушення вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки;

40) забезпечує інформування громадськості про реалізацію державної політики з питань, що належать до компетенції ДСНС;

41) проводить інформаційно-роз'яснювальну, агітаційно-пропагандистську та культурно-масову роботу з питань безпеки життєдіяльності та популяризації служби цивільного захисту;

42) у разі звернення фізичних чи юридичних осіб надає інформацію щодо інженерно-технічних заходів цивільного захисту, забезпечення пожежної та техногенної безпеки;

методичні рекомендації щодо розроблення та підготовки положень, інструкцій, інших нормативних документів у сфері пожежної та техногенної безпеки, що діють на підприємствах, в установах, організаціях та на інших суб'єктах господарювання незалежно від форми власності;

43) перевіряє відповідно до закону стан: готовності до використання за призначенням аварійно-рятувальної техніки, засобів цивільного захисту, а також обладнання, призначеного для забезпечення безпеки суб'єктів господарювання;

дотримання правил транспортування небезпечних речовин трубопровідним транспортом та порядку їх перевезення транспортними засобами;

планування та готовності до здійснення заходів з організації евакуації населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

підготовки населення до дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

44) бере участь у:

розробленні органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування державних, регіональних програм з питань, що належать до компетенції ДСНС;

розгляді проектів державних, регіональних програм, що розробляються з метою поліпшення захисту об'єктів і територій у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

формуванні науково-технічної політики з питань, що належать до компетенції ДСНС, координації наукових досліджень та впровадженні передового досвіду, досягнень науки, новітньої техніки, продукції протипожежного призначення;

роботі регіональної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

здійсненні заходів з переведення територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ з режиму функціонування у мирний час на функціонування в умовах особливого періоду;

роботі комісій з розслідування авіаційних подій;

розслідуванні пожеж, причин виникнення надзвичайних ситуацій та невиконання запобіжних заходів, а також проведенні оцінки дій органів управління і сил щодо організації та проведення ними рятувальних і інших невідкладних робіт;

розгляді проектів об'єктів, що належать суб'єктам господарювання, в частині додержання вимог нормативно-правових актів щодо інженерно-технічних заходів, у сфері пожежної та техногенної безпеки;

розгляді проектів містобудівної документації та подає спеціально уповноваженому органу містобудування та архітектури висновки щодо додержання вимог інженерно-технічних заходів цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки;

у межах повноважень у підготовці пропозицій щодо віднесення населених пунктів та суб'єктів господарювання до груп (категорій) із цивільного захисту;

45) розробляє плани взаємодії із заінтересованими органами управління та силами цивільного захисту на випадок виникнення надзвичайних ситуацій;

46) проводить у встановленому порядку внутрішній аудит;

47) здійснює міжнародне співробітництво в межах компетенції з профільними структурами зарубіжних країн та міжнародними організаціями через Управління європейської інтеграції та міжнародного співробітництва ДСНС;

48) здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Управління та підпорядкованих підрозділів;

49) забезпечує надання підпорядкованими підрозділами у передбачених законодавством випадках платних послуг;

50) вносить ДСНС пропозиції щодо технічного регулювання у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, а також щодо встановлення, застосування та виконання обов'язкових вимог до засобів протипожежного захисту та аварійно-рятувальних засобів, пожежонебезпечної продукції;

51) проводить через підпорядковані підрозділи роботи із стандартизації, сертифікації, акредитації та метрологічного забезпечення діяльності з питань, що належать до компетенції ДСНС;

52) подає до ДСНС пропозиції щодо стратегічних, програмно-планових документів у відповідній сфері та забезпечує їх виконання;

53) забезпечує додержання вимог законодавства з питань охорони праці в Управлінні;



54) проводить роботу з профілактики правопорушень та додержання дисципліни в Управлінні та підпорядкованих підрозділах;

55) здійснює відповідно до законодавства заходи щодо забезпечення правового та соціального захисту осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, пенсіонерів, ветеранів служби цивільного захисту та членів їх сімей, державних службовців і працівників Управління та підпорядкованих підрозділів;

56) сприяє розвитку соціального діалогу, проведенню консультацій із всеукраїнськими об'єднаннями профспілок і всеукраїнськими об'єднаннями

організацій роботодавців щодо проектів законів, інших нормативно-правових актів з питань реалізації державної політики у сфері трудових відносин, оплати праці, охорони праці, соціального захисту населення;

57) здійснює закупівлі товарів, робіт та послуг у встановленому законом порядку;

58) у межах, визначених законодавством, виконує функції з управління об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління;

59) організовує охорону об'єктів державної власності, що належать до сфери його управління;

60) розглядає проекти нормативно-правових актів, будівельних норм, стандартів, правил, технічних умов і регламентів та інших нормативно-технічних документів з питань, що належать до компетенції ДСНС, які розробляються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, підприємствами, установами, організаціями;

61) здійснює заходи з технічного обслуговування, експлуатації будівель і споруд виробничих і житлово-побутових приміщень Управління та підпорядкованих підрозділів;

62) вживає заходів щодо оформлення правовстановлюючих документів на нерухоме майно (будівлі та споруди) та земельні ділянки (у разі відсутності необхідних документів) та уточнення меж земельних ділянок підпорядкованих підрозділів;

63) визначає потребу і розподіляє ресурси та техніку, засоби зв'язку, комп'ютерну техніку та програмне забезпечення, інші матеріальні цінності, майно (за виключенням нерухомого майна), необхідні (за встановленими нормативами) для укомплектування підпорядкованих підрозділів та особового складу;

64) організовує експлуатацію, технічне обслуговування, випробування та ремонт транспортних засобів, пожежно-технічного озброєння, засобів зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, мережного обладнання та засобів технічного захисту інформації, верстатного обладнання, виробничих і побутових приміщень у підпорядкованих підрозділах, веде їх облік, контролює правильність утримання, списання і реалізацію;

65) організовує та забезпечує виконання заходів з безпеки дорожнього руху в підпорядкованих підрозділах;

66) забезпечує у межах компетенції виконання Правил авіаційного пошуку і рятування в Україні;

67) веде облік надзвичайних ситуацій та пожеж у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

68) веде облік сил цивільного захисту територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ;

69) забезпечує діяльність лікарсько-експертної комісії;

70) здійснює за дорученням ДСНС заходи щодо завантаження, вивезення, складування, супроводження до місця призначення гуманітарної допомоги;

71) організовує та забезпечує на підставі плану діяльності на плановий та наступний за плановим два бюджетні періоди складання проекту кошторису та бюджетного запиту і подає їх до ДСНС;

72) організовує та забезпечує відбір та вивчення випускників загальноосвітніх і професійно-технічних закладів, оформлення на них документів для вступу до вищих навчальних закладів цивільного захисту;

73) за дорученням ДСНС представляє її інтереси під час розгляду справ у судах;

74) здійснює інші повноваження, визначені законом та покладені на ДСНС.

5. Управління з метою організації своєї діяльності:

1) забезпечує здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх здійсненням;

2) забезпечує ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів;

3) організовує планово-фінансову роботу, в тому числі у підпорядкованих підрозділах, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку;

4) організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до його компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг;

5) забезпечує доступ до публічної інформації, що перебуває у його володінні;

6) забезпечує у межах повноважень реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом;

7) забезпечує у межах повноважень виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізації;

8) організовує ведення діловодства та роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів;

9) здійснює планування заходів державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки;

10) відкриває рахунки в установах банків України.

6. Управління має право:

залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань вчених і фахівців, спеціалістів органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій (за погодженням з їх керівниками), представників інститутів громадянського суспільства;

одержувати в установленому законодавством порядку інформацію, документи і матеріали від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності та їх посадових осіб;

скликати наради, утворювати консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби (ради, комісії, колегії, робочі групи тощо) для сприяння здійсненню покладених на Управління завдань;

користуватися інформаційними базами даних державних органів, державною системою урядового зв'язку та іншими технічними засобами.

7. Управління здійснює свої повноваження як безпосередньо, так і через підпорядковані підрозділи, територіальні органи нижчого рівня (у разі їх утворення в установленому законодавством порядку), а також контроль за їх діяльністю.

8. Управління під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з місцевими держадміністраціями та органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами, організаціями на території Тернопільської області.

9. Управління у межах повноважень видає накази організаційно-розпорядчого характеру.

Акти Управління можуть бути скасовані Головою ДСНС повністю чи в окремій частині, у тому числі за дорученням Міністра внутрішніх справ України, а також Міністром внутрішніх справ України у разі відмови Голови ДСНС скасувати такий акт.

10. Управління очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Головою ДСНС за погодженням з Міністром внутрішніх справ України та головою Тернопільської обласної державної адміністрації.

Начальник Управління має трьох заступників, у тому числі одного першого, які призначаються на посади та звільняються з посад за погодженням з Міністром внутрішніх справ України Головою ДСНС. За рішенням Голови ДСНС кількість заступників начальника Управління може бути збільшена до чотирьох.

У разі відсутності начальника Управління чи неможливості здійснювати ним свої повноваження з інших причин його обов'язки виконує один із заступників згідно із розподілом обов'язків.

Заступник начальника Управління, до повноважень якого відповідно до розподілу обов'язків належить питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є Головним державним інспектором з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки на відповідній території.

Керівник структурного підрозділу апарату Управління, до компетенції якого належить питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є заступником Головного державного інспектора з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки на відповідній території.

Інші посадові особи структурного підрозділу апарату Управління, до компетенції якого належить питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є державними інспекторами з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки на відповідній території.

#### 11. Начальник Управління:

здійснює керівництво Управлінням, несе персональну відповідальність за організацію та результати його діяльності;

організовує та забезпечує виконання Управлінням Конституції та законів України, постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, доручень Прем'єр-міністра України, наказів ДСНС, доручень Голови ДСНС та його заступників, розпоряджень голови Тернопільської обласної державної адміністрації;

вносить Голові ДСНС пропозиції щодо визначення пріоритетів роботи Управління і шляхів виконання покладених на нього завдань, подає на затвердження плани роботи Управління (річні, піврічні), погоджені з головою Тернопільської обласної державної адміністрації;

попередньо письмово погоджує рішення про визначення пріоритетів та плани роботи Управління з головою Тернопільської обласної державної адміністрації, вживає вичерпних заходів для врегулювання розбіжностей;

звітує перед Головою ДСНС, головою Тернопільської обласної державної адміністрації щодо виконання покладених на Управління завдань та планів роботи;

організовує опублікування у місцевих друкованих засобах масової інформації оголошень про проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців, про що інформує голову Тернопільської обласної державної адміністрації;

забезпечує в установленому порядку дієву взаємодію Управління з Тернопільською обласною державною адміністрацією;

забезпечує надання Тернопільській обласній державній адміністрації інформації, необхідної для здійснення нею державного контролю;

здійснює добір кадрів в Управління, формує кадровий резерв на відповідні посади;

організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу, державних службовців та працівників;

призначає на посади та звільняє з посад керівників структурних підрозділів, інших осіб рядового і начальницького складу, державних службовців та працівників Управління, приймає рішення щодо їх заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності (крім своїх заступників);

присвоює в установленому законодавством порядку спеціальні звання служби цивільного захисту особам рядового і начальницького складу та ранги державних службовців;

у межах повноважень укладає контракти про проходження служби в органах і підрозділах цивільного захисту;

порушує в установленому законодавством порядку перед Головою ДСНС клопотання про присвоєння спеціальних звань служби цивільного захисту, рангів державних службовців своїм заступникам, а також щодо заохочення та притягнення їх до відповідальності;

підписує накази Управління;

надає в межах повноважень, передбачених законом, доручення, обов'язкові для виконання особами рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, державними службовцями, працівниками апарату Управління та підпорядкованих Управлінню підрозділів;

підписує договори господарського та цивільно-правового характеру;

розподіляє обов'язки між своїми заступниками;

затверджує положення про структурні підрозділи Управління і посадові інструкції осіб рядового і начальницького складу, державних службовців та працівників;

відповідно до чинного законодавства розпоряджається коштами Державного бюджету України в межах затвердженого кошторису на утримання Управління та підпорядкованих підрозділів;

організовує здійснення попереднього і поточного внутрішнього фінансового контролю, розгляд матеріалів контрольних заходів і відповідно до чинного законодавства вжиття заходів щодо усунення виявлених недоліків;

організовує ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності відповідно до чинного законодавства та забезпечує збереження оброблених первинних документів та реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років;

несе відповідальність за порушення бюджетного законодавства, а також за розгляд матеріалів контрольних заходів і невжиття заходів щодо усунення виявлених недоліків;

представляє Управління у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами та організаціями або уповноважує на це інших посадових осіб Управління;

забезпечує реалізацію державної політики щодо державної таємниці, контроль за її збереженням;

здійснює інші повноваження відповідно до законодавства.

Начальник Управління підзвітний та підконтрольний голові Тернопільської обласної державної адміністрації з питань здійснення повноважень місцевих держадміністрацій.

12. В Управлінні для погодженого вирішення питань, що належать до його компетенції, обговорення найважливіших напрямків діяльності може утворюватися колегія.

Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом прийняття відповідного наказу Управління.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності в Управлінні можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджуються начальником Управління.

13. Управління утримується за рахунок коштів державного бюджету, інших джерел, не заборонених законом. Форма власності Управління — державна.

Структуру Управління затверджує Голова ДСНС за погодженням з Міністром внутрішніх справ України.

Штатний розпис та кошторис Управління затверджує Голова ДСНС.

Чисельність осіб рядового і начальницького складу, державних службовців та працівників Управління затверджує Голова ДСНС у межах граничної чисельності, визначеної Кабінетом Міністрів України для територіальних органів ДСНС.

У разі ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення Управління активи передаються одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховуються до доходу бюджету.

14. Управління є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в установах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням.

---



## ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

### Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області

---

#### НАКАЗ

(з адміністративно-господарських питань)

25 липня 2013 року

м. Тернопіль

№ 13

Про затвердження внутрішнього  
трудового розпорядку працівників

Відповідно до ст. 142 Кодексу законів про працю України (КЗпП) від 10.12.1971 № 322-VIII із змінами, та з метою впорядкування трудової дисципліни

#### НАКАЗУЮ:

1. Затвердити внутрішній трудовий розпорядок працівників Управління ДСНС України у Тернопільській області, що додається.
2. Погодити внутрішній трудовий розпорядок працівників Управління з Головою ради трудового колективу Управління.
3. Контроль за виконанням даного наказу залишаю за собою.

Тимчасово виконуючий обов'язки  
начальника Управління  
полковник служби цивільного захисту

В.М. Маслей

ПОГОДЖЕНО:

Заступник начальника Управління  
полковник служби цивільного захисту

Б.Б. Береза

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Заступник начальника Управління  
полковник служби цивільного захисту

А.М.  
Ковбасюк

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Начальник відділу персоналу Управління  
підполковник служби цивільного захисту

Р.Я.  
Терлецький

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Начальник сектора з питань запобігання  
та виявлення корупції Управління  
майор служби цивільного захисту

Б.З.  
Горбань

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Начальник юридичного сектора Управління  
старший лейтенант служби цивільного захисту

Т.М. Білик

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Начальник відділу економіки і фінансів  
(головний бухгалтер) Управління  
майор служби цивільного захисту

О.О. Стопч  
ак

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Віддруковано 21 прим.:

- |                      |   |   |       |
|----------------------|---|---|-------|
| 1. ВП                | - | 1 | прим. |
| 2. ВЕ і Ф            | - | 1 | прим. |
| 3. АРЗ СП            | - | 1 | прим. |
| 4. ТМВ               | - | 1 | прим. |
| 5. Тернопільський РВ | - | 1 | прим. |
| 6. Бережанський РВ   | - | 1 | прим. |
| 7. Борщівський РВ    | - | 1 | прим. |
| 8. Бучацький РВ      | - | 1 | прим. |
| 9. Гусятинський РВ   | - | 1 | прим. |
| 10. Заліщицький РВ   | - | 1 | прим. |
| 11. Збаразький РВ    | - | 1 | прим. |
| 12. Зборівський РВ   | - | 1 | прим. |



13. Козівський РС	-	1	прим.
14. Кременецький РВ	-	1	прим.
15. Лановецький РС	-	1	прим.
16. Монастириський РС	-	1	прим.
17. Підволочиський РВ	-	1	прим.
18. Підгаєцький РС	-	1	прим.
19. Тербовлянський РВ	-	1	прим.
20. Чортківський РВ	-	1	прим.
21. Шумський РС	-	1	прим.

Желізняк

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ У ДСНС України  
у Тернопільській області  
25.07.2013 № 13

## **П Р А В И Л А**

### **внутрішнього трудового розпорядку працівників У ДСНС України у Тернопільській області**

#### **І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1) Правила внутрішнього трудового розпорядку в Управлінні ДСНС України у Тернопільській області (надалі У ДСНС) розроблені з метою зміцнення трудової дисципліни, раціонального використання робочого часу, сприяння високої якості робіт на підставі Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємств, закладів та організацій.

1.2) Трудова дисципліна ґрунтується на свідомому і сумлінному виконанні працівниками своїх функціональних та трудових обов'язків і є необхідною умовою високопродуктивної праці. Дбайливе ставлення до майна У ДСНС, виконання діючих в У ДСНС норм є обов'язком усіх працівників.

1.3) Правила внутрішнього трудового розпорядку розміщуються у всіх структурних підрозділах У ДСНС на дошці оголошень.

#### **ІІ. ПОРЯДОК ПРИЙОМУ І ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ**

2.1) При прийомі на роботу відділ роботи з особовим складом У ДСНС зобов'язаний зажадати від особи, що влаштовується:

- а) паспорт, військовий квиток (для військовозобов'язаних);
- б) трудову книжку, оформлену у встановленому порядку;

- в) довідку про присвоєння ідентифікаційного номеру;
- г) документ про наявну освіту;
- д) довідку про стан здоров'я.

Прийом на роботу без пред'явлення зазначених документів не допускається. При прийомі на роботу, яка потребує спеціальних знань або спеціальної підготовки (водій, інженер і т.п.), відділ роботи з особовим складом У ДСНС зобов'язаний зажадати пред'явлення диплома чи іншого документа про одержання освіти або фахової підготовки.

Прийом на роботу оформлюється наказом начальника У ДСНС, про що доводиться прийнятому працівнику під розпис. В наказі повинно бути вказано:

- найменування посади у відповідності до Єдиного Тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій і затвердженого штату;
- умови оплати праці.

2.2) При прийомі працівника на роботу або при переведенні його у встановленому порядку на іншу роботу адміністрація У ДСНС зобов'язана:

- а) визначити працівнику робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами, роз'яснити працівнику його права та обов'язки;
- б) ознайомити працівника з:
  - функціональними обов'язками;
  - умовами та оплатою праці;
  - правилами внутрішнього трудового розпорядку;
  - колективним договором.

в) проінструктувати з питань охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки.

2.3) На осіб, що прийняті на роботу вперше, заповнюється трудова книжка не пізніше 5 днів після прийому на роботу.

2.4) Припинення трудового договору може мати місце тільки на засадах, передбачених законодавством.

Звільнення з ініціативи адміністрації У ДСНС проводиться відповідно до чинного законодавства та погоджується з Радою трудового колективу.

Припинення трудового договору оформлюється наказом начальника У ДСНС.

2.5) У день звільнення У ДСНС зобов'язане видати працівнику належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок по заробітній платі.

Днем звільнення вважається останній день роботи.

### **III. ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ У ДСНС**

3.1) Працівники зобов'язані:

- а) працювати чесно і сумлінно;
- б) дотримуватися норм дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації, використовувати робочий час для продуктивної

праці, утримуватись від дій, що заважають іншим працівникам виконувати їх трудові обов'язки;

в) не знаходитися на роботі в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння;

г) підвищувати продуктивність праці; систематично підвищувати свою професійну майстерність;

д) додержуватися вимог охорони та безпеки праці, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки, що передбачені відповідними правилами й інструкціями (користуватися спецодягом, взуттям, засобами індивідуального захисту і захисними пристосуваннями);

е) утримувати в порядку і чистоті своє робоче місце, обладнання; дотримуватись чистоти та порядку в приміщеннях та на території підрозділу.

Коло обов'язків (робіт), які виконує кожний працівник за своїм фахом, кваліфікацією або посадою, визначається Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником робіт і професій робітників або кваліфікаційними довідниками посад службовців, а також посадовими інструкціями і положеннями, затвердженими у встановленому порядку.

#### **IV. ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ АДМІНІСТРАЦІЇ У ДСНС**

4.1) Адміністрація У ДСНС зобов'язана:

а) організувати працю робітників та службовців таким чином, щоб кожний працював за своєю спеціальністю, кваліфікацією, мав закріплене за ним робоче місце, устаткування і т.д.;

б) забезпечити безпечні умови праці, справний стан будинків і споруд, устаткування, машин,

в) зміцнювати трудову і виробничу дисципліну, неухильно дотримуватись законодавства про працю;

г) забезпечити правильне застосування діючих умов оплати та нормування праці, використання фонду заробітної плати, фонду матеріального заохочення; забезпечувати матеріальну зацікавленість працівників результатами їх особистої праці та в загальних підсумках праці; видавати заробітну платню у встановлені терміни;

е) забезпечити суворе дотримання трудової та виробничої дисципліни, постійно проводити організаційну та виховну роботу, направлену на їх укріплення, на усунення втрат робочого часу; застосовувати заходи впливу до порушників трудової дисципліни, враховуючи при цьому рішення Ради трудового колективу;

ж) забезпечити дотримання законодавства про працю та Закону України «Про охорону праці», покращувати умови праці, забезпечувати належне технічне обладнання всіх робочих місць та створювати на них умови праці у відповідності до вимог законодавства з охорони праці, регулярно проводити атестацію робочих місць;

з) організувати необхідні заходи щодо профілактики виробничого травматизму, професійних і інших захворювань працюючих та службовців. За результатами атестації робочих місць, своєчасно надавати пільги та компенсації у зв'язку зі шкідливими умовами праці. Забезпечити у відповідності до діючих норм та положень спеціальним одягом, взуттям, індивідуальними засобами захисту.

к) постійно контролювати дотримання робітниками вимог інструкцій з охорони та безпеки праці, виробничої санітарії і гігієни праці, протипожежної безпеки;

л) створювати умови для підвищення кваліфікації працівників, для сумісництва роботи з навчанням на виробництві та у навчальних закладах;

м) створювати Раді трудового колективу необхідні умови для виконання своїх повноважень, передбачених законодавством; сприяти створенню в трудовому колективі ділової, творчої обстановки; своєчасно розглядати критичні зауваження працюючих та службовців і сповіщати їх про прийняті заходи; уважно ставитися до потреб і звернень працюючих.

## **V. РОБОЧИЙ ЧАС І ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ**

5.1) В У ДСНС та його структурних підрозділах встановлюється 40-годинний робочий тиждень. Для всіх працівників структурних підрозділів, за винятком осіб, які несуть цілодобове чергування, встановлюється п'ятиденний робочий тиждень. Режим роботи, час початку і закінчення роботи та перерви для відпочинку і харчування встановлюється такий:

5.2) Графік робочого часу в структурних підрозділах У ДСНС встановлюється виходячи з потреби підрозділу в межах тривалості робочого тижня. Графіки роботи підрозділу затверджуються начальником У ДСНС і погоджуються з Радою трудового колективу У ДСНС.

5.3) Час початку і закінчення роботи:

З понеділка по четвер з 8.00 год. до 17.15 год., п'ятниця з 8.00 год. до 16.00 год.

Перерва для відпочинку і харчування встановлюється з 12.00 год. до 13.00 год.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерву для відпочинку і харчування встановити неможливо, працівнику повинна бути надана можливість прийому їжі впродовж робочого часу.

5.4) Керівник структурного підрозділу зобов'язаний організувати облік присутності на роботі працівників з обов'язковою реєстрацією часу приходу на роботу та виходу з роботи працівника.

Працівники, що з'явилися на робоче місце в стані алкогольного, наркотичного, токсичного сп'яніння не допускаються до роботи в даний робочий день у встановленому законодавством порядку.

5.5) Особам, що несуть цілодобове чергування, заборонено залишати робоче місце до приходу наступної зміни. У випадку невиходу працівника наступної зміни необхідно доповісти про це начальнику чергової зміни або керівнику підрозділу, який зобов'язаний негайно прийняти заходи щодо вирішення проблеми.

5.6) Щорічні відпустки надаються працівникам згідно з графіками, які затверджуються адміністрацією спільно з Радою трудового колективу в термін до 5 січня поточного року. Графік відпусток доводиться до відома працюючих під особистий підпис.

## **VI. ЗАОХОЧЕННЯ ЗА УСПІХИ В РОБОТІ**

6.1) За зразкове виконання посадових та трудових обов'язків, тривалу і бездоганну роботу та інші досягнення в роботі, виконання державних обов'язків застосовуються такі заохочення:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою;
- матеріальне заохочення (у відповідності до діючого в У ДСНС та структурних підрозділах Положення про преміювання);
- нагородження коштовними подарунками;
- інші форми, передбачені законодавством.

## **VII. СТЯГНЕННЯ ЗА ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

7.1) Порухення трудової дисципліни, тобто невиконання або неналежне виконання з вини працівника покладених на нього трудових зобов'язань, несе за собою застосування заходів дисциплінарного або громадського впливу, а також застосування інших заходів, що передбачені чинним законодавством.

7.2) За порушення трудової дисципліни адміністрація У ДСНС застосовує такі дисциплінарні стягнення:

- догана;
- звільнення.

Звільнення як міра дисциплінарного стягнення може бути застосовано за систематичне невиконання працівником без поважних причин зобов'язань, що покладені на працівника трудовим договором, посадовою інструкцією або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника застосовувались заходи дисциплінарного або громадського стягнення, за прогул (у тому числі за відсутність на роботі більше 3-х годин протягом робочого дня без поважних причин), а також за появу на роботі в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння.

Проголом вважається нез'явлення на роботу працівника без поважних причин протягом всього робочого дня (зміни), а також відсутність його на

роботі без поважних причин більше 3-х годин безперервно або сумарно протягом робочого дня.

7.3) Незалежно від застосування заходів дисциплінарного чи суспільного стягнення, працівник, який допустив прогул (у тому числі і відсутність на роботі більш ніж 3 години протягом робочого дня) без поважних причин або з'явився на роботу в стані алкогольного, наркологічного чи токсичного сп'яніння, позбавляється премії повністю або частково. Йому може бути зменшено розмір винагороди за підсумками річної роботи чи зовсім не виплачена винагорода.

7.4) Адміністрація У ДСНС має право замість застосування дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд Ради трудового колективу.

7.5) Рада трудового колективу застосовує до членів колективу за порушення трудової дисципліни заходи суспільного стягнення (суспільне зауваження, суспільну догану); піднімає питання про застосування до порушників трудової дисципліни заходів впливу, передбачених законодавством.

7.6) До застосування стягнення від порушників трудової дисципліни повинні вимагатися пояснення в письмовому вигляді. Відмова працівника дати пояснення не може вважатися перешкодою для застосування стягнення.

Дисциплінарні стягнення застосовуються адміністрацією безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу хвороби чи перебування працівника у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути застосоване пізніше шести місяців із дня скоєння проступку.

7.7) За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення.

При застосуванні стягнення повинні враховуватись важкість скоєння проступку, обставини, при яких він скоєний, попередня робота та поведінка працівника.

7.8) Наказ про застосування стягнення із зазначенням мотивів його застосування оголошується (повідомляється) працівнику, на якого покладене стягнення, під розпис у триденний термін.

Наказ в необхідних випадках доводиться до відома працівників даного підприємства, установи, організації.

7.9) Якщо протягом року з дня застосування дисциплінарного стягнення на працівника не буде покладене нове дисциплінарне стягнення, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Адміністрація У ДСНС за своєю ініціативою чи за клопотанням Ради трудового колективу може видати наказ про зняття стягнення достроково, якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни, до того ж виявив себе як хороший добросовісний працівник.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення, вказані в цих Правилах, до працівника не застосовуються.

7.10) Трудовий колектив має право зняти застосоване ним стягнення достроково, до досягнення року з дня його застосування, а також клопотати про дострокове зняття дисциплінарного стягнення або про припинення дії інших мір, застосованих адміністрацією У ДСНС за порушення трудової дисципліни, якщо член колективу не допустив нового порушення дисципліни та виявив себе як добросовісний працівник.

ПОГОДЖЕНО:

Голова ради трудового колективу Управління

О.Б. Макарова



**ДСНС України**  
**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**  
**З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**НАКАЗ**

(з основної діяльності)

31.07.2017

Тернопіль

№ 359

Про затвердження положень  
структурних підрозділів  
Управління

Відповідно до вимог Цивільного, Податкового та Господарського кодексів України, Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань", Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. №1052, Положення про Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області, затвердженого наказом ДСНС України від 04.02.2013 №3 (у редакції наказу ДСНС України від 20.03.2017 №155 "Про внесення змін до установчих документів територіальних органів ДСНС України"), окремого доручення Голови Державної служби України з надзвичайних ситуацій від 14.06.2017 №В-102 "Про положення про структурні підрозділи та посадові (робочі) інструкції", з метою приведення установчих документів Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (далі-Управління) у відповідність із чинним законодавством  
НАКАЗУЮ:

1. Затвердити, що додаються:



Положення про сектор планування, аналітичного та документального забезпечення Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про сектор з питань запобігання та виявлення корупції Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про юридичний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про режимно-таємний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про сектор мобілізаційної роботи Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про медичну службу Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про службу охорони праці Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про службу безпеки дорожнього руху Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про відділ запобігання надзвичайним ситуаціям Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про відділ організації заходів цивільного захисту Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про відділ реагування на надзвичайні ситуації Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про відділ ресурсного забезпечення Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про відділ персоналу Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про відділ економіки і фінансів Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про лікарсько – експертну комісію Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про центр забезпечення діяльності Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про оперативно-координаційний центр Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Тернопільський міський відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Бережанський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Борщівський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Бучацький районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Гусятинський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Заліщицький районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Збаразький районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Зборівський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Кременецький районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Підволочиський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Тербовлянський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Тернопільський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Чортківський районний відділ Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Козівський районний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Лановецький районний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Монастириський районний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Підгаєцький районний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області;

Положення про Шумський районний сектор Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області.

2. Керівникам структурних підрозділів (підрозділів у складі структурного підрозділу) Управління згідно із затвердженими положеннями:

2.1. Привести посадові (робочі) інструкції на штатні посади у відповідність до Положення про структурний підрозділ (підрозділ у складі структурного підрозділу) Управління та Положення про Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області.

2.2. Надати примірники посадових інструкцій до відділу персоналу Управління.

3. Визнати таким, що втратив чинність, наказ Управління від 31.12.2016 №595 «Про затвердження положень структурних підрозділів Управління».

4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Начальник Управління  
полковник служби цивільного захисту

В.М. Маслей

Додаток Д

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ У ДСНС України  
у Тернопільській області  
31.07.2017 № 359

## **ПОЛОЖЕННЯ**

### **про відділ персоналу Головного Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області**

#### I. Загальні положення

**1.1. Дане Положення визначає основні завдання, функції та організацію діяльності відділу персоналу Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області.**

1.2. Відділ персоналу Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (скорочена назва ВП) (далі - Відділ) є структурним підрозділом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (далі - Управління).

1.3. Відділ підпорядковується начальнику Управління та в межах його доручень першому заступнику начальника Управління.

1.4. Координацію діяльності Відділу здійснює безпосередньо начальник Управління через першого заступника начальника Управління.

1.5. У своїй діяльності Відділ керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр – міністра України, наказами та дорученнями МВС, ДСНС України, наказами Управління, Положенням про Управління, Кодексом цивільного захисту України, іншими актами законодавства України а також цим Положенням.

1.6. Відділ здійснює оперативне управління та координацію діяльності відділу соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення Управління.

1.7. Відділ здійснює свою діяльність відповідно до квартальних планів роботи, які затверджуються у встановленому порядку.

1.8. Відділ у межах повноважень розробляє накази по особовому складу та організаційно-розпорядчого характеру з питань, що стосуються виконання функцій кадрового забезпечення.

1.9. Посадовим особам Відділу видаються службові посвідчення встановленого зразка.

1.10. Відділ має власну печатку із зображенням назви підрозділу, для скріплення підписів посадових осіб на документах з питань виконання функцій кадрового забезпечення.

## II. Основні завдання

2.1. Забезпечення виконання вимог Конституції України, законів України, указів Президента України та нормативно-правових актів МВС України, ДСНС України та Управління з питань відбору, розстановки, підготовки та виховання особового складу, працівників органів управління та підрозділів області.

2.2. Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового забезпечення службової діяльності.

2.3. Прогнозування розвитку персоналу, заохочення особового складу, працівників до службового, професійного росту, забезпечення безперервного навчання персоналу.

2.4. Організація роботи з початкової підготовки кандидатів на службу в підрозділи області.

2.5. Забезпечення своєчасного виконання рознарядки ДСНС України по комплектуванню вищих навчальних закладів.

2.6. Формування резерву кадрів нового прийому та резерву кадрів для призначення на вищі посади в порядку просування по службі.

2.7. Організація роботи зі зміцнення дисципліни та законності серед особового складу, працівників організаційних структур Управління, забезпечення повного, об'єктивного та всебічного дослідження обставин надзвичайних подій, проведення службових розслідувань, які віднесені до компетенції Відділу, проведення профілактичної роботи і надання методичної допомоги підрозділам області з цих питань.

2.8. Документальне оформлення проходження служби та трудових відносин.

2.9. Вивчення, узагальнення та розповсюдження позитивного досвіду з організації роботи з персоналом.

## III. Функції

3.1. Здійснює квартальне планування діяльності з питань організації роботи з персоналом.

3.2. Здійснює контроль за виконанням наказів, директив і вказівок ДСНС з питань роботи з персоналом, дотримання встановленого чинним законодавством порядку проходження служби особами рядового і начальницького складу підрозділів області.

3.3. Здійснює організаційно-методичне керівництво та координацію роботи відповідальних осіб роботи з персоналом в підрозділах області.

3.4. Проводить інспектування та перевірки організації роботи з персоналом в органах управління та підрозділах області, розробляє заходи щодо усунення виявлених недоліків.

3.5. У межах своєї компетенції бере участь у розробленні структури та проектів штатів організаційних структур, узагальнює та подає на розгляд керівництву пропозиції щодо утворення, реорганізації та ліквідації організаційних структур Управління.

3.6. Здійснює оформлення для подання в ДСНС організаційно-штатних пропозицій, готує проекти схем і штатів підрозділів у межах визначеної чисельності.

3.7. Організовує та контролює, згідно наказів ДСНС, проведення організаційно-штатних заходів щодо утворення, ліквідації, реорганізації, підпорядкування, передислокації, переведення на нові штати організаційних структур Управління.

3.8. Веде облік чисельності осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, службовців та працівників робітничих професій Управління.

3.9. Здійснює добір кадрів в апарат Управління та на керівні посади в підпорядковані органи управління і підрозділи.

3.10. Вивчає, аналізує та узагальнює стан роботи у підпорядкованих підрозділах з питань відбору, вивчення, розстановки, навчання і закріплення на службі кадрів.

3.11. Формує кадровий резерв для заміщення вакантних посад, просування по службі та направлення на навчання, організовує і контролює проведення роботи з особами, зарахованими до кадрового резерву.

3.12. Здійснює контроль за створенням резерву кадрів в підпорядкованих підрозділах та за станом роботи з комплектування вакантних посад.

3.13. Здійснює організаційне та методичне забезпечення роботи Атестаційної комісії Управління.

3.14. Організовує та у межах своєї компетенції проводить атестування особового складу, працівників апарату і підрозділів забезпечення діяльності Управління.

3.15. Організовує та контролює проведення в підрозділах області роботи із службового атестування осіб рядового і начальницького складу.

3.16. Разом з іншими структурними підрозділами визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, у спеціалістах відповідної кваліфікації, аналізує якісний склад осіб начальницького складу служби цивільного захисту, контролює стан цієї роботи у підпорядкованих органах управління та підрозділах.

3.17. Вивчає разом з іншими підрозділами особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на заміщення посад, призначення на які проводиться наказом начальника Управління, попереджує їх про встановлені чинним законодавством обмеження, пов'язані з прийняттям на службу цивільного захисту, ознайомлює їх із Положенням про порядок проходження служби особами рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту.

3.18. Розглядає матеріали і готує документи до призначення на посади та звільнення з посад в установленому порядку осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, працівників відповідно до номенклатури посад, призначення на які і звільнення з яких проводиться наказом начальника Управління.

3.19. Розглядає та готує подання і в установленому порядку надсилає до ДСНС матеріали на переміщення по службі осіб начальницького складу служби цивільного захисту, що входять до номенклатури посад, призначення на які та звільнення з яких проводиться наказом ДСНС.

3.20. Розглядає у встановленому порядку подання та готує проекти наказів до присвоєння первинних та чергових спеціальних звань особам рядового і начальницького складу.

3.21. Готує за поданнями матеріали щодо продовження терміну перебування на службі понад граничний вік осіб рядового і начальницького складу.

3.22. Організовує та контролює роботу зі зняття з військового обліку і постановки на спеціальний облік осіб рядового і начальницького складу.

3.23. Готує матеріали на виплату додаткових видів грошового забезпечення та підтвердження стажу служби, роботи.

3.24. Оформляє графіки відпусток та здійснює контроль за їх дотриманням.

3.25. Взаємодіє з навчальними закладами цивільного захисту та навчально-методичними установами ДСНС України. Організовує та забезпечує відбір кандидатів на навчання до зазначених закладів та установ, постійне супроводження та контроль за ходом їх навчання.

3.26. Надає пропозиції керівництву Управління по призначенню на посади випускників ВНЗ ДСНС відповідно до здобутого ними освітньо-кваліфікаційного рівня.

3.27. Організовує та контролює порядок організації і проведення заходів щодо профілактики порушень дисципліни, законності та надзвичайних подій за участю особового складу, працівників підрозділів області, у межах своєї компетенції здійснює заходи для забезпечення службової, трудової дисципліни та законності.

3.28. Проводить за дорученням начальника Управління службові розслідування за фактами порушень дисципліни, законності та надзвичайних подій за участю особового складу, працівників підрозділів області. Вивчає причини і умови, що цьому сприяли, готує відповідні акти, проекти наказів про притягнення до дисциплінарної відповідальності винних осіб.

3.29. Надає практичну та методичну допомогу підрозділам області з питань організації проведення службових розслідувань, профілактики порушень дисципліни, законності і надзвичайних подій за участю особового складу, працівників, вивчає, узагальнює та розповсюджує позитивний досвід з цих питань.

3.30. Контролює ведення обліку порушень законності і надзвичайних подій серед особового складу, здійснює аналіз та узагальнення такої інформації.

3.31. Організовує та контролює порядок організації і проведення культурно-масової, просвітницької, виховної та соціальної роботи в Управлінні і підпорядкованих підрозділах, вживає заходів до її вдосконалення, аналізує та узагальнює стан справ з цих питань.

3.32. Забезпечує взаємодію з творчими спілками, державними установами, відомствами, громадськими організаціями з метою залучення їх потенціалу для посилення виховного впливу на працівників для надання матеріальної допомоги тим категоріям працівників, які її потребують.

3.33. Виховує в особового складу високі морально-психологічні якості, патріотизм та високу відповідальність за виконання вимог Присяги, статутів, інших нормативно-правових актів.

3.34. Приймає участь в організації вивчення і сприянні вирішенню соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомоги сім'ям працівників, які загинули або постраждали при виконанні службових обов'язків, а також ветеранам війни та служби цивільного захисту, учасниками АТО, учасникам збройних конфліктів у зарубіжних країнах, учасникам ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС.

3.35. Розглядає та готує подання і в установленому порядку вносить до ДСНС України пропозиції про нагородження державними нагородами та відомчими відзнаками

осіб рядового і начальницького складу, працівників, а також матеріали на присвоєння спеціальних звань осіб начальницького складу служби цивільного захисту, що входять до номенклатури ДСНС України.

3.36. Згідно з рішенням керівництва розглядає матеріали і готує документи до заохочення та нагородження осіб рядового і начальницького складу та працівників, забезпечує реалізацію наказів ДСНС України, Управління про нагородження, організовує вручення нагородженим відомчих відзнак, веде відповідний облік.

3.37. Контролює організацію та проведення психологічного супроводження службової діяльності підрозділів області.

3.38. Формує проекти наказів по особовому складу, з основної діяльності, інші документи з питань проходження служби, обчислює (контролює правильність проведеного обчислення) вислугу років осіб для призначення пенсій.

3.39. Організовує роботу з формування особових справ, довідкових матеріалів, прийнятих на службу, роботу чи направлення на навчання осіб рядового та начальницького складу, працівників.

3.40. Здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ осіб рядового і начальницького складу, працівників.

3.41. Організовує роботу з видачі службових посвідчень, їх обліку та знищення, узагальнює інформацію про втрачені службові посвідчення.

3.42. У межах своєї компетенції оформлює пенсійні матеріали на звільнених осіб рядового і начальницького складу та надсилає їх до обласного представництва Пенсійного фонду України.

3.43. Здійснює роботу із закриття особових справ звільнених зі служби, роботи осіб та передачі їх в архів. Веде персональний та статистичний облік осіб рядового і начальницького складу номенклатури посад, призначення на які і звільнення з яких проводиться наказом начальника Управління.

3.44. Організовує роботу з видачі довідок щодо проходження служби, роботи.

3.45. У межах своєї компетенції організовує відповідно до чинного законодавства роботу з розгляду скарг і заяв громадян, запитів та звернень народних депутатів України.

3.46. Забезпечує, у межах компетенції розгляд інформаційних запитів.

3.47. Забезпечує, у межах своїх визначених повноважень, реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом.

3.48. Веде встановлену звітно-облікову документацію, готує статистичну звітність з кадрових питань.

3.49. Надає в установлені терміни звітні матеріали згідно чинного законодавства та нормативних документів ДСНС.

3.50. Здійснює інші функції та повноваження відповідно до чинного законодавства.

#### IV. Права і обов'язки

##### 4.1. Відділ має право



4.1.1. Одержувати від структурних підрозділів Управління, керівників підпорядкованих органів управління, підрозділів інформацію та документацію, необхідну для виконання покладених на Відділ завдань.

4.1.2. Віддавати керівникам пожежно-рятувальних та аварійно-рятувальних підрозділів обов'язкові до виконання розпорядження щодо здійснення невідкладних заходів для належного рівня роботи Відділу та усунення порушень в службовій діяльності.

4.1.3. Перевіряти в установленому законом порядку оперативно-службову діяльність пожежних та аварійно-рятувальних підрозділів області в обсязі завдань, покладених на Відділ.

4.1.4. Відстороняти від несення служби та виконання службових обов'язків осіб рядового та начальницького складу пожежних та аварійно-рятувальних підрозділів за порушення дисципліни, правил безпеки праці, невідповідності до несення служби та заняття, ухиляння від виконання службових обов'язків.

4.1.5. Вносити на розгляд керівництва Управління пропозиції щодо удосконалення підготовки пожежних та аварійно-рятувальних підрозділів до дій за призначенням, заохочення особового складу, працівників та громадян, які відзначились при ліквідації надзвичайних ситуацій.

4.1.6. Подавати розроблені спільно із заінтересованими підрозділами Управління пропозиції щодо утворення, реорганізації або ліквідації існуючих організаційних структур, проектів штатів і переліків змін до них.

4.1.7. Організовувати діяльність відповідальних фахівців по роботі з персоналом в підпорядкованих підрозділах, контролювати якісне і ефективне виконання покладених на них завдань і функцій.

4.1.8. Організовувати роботу по комплектуванню організаційних структур Управління на воєнний час в обсязі завдань, покладених на Відділ.

4.1.9. Розробляти і здійснювати заходи щодо покращення роботи підлеглих, організовувати роботу по відбору, розстановці і вихованню кадрів.

4.1.10. За дорученням керівництва Управління здійснювати інші повноваження.

4.2. Визначені завдання роботи з персоналом у межах своєї компетенції здійснює відділ соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення центру забезпечення діяльності Управління.

## V. Взаємодія з іншими структурними підрозділами

5.1. Відділ, у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє зі структурними підрозділами Управління.

5.2. На виконання доручень керівництва Управління структурні підрозділи надають до Відділу необхідні матеріали та звітну інформацію для подальшого опрацювання та використання у своїй діяльності, надання довідок та звітів.

## VI. Організація роботи

6.1. Свою діяльність Відділ організовує на основі поєднання колегіальності та єдиноначальності в обговоренні та вирішенні службових питань із встановленням чіткої відповідальності кожного працівника за стан справ, доручену ділянку роботи та виконання своїх посадових обов'язків та окремих завдань.

6.2. Загальні засади діяльності, статус, умови праці, матеріальне, соціальне і побутове забезпечення працівників Відділу визначаються начальником Управління.

6.3. Внутрішній розпорядок, відносини у Відділі визначаються керівними документами ДСНС України та Управління.

6.4. Діловодство у Відділі організовується відповідно до Інструкції з діловодства в Управлінні.

6.5. В разі відсутності начальника Відділу (хвороба, відрядження, відпустка) його посадові обов'язки тимчасово виконує головний фахівець Відділу.

6.6. В разі відсутності одного із працівників Відділу (хвороба, відрядження, відпустка) його посадові обов'язки тимчасово виконує інший працівник Відділу.

## VII. Керівництво

7.1. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до Номенклатури посад для призначення (звільнення) осіб рядового і начальницького складу та вимог Положення про порядок проходження служби особами рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту.

7.2. Начальник відділу персоналу (далі - начальник Відділу) підпорядковується першому заступнику начальника Управління і є безпосереднім начальником працівників Відділу.

7.3. Начальник Відділу:

7.3.1. Організовує роботу Відділу, забезпечує якісне і ефективне виконання покладених на нього завдань і функцій та несе персональну відповідальність за його діяльність.

7.3.2. Організовує роботу по комплектуванню підрозділів організаційно-штатної структури Управління на воєнний час в межах наданих повноважень.

7.3.3. Здійснює керівництво і контроль за діяльністю підлеглих Відділу підрозділів.

7.3.4. Виконує обов'язки заступника голови Атестаційної комісії Управління.

7.3.5. Розробляє і здійснює заходи щодо покращення роботи Відділу, організовує роботу по підбору, розстановці і вихованню кадрів.

7.3.6. Подає начальнику Управління пропозиції щодо призначення, звільнення та переведення працівників Відділу, а також про заохочення та накладання дисциплінарних стягнень.

7.3.7. Підписує посадові інструкції працівників Відділу та погоджує положення підпорядкованих Відділу підрозділів.

7.3.8. Здійснює представництво в організаціях і установах з питань, що відносяться до компетенції Відділу.

7.3.9. Контролює роботу з персоналом в Управлінні і його структурних підрозділах.

7.3.10. Забезпечує роботу Управління з питань соціального захисту працівників.

7.3.11. Підписує документи в межах своєї компетенції.

7.3.12. Бере участь у нарадах, які проводяться керівництвом Управління.

7.3.13. Візує проекти наказів Управління.

7.3.14. За дорученням керівництва Управління здійснює інші повноваження.

7.4. Основними обов'язками начальника Відділу є:

7.4.1. Додержання Конституції України та інших актів законодавства України.

7.4.2. Забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до компетенції.

7.4.3. Недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина.

7.4.4. Безпосереднє виконання покладених службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх начальників.

7.4.5. Збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала відома під час виконання службових обов'язків, а також інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню.

7.4.6. Забезпечення дотримання працівниками Відділу законодавства України з питань боротьби з корупцією.

7.4.7. Постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації.

7.4.8. Здійснення функцій куратора підпорядкованого Управлінню районного органу управління області, які визначаються відповідним наказом.

7.4.9. Сумлінне виконання своїх службових обов'язків та ініціатива в роботі.

7.5. Начальник Відділу повинен діяти в межах своїх повноважень.

7.6. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, він зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу.

7.7. Начальник Відділу має право:

7.7.1. Користуватись правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і законами України.

7.7.2. На повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян.

7.7.3. Брати участь у розгляді питань і прийнятті рішень у межах своїх повноважень.

7.7.4. Залучати спеціалістів структурних підрозділів Управління до підготовки проектів документів за дорученням керівництва.

7.7.5. Вимагати від структурних підрозділів матеріали та відомості, необхідні для виконання завдань, покладених на Відділ.

7.7.6. Повертати виконавцям документи і вимагати їх доопрацювання в разі порушення встановлених форм.

7.7.7. Вимагати від молодших за спеціальними званнями додержання ними дисципліни, правил носіння встановленої форми одягу і віддавання честі.

7.7.8. Доручати проводити службові розслідування за фактами надзвичайних подій, порушень дисципліни та законності, скоєних працівниками підрозділів Управління в області.

7.7.9. Викликати працівників підрозділів Управління в області зі службових питань.

7.7.10. На просування по службі з урахуванням кваліфікації та досвіду, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії.

7.7.11. На грошове забезпечення відповідно до положень чинного законодавства.

7.7.12. На здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови праці.

7.7.13. На соціальний і правовий захист відповідно до його статусу.

7.7.14. Безперешкодно ознайомлюватись з матеріалами, що стосуються проходження ним служби, в необхідних випадках давати особисті пояснення.

7.7.15. Вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних, на думку особи, звинувачень або підозри.

7.7.16. Захищати свої законні права та інтереси у вищестоящих державних органах та у судовому порядку.

7.8. На начальника Відділу покладається персональна відповідальність за:

7.8.1. Забезпечення виконання вимог нормативних документів з питань роботи з особовим складом.

7.8.2. Виконання плану роботи і дотримання необхідних умов праці посадових осіб Відділу.

7.8.3. Дотримання службової і виконавчої дисципліни в колективі Відділу.

7.9. Як особа начальницького складу при порушенні законодавства несе цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із чинним законодавством.

7.10. За характером діяльності начальник Відділу взаємодіє:

7.10.1. Із заступниками начальника Управління, начальниками окремих служб – з питань роботи з особовим складом, контролю і перевірки виконання документів, роботи колегіальних органів, підготовки і подання необхідних керівництву документів, використання інформації в службових цілях.

7.10.2. З начальником відділу економіки і фінансів Управління – з питань грошового, пенсійного забезпечення.

7.10.3. З юридичним сектором Управління з правової роботи та зі службою охорони праці.

7.10.4. Із начальником відділу ресурсного забезпечення – з питань забезпечення працівників Відділу засобами оргтехніки, бланками документів, канцелярським приладдям, а також з питань побутового обслуговування.

7.11. В межах своєї компетенції взаємодіє з керівниками інших установ з питань роботи з персоналом.

7.12. Начальник Відділу повинен знати:

7.12.1. Конституцію України.

7.12.2. Акти законодавства, що стосуються служби цивільного захисту, трудових відносин та діяльності ДСНС України.

7.12.3. Укази Президента, Постанови та розпорядження Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти МВС, ДСНС України інші нормативні акти, що регламентують сферу діяльності Відділу.

7.12.4. Форми та методи роботи із засобами масової інформації.

7.12.5. Правила ділового етикету, ділову державну мову.

7.12.6. Правила та норми охорони праці та протипожежного захисту, основні принципи роботи на комп'ютерній техніці та відповідне програмне забезпечення.

7.13. Основні кваліфікаційні вимоги до начальника Відділу:

7.13.1. Повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр, спеціаліст.

7.13.2. Стаж роботи за фахом в органах управління на керівних посадах не менше 3-х років або стаж роботи за фахом на керівних посадах нижчого рівня не менше 5-и років.

7.13.3. Досвід кадрової роботи.

Начальник відділу персоналу Управління  
підполковник служби цивільного захисту

О.К. Маркевич

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник центру забезпечення  
діяльності

Управління Державної служби України  
з надзвичайних ситуацій  
у Тернопільській області

підполковник служби цивільного захисту

Р.З. Небесний

«31» липня 2017 року

## ПОЛОЖЕННЯ

про відділ соціально-гуманітарної роботи  
та психологічного забезпечення центру забезпечення діяльності Головного  
Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у  
Тернопільській області

### I. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає правовий статус, основні завдання та функції відділу соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення (далі – Відділ) центру забезпечення діяльності Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (далі - Управління).

1.2. Відділ є структурним підрозділом центру забезпечення діяльності Управління ДСНС України у Тернопільській області (далі – ЦЗД Управління).

1.3. Відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, Кодексом цивільного захисту України, законами України, актами Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, МВС України, наказами ДСНС України, положеннями про У ДСНС в області, про центр забезпечення діяльності та цим Положенням.

1.4. Відділ здійснює свою діяльність відповідно до планів роботи, які затверджуються у встановленому порядку.

1.5. Відділ у межах повноважень розробляє накази по особовому складу та організаційно-розпорядчого характеру з питань, що стосуються виконання функцій кадрового забезпечення.

1.6. Посадовим особам Відділу видаються службові посвідчення встановленого зразка.

1.7. Відділ утворюється та ліквідується Головою ДСНС України, як структурний підрозділ центру забезпечення діяльності У ДСНС України у Тернопільській області за поданням начальника Управління.

### II. Основні завдання

- 2.1. Реалізація конституційних прав і свобод особового складу та працівників.
- 2.2. Задоволення соціальних потреб та інтересів особового складу, членів їх сімей.
- 2.3. Підтримка, соціальний захист і соціальна реабілітація особового складу та осіб, звільнених зі служби.
- 2.4. Забезпечення ефективності процесу навчання, виховання та формування психологічної готовності особового складу до виконання завдань за призначенням.
- 2.5. Духовний, культурний та фізичний розвиток особового складу.
- 2.6. Впровадження гуманітарної політики держави, здійснення патріотичного виховання особового складу з метою формування у них громадянської свідомості та відповідальності.
- 2.7. Здійснення соціально-правових, інформаційних і організаційних заходів щодо сприяння особовому складу, членам їх сімей, ветеранам у реалізації встановлених Законами України, іншими законодавчими актами прав і пільг, в одержанні ними соціальної допомоги та відповідних компенсацій, створенні у колективах соціальних умов і гарантій, які б забезпечили їх нормальну життєдіяльність та виконання покладених на них обов'язків.
- 2.8. Здійснення соціального моніторингу, ведення та постійне оновлення Соціального паспорту.
- 2.9. Організація та проведення гуманітарної підготовки.
- 2.10. Здійснення інформаційно-пропагандистського забезпечення.
- 2.11. Організація та проведення індивідуальної виховної роботи та профілактики правопорушень.
- 2.12. Організація культурно-просвітницької роботи.
- 2.13. Сприяння діяльності ветеранським організаціям У ДСНС в області.
- 2.14. Збереження людського потенціалу, підтримка високого рівня професійної готовності персоналу, мінімізація шкоди від впливу на працівників небезпечних для життя і здоров'я психогенних факторів.
- 2.15. Надання допомоги керівникам усіх рівнів з питань зміцнення дисципліни й законності апарату, підрозділів забезпечення та підпорядкованих підрозділів У ДСНС в області, створення ефективної системи забезпечення психологічної надійності персоналу.
- 2.16. Здійснення професійно-психологічного відбору кандидатів на службу та навчання в навчальних закладах ДСНС України.
- 2.17. Здійснення психологічного вивчення працівників, які переміщуються на іншу посаду в системі ДСНС України.
- 2.18. Психологічна підготовка працівників апарату, підрозділів забезпечення та підпорядкованих підрозділів У ДСНС в області до виконання своїх функціональних обов'язків в повсякденних умовах і в умовах надзвичайної ситуації.
- 2.19. Психологічне супроводження службової діяльності працівників У ДСНС в області, спрямоване на формування та розвиток психологічних знань, умінь, навичок, які дозволяють професійно грамотно та ефективно виконувати поставлені на них професійні завдання.

2.20. Формування у працівників У ДСНС в області професійно важливих психологічних якостей, психологічної стійкості, навичок безпечної поведінки, уміння розв'язувати свої психологічні проблеми та управляти конфліктними ситуаціями.

2.21. Проведення психопрофілактичної роботи, спрямованої на зміцнення і відновлення соціально-психологічного благополуччя працівників, попередження виникнення соціально-психологічної та особистісної дезадаптації.

2.22. Надання рекомендацій щодо оптимізації соціально-психологічного клімату в колективах.

2.23. Психологічне консультування працівників апарату, підрозділів забезпечення та підпорядкованих підрозділів У ДСНС в області та членів їх сімей.

2.24. Забезпечення залучення на службу до підрозділів У ДСНС в області найбільш підготовлених і придатних осіб з числа цивільної молоді, а також підтримка їх первинної та вторинної адаптації до умов навчання і служби.

2.25. Визначення психологічних причин та умов вчинення суїциду працівниками У ДСНС в області під час виконання ними службових обов'язків та поза службою, розробка рекомендацій щодо їх попередження.

2.26. Здійснення психологічної реабілітації працівників, які були задіяні у проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та отримали значні психічні навантаження.

### III. Функції

Відділ відповідно до покладених на нього завдань та в межах своєї компетенції:

3.1. Вивчає та аналізує соціальні проблеми, матеріальні і духовні потреби особового складу органів і підрозділів цивільного захисту та членів їх сімей, визначає шляхи їх вирішення з метою зняття соціальної напруги в колективах та попередження негативних проявів.

3.2. Створює систему контролю щодо виконання положень чинного законодавства України з питань соціального захисту особового складу, членів їх сімей, ветеранів та пенсіонерів У ДСНС в області. Доводить до особового складу наявність визначених законами соціальних прав, пільг та гарантій.

3.3. Забезпечує в межах компетенції правовий і соціальний захист, соціальну підтримку особового складу, ветеранів та членів їх сімей, співпрацює з цих питань з відповідними державними органами та громадськими організаціями.

3.4. Сприяє вирішенню питань, порушених у заявах, скаргах та зверненнях особового складу, ветеранів та членів їх сімей.

3.5. Проводить заходи з інформаційно-пропагандистського забезпечення, відповідно до вимог Положення про інформаційно-пропагандистське забезпечення роботи з особами рядового і начальницького складу та працівниками органів і підрозділів цивільного захисту.

3.6. Доводить та роз'яснює особовому складу внутрішню і зовнішню політику держави, вимоги Конституції України, чинного законодавства, наказів, розпоряджень та вказівок ДСНС України, мобілізує його на виконання поставлених завдань.

3.7. Організовує гуманітарну підготовку з різними категоріями особового складу.

3.8. Поширює інформацію про діяльність органів і підрозділів цивільного захисту. Вивчає шляхи становлення та розвитку ДСНС України.



3.9. Сприяє роботі та надає методичну і організаційну допомогу ветеранським організаціям У ДСНС в області щодо забезпечення їх статутної діяльності, відповідно до вимог Методичних рекомендацій щодо взаємодії територіальних органів управління та їх підрозділів на місцях з ветеранськими організаціями органів і підрозділів цивільного захисту.

3.10. Організовує методичне забезпечення індивідуальної виховної роботи з особовим складом, відповідно до вимог Положення про організацію та проведення індивідуальної виховної роботи з рядовим і начальницьким складом та працівниками органів і підрозділів цивільного захисту. Забезпечує дотримання особовим складом вимог Дисциплінарного статуту служби цивільного захисту.

3.11. Організовує і проводить наставництво над молодими працівниками, відповідно до вимог Положення про наставництво в органах і підрозділах системи ДСНС України.

3.12. Забезпечує виховний вплив на особовий склад через можливості громадських формувань – Загальних зборів рядового і начальницького складу відповідно до вимог Положення про організацію діяльності Загальних зборів в органах і підрозділах цивільного захисту.

3.13. Організовує роботу із збереження життя та здоров'я особового складу, забезпечення дотримання правил безпеки на службі, безпечного поведіння у побуті. Здійснює контроль за проведенням відповідних інструктивно-профілактичних занять.

3.14. Забезпечує розвиток самодіяльної художньої творчості, проведення концертів, оглядів-конкурсів колективів художньої самодіяльності, виставок робіт самодіяльних художників та інших заходів, у тому числі із залученням членів сімей працівників.

3.15. Проводить організацію урочистих заходів з нагоди знаменних дат і подій. Організовує дозвілля особового складу.

3.16. Сприяє естетичному вихованню особового складу, підвищенню його культурного та загальноосвітнього рівнів, оволодіння професійною етикою.

3.17. Здійснює організацію виховання засобами наочної агітації, ефективного використання у роботі з особовим складом технічних засобів виховання і поліграфії.

3.18. Здійснює підготовку звітних даних по роботі відділу, пропозицій щодо вдосконалення системи роботи з особовим складом та психологічного забезпечення У ДСНС в області за напрямками діяльності.

3.19. Проводить професійно-психологічний відбір та визначає психологічну придатність громадян, які є кандидатами на службу в підрозділи У ДСНС в області та на навчання у ВНЗ ДСНС України.

3.20. Здійснює заходи професійної орієнтації.

3.21. Проводить психологічне обстеження кандидатів на керівні посади.

3.22. Визначає рівень психологічної сумісності між наставником та підшефним. Бере участь у роботі комісії з приймання заліків за результатами стажування, проводить аналіз виконання службових обов'язків та показників із службової підготовки, вносить пропозиції до планів наставництва з урахуванням слабких сторін підготовки підшефного, проводить заняття з наставниками.

3.23. Надає пропозиції керівництву щодо просування по службі працівників, які мають високі організаторські здібності, високий соціальний

статус у колективі, показують відповідні знання під час проведення навчальних зборів та атестаційних комісій.

3.24. Бере участь у проведенні службових розслідувань, що стосуються подій за участю працівників, скоєння злочинів, корупційних діянь працівниками, порушення дисципліни чи законності одночасно групою працівників підрозділу, виникнення конфліктних відносин у колективі та готує довідку про психологічні аспекти надзвичайної події.

3.25. Здійснює вивчення стану соціально-психологічного клімату в підрозділах У ДСНС в області та визначає основні рекомендації щодо забезпечення умов його подальшої оптимізації.

3.26. Здійснює заходи психологічної реабілітації працівників після їх перебування в екстремальних умовах.

3.27. Надає індивідуальну консультативну допомогу працівникам та членам їх сімей. Здійснює заходи первинної профілактики з метою попередження надзвичайних подій серед особового складу. Визначає психологічні причини конфліктних ситуацій та негативних станів, що мали місце у працівників, проводить роботу щодо запобігання цим проявам.

3.28. Надає методичну, консультативну допомогу та контролює організацію і проведення занять з психологічної підготовки в підрозділах У ДСНС в області.

3.29. Здійснює психопрофілактику негативних психічних станів та реакцій працівників У ДСНС в області та організовує надання екстреної психологічної допомоги населенню під час виникнення надзвичайних ситуацій.

3.30. Здійснює психопрофілактичні, психокорекційні та інші виховні, психологічні заходи з працівниками, які складають групу посиленої психологічної уваги.

3.31. Забезпечує функціонування та використання потенціалу за призначенням кімнати психологічного розвантаження в підпорядкованих підрозділах У ДСНС в області.

3.32. Здійснює психопрофілактичну роботу щодо попередження виникнення суїцидальних настроїв, намірів у працівників підпорядкованих підрозділів У ДСНС в області.

#### IV. Права і обов'язки

4.1. Дотримуватися вимог законодавства України, нормативно-правових актів та керівних документів МВС України, ДСНС України, У ДСНС в області з питань організації соціально-гуманітарної роботи.

4.2. Своєчасно та якісно виконувати завдання за призначенням.

4.3. Раціонально використовувати матеріальні та трудові ресурси.

4.4. Виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку, вимоги безпеки праці та протипожежної безпеки, санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режимів.

4.5. Надавати у встановленому порядку визначену обліково-звітну (статистичну) інформацію.

4.6. Подавати проекти наказів, доповідні записки, пропозиції з питань, що входять до компетенції відділу.

4.7. Перевіряти стан організації соціально-гуманітарної роботи, дисципліни та законності, психологічного забезпечення у підпорядкованих підрозділах У ДСНС в області.

4.8. Запитувати від підрозділів У ДСНС в області відомості, звіти для узагальнення та використання в службовій діяльності.

## V. Взаємодія з іншими структурними підрозділами

5.1. Відділ у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє:

5.1.1. З іншими структурними підрозділами ЦЗД У ДСНС в області.

5.1.2. З структурними підрозділами У ДСНС в області (у межах компетенції).

5.1.3. З юридичною службою У ДСНС в області - з правових питань, пов'язаних з підготовкою документів.

5.1.4. З сектором запобігання та виявлення корупції У ДСНС в області - з питань обміну інформацією щодо правопорушень, подій та грубих дисциплінарних проступків, допущених працівниками підрозділів.

5.1.5. З відділом персоналу У ДСНС в області - з питань організації соціально-гуманітарної роботи.

5.2. У своїх відносинах з іншими структурними підрозділами відділ керується положенням про У ДСНС в області, про центр забезпечення діяльності У ДСНС в області та цим Положенням.

## VI. Організація роботи

6.1. Свою діяльність Відділ організовує на основі поєднання колегіальності та єдиноначальності в обговоренні та вирішенні службових питань із встановленням чіткої відповідальності кожного працівника за стан справ, доручену ділянку роботи та виконання своїх посадових обов'язків та окремих завдань.

6.2. Загальні засади діяльності, статус, умови праці, матеріальне, соціальне і побутове забезпечення працівників Відділу визначаються начальником Управління.

6.3. Внутрішній розпорядок, відносини у Відділі визначаються керівними документами ДСНС України та Управління.

6.4. Діловодство у Відділі організовується відповідно до Інструкції з діловодства в Управлінні.

6.5. Загальну координацію діяльності відділу здійснює начальник відділу персоналу Управління.

6.6. В разі відсутності начальника Відділу (хвороба, відрадження, відпустка) його посадові обов'язки тимчасово виконує головний фахівець Відділу.

6.7. В разі відсутності одного із працівників Відділу (хвороба, відрадження, відпустка) його посадові обов'язки тимчасово виконує інший працівник Відділу.

## VII. Керівництво

7.1. Відділ очолює начальник, який призначається і звільняється з посади начальником У ДСНС в області.

7.2. Начальник відділу підпорядковується начальнику відділу персоналу У ДСНС в області і є безпосереднім начальником працівників відділу.

7.3. Основним обов'язками начальника відділу є:

7.3.1. Організація поточної роботи відділу.

7.3.2. Керівництво і контроль за діяльністю підлеглих працівників.

7.3.3. Розробка і здійснення заходів щодо покращення роботи відділу.

7.3.4. Подання начальнику ЦЗД У ДСНС в області пропозицій щодо призначення, звільнення та переведення працівників відділу, а також про заохочення та накладання дисциплінарних стягнень.

7.3.5. Розроблення та погодження посадових інструкцій працівників відділу.

7.3.6. Надання практичної допомоги керівникам підрозділів У ДСНС в області щодо вдосконалення форм і методів роботи з особовим складом.

7.3.7. Забезпечення дотримання законів України та інших нормативно-правових актів з питань роботи з особовим складом.

7.3.8. Забезпечення ефективної роботи та виконання завдань покладених на відділ.

7.3.9. Постійне вдосконалення організації форм та методів роботи відділу і підвищення професійної майстерності.

7.3.10. Сумлінне виконання своїх службових обов'язків.

7.3.11. Організація перевірок стану дисципліни та законності в підрозділах, виявлення причин і умов скоєння правопорушень та грубих дисциплінарних проступків та надання відповідних пропозицій керівництву щодо їх усунення.

7.3.12. Забезпечення організаційно-методичних функцій і контролю за станом роботи з особовим складом.

7.3.13. Підготовка пропозицій по вдосконаленню організації проведення роботи з особовим складом, соціально-гуманітарної роботи підпорядкованих підрозділів області, соціальної захищеності працівників.

7.3.14. Аналіз стану проведення соціально-гуманітарної роботи серед особового складу, вжиття заходів щодо підтримання належного порядку в підрозділах області.

7.3.15. Вжиття організаційних заходів щодо посилення впливу соціально-гуманітарної роботи на кінцеві результати оперативно - службової діяльності підпорядкованих підрозділів, проведення індивідуальної виховної роботи серед особового складу.

7.3.16. Забезпечення впровадження в діяльність підпорядкованих підрозділів заходів щодо виховання особового складу в дусі патріотизму, відданості Українському народу та його традиціям, усвідомлення і бездоганного виконання кожним працівником службового обов'язку.

7.3.17. Надання допомоги керівникам усіх рівнів щодо формування у особового складу державного світогляду, високих морально-психологічних якостей, вихованні підлеглих в дусі високої відповідальності за виконання вимог Присяги, Статутів, наказів, інструкцій і інших нормативних актів.

7.3.18. Участь у роботі комплексних комісій У ДСНС в області по перевірці службової діяльності підрозділів області. При виїздах у службові відрядження надає допомогу керівникам підрозділів області в організації роботи з особовим складом.

7.3.19. Розгляд листів, скарг і заяв, які стосуються соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення, організація їх перевірки, вжиття заходів по усуненню виявлених недоліків.

7.3.20. Організація проведення перевірок підрозділів області з питань роботи з особовим складом, соціально-гуманітарної роботи.

7.3.21. Надання методичної допомоги головам Рад зборів рядового та молодшого начальницького складу в підпорядкованих підрозділах.

7.3.22. Надання пропозицій щодо проведення соціально-гуманітарної роботи в У ДСНС в області.

7.3.23. Забезпечення вивчення працівниками відділу нормативних документів, які регламентують організацію проведення роботи з особовим складом.

7.3.24. Забезпечення вивчення стану соціально-психологічного клімату у колективах та структурних підрозділах У ДСНС в області, надання пропозицій щодо його оптимізації та підвищення ефективності роботи з персоналом.

7.3.25. Організаційно-методичне забезпечення психологічної підготовки особового складу.

7.3.26. Організація професійно-психологічного вивчення кандидатів на службу в підрозділи У ДСНС в області та навчання у ВНЗ ДСНС України.

7.3.27. Організація роботи пункту екстреної психологічної допомоги при розгортанні штабу з ліквідації надзвичайної ситуації та контроль надання екстреної психологічної допомоги населенню, яке опинилось в епіцентрі надзвичайної ситуації.

7.3.28. Контроль функціонування в підрозділах У ДСНС в області кімнат психологічного розвантаження.

7.3.29. Турбота про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання професійних обов'язків та робіт, або під час перебування в будівлях і спорудах У ДСНС в області, підпорядкованого структурного підрозділу.

7.3.30. Вжиття заходів щодо усунення будь-якої ситуації, що створює загрозу особистому життю чи здоров'ю та людей, які його оточують, зокрема порушення вимог охорони праці, повідомлення про небезпеку свого безпосереднього керівника або іншу посадову особу.

7.3.31. Виконання дорученої роботи з дотриманням вимог інструкції з охорони праці.

7.3.32. Доповідь безпосередньому начальнику про нещасні випадки, що сталися з ним або іншими працівниками, у разі необхідності надання першої долікарської допомоги при нещасних випадках.

7.4. Начальник відділу повинен знати:

7.4.1. Конституцію України, законодавчі акти, що стосуються діяльності ДСНС України, а також нормативно-правові документи, що регулюють діяльність відділу.

7.4.2. Основи професійної діяльності підрозділів, праці та управління.

7.4.3. Основи трудового законодавства.

7.4.4. Правила ділового етикету.

7.4.5. Діловодство.

7.4.6. Правила і норми з охорони праці та пожежної безпеки.

7.4.7. Принципи роботи на комп'ютері та відповідні програмні засоби.

7.5. Начальник відділу має право:

7.5.1. Виносити на розгляд керівництва ЦЗД У ДСНС в області актуальні питання роботи психологічного супроводження діяльності підрозділів У ДСНС в області.

7.5.2. Підписувати та погоджувати документи відділу.

7.5.3. Звертатись в установленому порядку до структурних підрозділів У ДСНС в області та отримувати від них необхідну інформацію для реалізації заходів роботи з особовим складом та психологічного супроводження діяльності структурних підрозділів.

7.5.4. Брати участь у роботі нарад, конференцій, семінарів, “круглих столів” за напрямком роботи з особовим складом та психологічного забезпечення.

7.5.5. На оплату праці залежно від якості, досвіду та стажу роботи.

7.5.6. На здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови служби.

7.5.7. На соціальний і правовий захист.

7.6. Начальник відділу несе відповідальність за:

7.6.1. Дотримання чинного законодавства України.

7.6.2. Виконання своїх функціональних обов’язків та посадових інструкцій працівниками відділу.

7.6.3. Забезпечення дотримання встановленого порядку роботи з документами у відділі.

7.6.4. Виконання плану роботи відділу.

7.6.5. Дотримання трудової і службової дисципліни в колективі відділу.

7.6.6. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.

7.6.7. Здійснення контролю за дотриманням вимог нормативно-правових документів з питань роботи з особовим складом та психологічного забезпечення У ДСНС в області.

7.6.8. Створення та забезпечення належних умов з охорони праці.

7.6.9. Ефективне впровадження заходів роботи з особовим складом та психологічного забезпечення в колективах У ДСНС в області.

7.6.10. Якісне проведення професійно-психологічного відбору, вивчення стану соціально-психологічного клімату та інших завдань, що відносяться до компетенції відділу.

7.6.11. За порушення, допущені при виконанні функціональних обов’язків, несе дисциплінарну, цивільну, адміністративну та кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством України.

7.6.12. Основні кваліфікаційні вимоги до начальника Відділу:

7.6.13. Повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр, спеціаліст.

7.6.14. Стаж роботи за фахом в органах управління на керівних посадах не менше 3-х років або стаж роботи за фахом на керівних посадах нижчого рівня не менше 5-и років.

7.6.15. Досвід кадрової роботи.

Начальник відділу соціально-гуманітарної роботи

та психологічного забезпечення ЦЗД

Управління ДСНС України у Тернопільській області

підполковник служби цивільного захисту

Т.І. Гаврись