

## РОЗДІЛ 4

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351.862.4:614.8

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.12>

**Іноземцева Оксана Богданівна,**

кандидат наук з державного управління,

начальник сектору забезпечення кадрового діловодства

Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту

Управління забезпечення Оперативно-рятувальної служби

цивільного захисту Державної служби України з надзвичайних ситуацій

ORCID ID: 0000-0003-3764-0389

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

#### METHODOLOGICAL BASIS OF MANAGEMENT EVALUATION PERSONNEL ACTIVITY OF THE CIVIL DEFENSE SERVICE

*Сьогодні за державними методиками оцінювання персоналу ведуться спостереження щодо плинності кадрів, рівня зайнятості, професійного розподілу, вікової структури тощо. Однак усі ці показники не можуть відобразити практичний стан управління персоналом на підприємствах, установах, організаціях зокрема й тих, що належать до сфери управління ДСНС. Відповідно це зумовило потребу у розробленні інструментарію оцінювання діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту, у призмі оцінювання діяльності органу, який реалізовує державну політику політики у сфері цивільного захисту. Усе це визначає актуальність теми дослідження.*

*Метою наукової статті є дослідити методичні основи оцінювання діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту.*

*Ефективна діяльність органу управління персоналом виражається як у показниках діяльності самого органу, так і у показниках діяльності цілого підприємства, установи, організації, оскільки основним завданням такого органу є забезпечення організованої роботи усього персоналу. Діяльність органу управління персоналом буде оптимальною та ефективною, якщо підприємством, установою, організацією будуть досягнуті як цілі у сфері роботи з персоналом, так і цілі самого підприємства, установи, організації. Відповідно виникає необхідність оцінити роботу органу управління персоналом, який забезпечує досягнення вищенаведених цілей.*

*У працях вітчизняних науковців оцінювання ефективності переважно розглядається з позицій дослідження витрат на персонал та встановлення чи ефективними вони є у контексті отриманого прибутку, також значний акцент робиться на ефективності використання трудового потенціалу, тобто досліджується продуктивність, час виконання робіт, трудомісткість робіт, їх якість.*

*З досліджень, що сьогодні проводяться науковцями, стає зрозумілим, що на підприємствах, установах, організаціях переважно оцінюють ефективність роботи персоналу, однак практично не здійснюється оцінювання діяльності органу, який координує роботу з персоналом.*

*За результатами досліджень ми зробили висновки, що діяльність управлінського персоналу служби цивільного захисту для системи ДСНС цілком є невід'ємним елементом його системи менеджменту, а тому у її структурі необхідно виокремлювати всю діяльність органу управління персоналом. Потрібно систематично проводити оцінювання його діяльності, що стає можливим із застосуванням наведеного у статті методичного інструментарію.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, служба цивільного захисту, управлінський персонал, особи рядового та начальницького складу служби цивільного захисту.*

*Today, according to the state methods of personnel evaluation, observations are made about staff turnover, employment level, professional distribution, age structure, etc. However, all these indicators cannot reflect the practical state of personnel management at enterprises, institutions, organizations, including those which belong to the sphere of management of the State Emergency Service of Ukraine. Accordingly, this necessitated the development of tools for evaluating the activities of the*

*management staff of the civil protection service, in the prism of evaluating the activities of the body that implements the state policy in the field of civil defence. All this determines the relevance of the research topic.*

*The task of the article is to explore the methodological basis of evaluation of management personnel activity of the civil defense service.*

*The effective activity of the personnel management body is expressed in the indicators of the activity of the body itself and also in indicators of activity of the whole enterprise, institution and organization, because the main task of such a body is to ensure the organized work of all personnel. The activity of the personnel management body will be optimal and effective if the enterprise, institution, organization will achieve the goals in the field of work with personnel, as well as the goals of the enterprise, organization, institution. Accordingly, there is a need to evaluate the work of the personnel management body, which ensures the achievement of the above goals.*

*In the works of domestic scientists, the evaluation of efficiency is mainly considered from the standpoint of the study of personnel costs and determining whether they are effective is in the context of the received profit. Also, a significant emphasis is placed on the efficiency of the use of labor potential, that is, the productivity, time of performance of works, labor intensity of works are investigated.*

*From the researches carried out by scientists today, it becomes clear that at the enterprises, establishments, the organizations mainly estimate efficiency of work of the personnel, however practically the estimation of activity which is not carried out.*

*Thus, summarizing the above, it should be noted that the activities of the management staff of the civil protection service for the SESU system as a whole is an integral part of its management system, and therefore in its structure it is necessary to separate all activities. However, its isolation alone is not enough. In order to ensure the effective work of the management staff of the Civil Protection Service, it is necessary to evaluate its activities systematically, which becomes possible with the application of the above methodological tools of its implementation.*

**Key words:** *personnel policy, State Emergency Service of Ukraine, civil defense service, management staff, ordinary and management staff of the civil defense service.*

Сучасне українське суспільство перебуває в стані постійного пошуку оптимальної моделі політичної системи та ефективних шляхів розв'язання суспільно-політичних та соціально-економічних проблем, характерних для країн з перехідною економікою. Це покладається насамперед на фахівців, які достатньою мірою володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками, необхідними для їх реалізації, зокрема і в системі служби цивільного захисту.

Дослідженням методичних основ оцінювання діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту займалися М.В. Данюк, В.П. Садковий, С.М. Домбровська, В.М. Петюх, С.П. Потеряйко, Д.В. Бондар, В.М. Шамраєва, А.В. Ромін, Я.Б. Зорій, В.О. Тищенко та інші.

Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ і який реалізує державну політику у сфері 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, а також гідрометеорологічної діяльності [1].

Департамент персоналу ДСНС України – це структурний підрозділ, який, відповідно до покладених на нього завдань:

– забезпечує здійснення Головою ДСНС України своїх повноважень з керівництва діяльністю ДСНС України;

– забезпечує реалізацію державної політики у сферах цивільного захисту і державної служби з питань управління персоналом (кадрами) ДСНС України;

– вносить на розгляд Голові пропозиції щодо формування державної політики у відповідній сфері;

– здійснює добір персоналу (кадрів) ДСНС України;

– організовує заходи з підготовки, перепідготовки персоналу (кадрів) ДСНС України і підвищення рівня їх професійної компетентності;

– здійснює організаційно-методичне забезпечення управління персоналом (кадрами) в ДСНС України та діяльності навчальних закладів цивільного захисту, наукових, навчальних і навчально-методичних установ ДСНС України;

– спрямовує, координує, здійснює організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом (кадрами) в органах і підрозділах ДСНС України;

– забезпечує реалізацію науково-технічної політики, координацію науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт з проблем сфери діяльності ДСНС України;

– забезпечує документальне оформлення вступу на державну службу, службу цивільного захисту, їх проходження та припинення.

Департамент у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє зі структурними підрозділами апарату ДСНС України, територіальними

органами ДСНС України, навчальними закладами цивільного захисту, науковими установами, іншими підрозділами центрального підпорядкування та підприємствами, установами і організаціями, що належать до сфери управління ДСНС України, а також державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до його компетенції, з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків, періодичності одержання і передачі інформації та погодження документів, необхідних для забезпечення належного виконання завдань і здійснення запланованих заходів [2].

При розгляді системи нормативних актів, які регламентують роботу з кадрами, чітко означається характерне об'єднання нормативних актів загального управління, актів управління кадрами та актів управління групами особового складу. Оскільки основною кадровою функцією є забезпечення ефективності управління підрозділами служби цивільного захисту, доволі багато нормативних актів загального характеру містять у собі норми по роботі з кадрами.

Враховуючи вищезазначене а також з метою визначення параметрів, за якими слід здійснювати оцінювання діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту, варто розглянути вже існуючі підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу в принципі, представлені в наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів.

Так, Г. О. Дудукало наголошує, що механізм забезпечення ефективності управління персоналом виступає важливим фактором зростання рівня ефективності діяльності підприємства, установи, організації, що спонукає до підвищення продуктивності праці. Ґрунтуючись на функціонально-структурному підході до визначення функції управління персоналом на основі його життєвого циклу визначено основні 9 функцій, індикатори яких використано для аналізу ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств [3]. Звернемо увагу, що в роботі цього автора ефективність менеджменту персоналу розглянута в двох складових. В рамках оцінки ефективності керуючої підсистеми представлено оцінку ефективності управлінського персоналу, яка включає сім відповідних коефіцієнтів, а в рамках оцінки ефективності керованої підсистеми представлено оцінку ефективності управління персоналом лише чотирма показниками.

А.В. Крамаренко пропонує інтегральний показник ефективності управління персоналом,

який включає чотири складові: економічну, мотиваційну, процеси управління персоналом та розвиток і навчання. Кожна з них включає відповідні коефіцієнти та ваги, що дозволяє розрахувати групові показники за кожною складовою, які формують інтегральний показник як середнє зважене за чотирма групами. Методичний підхід автора до оцінки ефективності управління персоналом полягає в концепції збалансованої системи показників що дозволяє узгоджувати механізм управління кадрами зі стратегічними цілями підприємства, установи, організації.

Доцільність розгляду ефективності роботи керівного складу ДСНС України або управлінської діяльності в рамках ефективності менеджменту персоналу є дискусійним питанням. Відокремлення безпосередньо управлінського впливу на персонал є на практиці дуже складним завданням і його реалізація є економічно недоцільною, враховуючи високий рівень трудомісткості. Натомість відокремлення оцінювання функції управління відносно підсистем менеджменту персоналу служби цивільного захисту є доцільним та необхідним в рамках загальної моделі ефективності менеджменту персоналу ДСНС України.

Організаційна ефективність органу управління служби цивільного захисту визначається з позиції раціональності його побудови, виконання ним визначених функцій та розвитку персоналу системи ДСНС України.

На скільки якісно управлінський персонал служби цивільного захисту справляється з поставленими завданнями та проблемами, що виникають, свідчить такий результат:

1. Чи кожна здібна особа рядового та начальницького складу, держслужбовець, працівник хоче залишатись на службі в органах та підрозділах цивільного захисту?

2. Чи кожна потенціно здібна людина є мотивованою до самоудосконалення з метою подальшого якісного проходження служби?

3. Чи особи, які не відповідають затвердженим вимогам стосовно прийому на службу цивільного захисту, залишаються незарахованими до кадрів ДСНС.

Саме відповідь на ці три запитання є так званим лакмусовим папірцем у роботі управлінського персоналу служби цивільного захисту, оскільки саме якісні сили можуть ефективно застосовувати засоби.

Окремо слід відзначити особливу роль комунікації та інформаційного забезпечення, які виконують обслуговуючу роль в системі

ефективності діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту, так як реалізація абсолютно всіх функцій передбачає реалізацію комунікаційного процесу та обмін інформацією. Тому вбудовування каналів комунікацій та процесів управління інформацією має реалізовуватися в рамках обраної кадрової політики ДСНС України.

Організаційну ефективність органу управління персоналом служби цивільного захисту доцільно визначати на основі врахування змістового та структурного аспектів.

Змістовий напрям виражається у оцінюванні органу управління персоналом служби цивільного захисту з позиції змістового призначення, тобто він повинен урахувати виконання усіх кадрових завдань, їх своєчасність, фаховість виконання. Відповідно змістовими критеріями будуть:

- рівень реалізацій завдань керівним персоналом;
- показник оперативності виконання завдань керівним персоналом;
- рівень фаховості керівним персоналом.

Розглянемо кожен із них. Рівень реалізацій завдань управлінським персоналом служби цивільного захисту виражає змістову діяльність останнього, раціональність його побудови. Якщо завдання поставлені перед управлінським персоналом служби цивільного захисту виконуються повністю, то це означає, що його структуру підібрано раціонально.

Окрім цього завдання повинні виконуватись у встановлені терміни, відповідно критерієм ефективності органу управління персоналом служби цивільного захисту може бути показник оперативності виконання завдань органу управління персоналом служби цивільного захисту, який відображає наскільки вчасно виконуються завдання та накази.

Рівень фаховості управлінського персоналу служби цивільного захисту визначатиметься часткою працівників, що мають відповідний рівень професійної підготовки щодо виконання робіт з управління персоналом, підтверджений відповідними документами (дипломами, сертифікатами, свідоцтвами, тощо) у загальній чисельності працівників, залучених до роботи управлінського персоналу служби цивільного захисту.

Підсистема планування кадрового забезпечення повинна забезпечувати формування планів робіт з кадрами, їх виконання в максимальному обсязі.

Підсистема ротації та кадрового резерву служби цивільного захисту в управлінні персоналом є одним із інструментів, що дозволяє вирішити так звану проблему «кадрового

голоду». У сучасних умовах, коли перед особами рядового і начальницького складу, держслужбовцями та працівниками відкривається можливість вільного доступу до зарубіжних структур з працевлаштування, перед вітчизняними підприємствами, установами та організаціями, що належать до сфери управління ДСНС, виникає проблема, коли висококваліфікованого фахівця стає все важче втримати на службі цивільного захисту. Відповідно, щоб не зривати процес служби важливо забезпечити в системі ДСНС України встановлення посад, за якими може відбутись відтік кадрів та підготувати персонал, що зможе зайняти вакантні місця. Тобто ДСНС України набагато легше створити резервну команду із вже існуючих фахівців, ніж знайти відповідного працівника із застосуванням різноманітних інструментів кадрового найму. Отже, підсистема кадрового резерву здійснюватиме ефективну роботу, якщо в ДСНС України буде проведено та оцінено наступні види її робіт:

- оцінювання штатного розпису на предмет появи посад, що потребуватимуть кадрового заміщення;
- формування оптимального портфеля кадрового резерву, що може потребувати заміщення, з метою уникнення призупинення служби;
- формування портфеля резервних працівників (оцінювання та відбір кандидатів, що можуть обійняти резервні посади);
- кадрова ротація у випадку виникнення вакантної посади;
- оцінювання служби осіб рядового та начальницького складу, роботи держслужбовців та працівників, що були ротовані у процесі здійснення кадрового резерву.

Подальшим етапом аналізування управлінського персоналу служби цивільного захисту, після того коли ним виконано роботи із планування та набору персоналу є стан виконання функцій щодо аналізування діяльності, атестації, оцінювання персоналу тощо.

Основним критерієм ефективності цієї підсистеми буде визначення того наскільки ефективно оцінюються результати роботи окремою кожною особи рядового і начальницького складу, держслужбовця, працівника та його вклад у розвиток функціонування ДСНС України. Дана підсистема повинна забезпечувати оцінювання діяльності кожною особою рядового і начальницького складу, держслужбовця, працівника та його роль у досягненні встановлених цілей ДСНС України. За результатами опрацювання літературних джерел можемо визначити основні завдання, які повинна виконувати ця підсистема:

– оцінювання професійно ділових якостей, знань, навиків, компетенцій осіб рядового і начальницького складу, держслужбовців, працівників, що дозволяє встановити рівень їх відповідності обійманій посаді;

– оцінювання результатів службової діяльності (якість виконаних робіт, терміни виконання, уфуктивність, втрати часу тощо).

Варто відзначити, що загальноприйнятої методики оцінювання немає, тому у практиці часто використовується значна кількість інструментів. Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що підприємства, установи, організації, що належать до сфери управління ДСНС, самостійно можуть вибрати метод оцінювання, однак акцент потрібно робити власне на показниках результативності роботи, що залежать від професійних умінь та особистих якостей і ставлення до виконуваних завдань осіб рядового і начальницького складу, держслужбовців, працівників.

За цим показником робота підсистеми оцінювання персоналу повинна оцінюватись у динаміці. Тобто, якщо спостерігатиметься зростання цього показника у часовому періоді, то це буде підтвердженням того, що в системі ДСНС України періодично та системно проводиться оцінювання персоналу, виявляються особи рядового і начальницького складу, держслужбовці, працівники, які неефективно виконують поставлені завдання з різних причин (це може бути як невідповідність професійно-кваліфікаційних характеристик, так і звичайне небажання особи рядового і начальницького складу, держслужбовця, працівника проходити службу, працювати на результат). Також зростання даного показника свідчатиме про те, що за результатами оцінювання проводяться заходи із підвищення ефективності роботи персоналу ДСНС України.

Окрім оцінювання ефективності роботи працівників одним із необхідних видів управ-

лінського персоналу служби цивільного захисту є моніторинг руху та стану використання кадрів в системі ДСНС України, який полягає в своєчасному та оперативному обліку кадрової діяльності. Роботу цієї підсистеми важливо оцінювати не лише для внутрішніх потреб системи ДСНС України, але й із врахуванням того аспекту, що будь-які службові та трудові відносини регламентуються законодавством. Відповідно ДСНС України повинно своєчасно здійснювати облік персоналу для потреб державних статистичних управлінь, пенсійних фондів, управлінь із соціального захисту населення, державної податкової адміністрації та інших органів. При цьому важливо враховувати той факт, що згідно із законодавством ДСНС України несе відповідальність за подання неправдивої чи недостовірної інформації. Що у свою чергу обумовлює потребу у встановленні функціональних завдань підсистеми обліку персоналу у оперативному (проводиться з метою встановлення реального стану кадрового забезпечення в системі ДСНС України для внутрішніх потреб) та статистичному обліку кадрової роботи (здійснюється з метою подання звітної кадрової інформації до відповідних органів).

Таким чином, підсумовуючи вищеприписане, слід зазначити, що діяльність управлінського персоналу служби цивільного захисту для системи ДСНС в цілому є невід'ємним елементом його системи менеджменту, а тому у її структурі необхідно виокремлювати всю діяльність органу управління персоналом. Однак лише її виокремлення недостатньо, для того щоб забезпечити ефективну роботу управлінського персоналу служби цивільного захисту потрібно систематично проводити оцінювання його діяльності, що стає можливим із застосуванням вищенаведеного методичного інструментарію його здійснення.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1052 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248721664>
2. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Департамент персоналу: веб-сайт. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/struktura/aparat-derzhavnoyi-sluzhbi-ukrayini-z-nadzvichaynih-situaciy/departament-personalu>
3. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Київський політехнічний інститут. Київ, 2015. 20 с.