

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

---

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

---

Менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

---

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

---

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення системи організації праці в органах військового управління, на прикладі Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки»

---

Виконав: студент IV курсу, групи БАзс-41  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

---

Юрчак П.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Галушак М.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Нагорняк Г.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень Бакалавр

Напрямок підготовки 28 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Олена СОРОКІВСЬКА

« \_\_\_\_\_ »

2022 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

*Юрчака Петра Богдановича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) *«Удосконалення системи організації праці в органах військового управління, на прикладі Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки»*

Керівник проекту (роботи) Галуцак Михайло Петрович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від 20.01.2022 року №4/7-20

2. Термін подання студентом проекту (роботи) \_\_\_\_\_  
3. Вихідні дані до проекту (роботи) *Нормативно-правові акти діяльності об'єктів військового управління, навчальні посібники, наукові статті, джерела Інтернет*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

- 1. Теоретичні засади системи організації праці організації*
- 2. Аналітичні аспекти дослідження системи організації праці Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки*
- 3. Удосконалення системи організації праці Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки*
- 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

*структура роботи; опис трудового процесу працівника в організації; зміст кількісних характеристик етапів трудового процесу працівника в організації; основні завдання, які покладено на ТОТЦК СП; перелік закріплених РТЦК СП області за керівним складом Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки; структурні підрозділи ТОТЦК СП; склад грошового забезпечення військових кадрів; рекомендації для удосконалення системи організації праці в органах військового управління.*

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Нормоконтроль</i>	<i>к.е.н., доц. Мосій О.Б.</i>		
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>	<i>к.т.н., доц. Окіпний І.Б.</i>		

## 7. Дата видачі завдання

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Вступ</i>	<i>Березень 2022 року</i>	
2	<i>Теоретичні засади системи організації праці організації</i>	<i>Березень 2022 року</i>	
3	<i>Аналітичні аспекти дослідження системи організації праці Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки</i>	<i>Квітень 2022 року</i>	
4	<i>Удосконалення системи організації праці Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки</i>	<i>Травень 2022 року</i>	
5	<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>	<i>Травень 2022 року</i>	
6	<i>Висновки</i>	<i>Травень 2022 року</i>	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

*Юрчак П.Б.* \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

*Галушак М.П.* \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Юрчак П.Б. Удосконалення системи організації праці в органах військового управління, на прикладі Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки.**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 сторінок, 4 рисунки, 3 таблиці, 28 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – процес організації праці в органах військового управління.

**Об'єкт дослідження** – Тернопільський обласний територіальний центр комплектування та соціальної підтримки.

**Метою роботи** є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи організації праці в органах військового управління.

**Методи дослідження** – економіко-статистичні, математичні, експертні, соціологічне опитування, анкетування, хронометраж робочого дня.

У роботі запропоновано формувати чіткий розпорядок роботи службовців, а також використовувати елементи компетентнісного підходу з метою удосконалення системи організації праці в органах військового управління.

Результати запропоновано до впровадження у процесі організації праці у Тернопільському обласному територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки.

**Ключові слова:** організація праці, система, управління, компетентність, ефективність, розпорядок.

## SUMMARY

**Yurchak P. The improving of labor organization system in the military administration, on the example of the Ternopil Regional Territorial Center for Recruitment and Social Support.**

Bachelor degree thesis contains of 59 pages, 4 pictures, 3 tables, 28 references.

**The subject of investigation** is the process of labor organization in military administration.

**The object of investigation** is the Ternopil Regional Territorial Center for Recruitment and Social Support.

**The aim of the work** is development of recommendations for improving the labor organization system in military administration.

**The methods of investigation** are economical and statistic, mathematical, experting ones, sociologic interrogation, questionnaire, chronometration of working day.

The paper proposes to form a clear work schedule of employees, as well as to use elements of the competence approach in order to improve the labor organization system in military administration.

The results are proposed for implementation in the labor organization process in the Ternopil Regional Territorial Center for Recruitment and Social Support.

**Key words:** labor organization, system, management, competence, efficiency, schedule.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ...	8
1.1 Поняття і визначення трудового процесу організації .....	8
1.2 Взаємозв'язок процесу праці та організаційної культури як фактор внутрішньорганізаційного середовища .....	11
1.3 Характеристика етапів трудового процесу працівників в організації .....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ .....	19
2.1 Загальна характеристика діяльності Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки .....	19
2.2 Матеріальне стимулювання як індикатор оцінки результатів праці в органах військового управління .....	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ .....	32
3.1 Необхідність формування розпорядку роботи службовців як елементу системи організації праці в органах військового управління ...	32
3.2 Використання компетентнісного підходу з метою удосконалення системи організації праці .....	38
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ .....	45
4.1 Надзвичайні ситуації, спричинені застосуванням хімічної зброї .	45
4.2 Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці .....	48
ВИСНОВКИ .....	52
БІБЛІОГРАФІЯ .....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У даний час одним з першочергових завдань державної політики для побудови ефективної моделі військового управління є розвиток кадрового потенціалу країни шляхом створення ефективної системи організації праці, формування професійних компетенцій військовослужбовців, необхідних для їхньої служби. Важливим чинником, що впливає на ефективність трудового процесу у таких організаціях, є внутрішньоорганізаційне середовище, що визначає умови взаємодії працівників у рамках спільної цілеспрямованої діяльності.

Очевидно, що формування й широке застосування компетентнісного підходу до управління буде сприяти удосконаленню системи організації праці загалом.

Дослідженню проблем організації праці присвятили свої роботи зарубіжні вчені – Р.Девіс, Д. Етінгтон, Т. Діл, К. Кемерон, А. Кеннеді, Е. Шейн та вітчизняні науковці такі, як Андрушків Б.М., Василичен В.В., Галушак М.П., Гарматюк О.О., Кужда Т.І., Медік А.О., Мельник Л.М., Поступна Л.М., Сороківська О.А., Федоряк Р.М., Шерстюк Р.П. й інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем організації праці на підприємствах різних галузей національної економіки та форм власності, в науковому світі не склалося цілісного підходу до даного процесу для організацій військового управління. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи організації праці в

організації військового управління.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити поняття і визначення трудового процесу організації;
- дослідити взаємозв'язок процесу праці та організаційної культури як фактор внутрішньорганізаційного середовища;
- описати етапи трудового процесу працівників в організації;
- дати загальну характеристику діяльності Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки;
- обґрунтувати значення матеріального стимулювання як індикатора оцінки результатів праці в органах військового управління;
- довести необхідність формування розпорядку роботи службовців як елементу системи організації праці в органах військового управління;
- запропонувати доцільність використання компетентнісного підходу з метою удосконалення системи організації праці в органах військового управління.

**Об'єкт дослідження** – Тернопільський обласний територіальний центр комплектування та соціальної підтримки – орган військового управління, що забезпечує виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації громадян для служби.

**Предмет дослідження** – процес організації праці.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: економіко-статистичні, математичні, експертні, соціологічне опитування, анкетування, хронометраж робочого дня.

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі дослідження запропоновано формувати чіткий розпорядок роботи службовців, а також



використовувати елементи компетентнісного підходу з метою удосконалення системи організації праці в органах військового управління.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 59 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 28 найменувань. Робота включає 3 таблиці, 4 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

#### 1.1 Поняття і визначення трудового процесу організації

Трудовий процес є основою функціонування будь-якої організації. Розгляд різних аспектів трудового процесу відображено у наукових і практичних роботах вітчизняних і зарубіжних авторів – А. Маршала, Г. Форда, Ф. Гілберта, Ф. Тейлора, В.В. Василичена, М.Д. Виноградського, О.А. Грішної, В.М. Данюк, Т.А. Костишиної, А.О. Медік, Л.М. Поступної.

Традиційно праця розглядається ученими різних сфер: філософів, істориків, психологів, соціологів, політекономів, економістів, ін. Підходи до трактування поняття «праця», що зустрічаються у літературі підкреслюють його багатогранність і дозволяють вважати, що при вивченні змісту цього простого поняття слід враховувати його соціально-економічний аспект.

Ряд авторів зводять зміст праці до значення одного з факторів громадського розвитку у контексті соціального і науково-технічного прогресу (У.С. Джевонс, Виноградський М.Д., Шканова О.М.). У частині формулювань вчені розглядають поняття «праця» у вигляді здатностей людини, що проявляються у виробничій діяльності (Е.Дж. Долан і Д. Ліндсей, К. Маркс, К.Р. Макконел і С.Л. Брю).

В академічному тлумачному словнику української мови праця визначається як цілеспрямована діяльність людей зі створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення потреб кожного індивіда і суспільства в цілому [1].

Можна стверджувати, що поняття «праця» є різнорідною категорією і формувалася залежно наявних знань, змін економічних поглядів на процес виробництва, сфери застосування і цілей використання. Процес як послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком розглядається в Академічному тлумачному словнику [1]. У широковідомій відкритій Вікіпедії дано дещо ширше тлумачення цього поняття: процес – послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність ряду

послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовна зміна станів об'єкту в часі [14].

Розгляд трактувань міждисциплінарної категорії «процес» дав змогу виявити в деяких джерелах неоднозначність цього поняття, яка ускладнює цілісне сприйняття і можливість взаємодії з іншими термінами у рамках одного понятійного простору. Нерідко автори зводять визначення поняття «процес» до переліку його властивостей і характеристик, замінюючи трактування набором синонімів. Визначення повинно описувати поняття, а не слова чи елементи, які його описують. Розгляд сукупності пояснень процесу, дозволив виявити, що це послідовність дій та змін. Загалом пропонуємо під процесом розуміти діяльність, що визначається точками «входу» і «виходу» та використовує організаційні ресурси з метою створення цінності для споживача.

Поєднання двох понять «праця» і «процес» дозволяє сформулювати визначення складного терміну «трудоий процес», який є єдністю послідовних дій у рамках ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

Безпосереднім учасником трудового процесу є людина, тобто працівник, котрий є носієм наявних засобів і можливостей.

Здатність перенесення частини наявних засобів і можливостей працівників на кінцевий результат у процесі ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності може бути описана за допомогою трудового процесу (рис. 1.1). У змісті трудового процесу працівника в організації «потенціал трудового процесу» – це наявні засоби і можливості для здійснення ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності, «ресурс трудового процесу» – засоби і можливості, що можуть бути використані у рамках визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності, «результат трудового процесу» – це засоби і можливості, що реалізуються у рамках визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

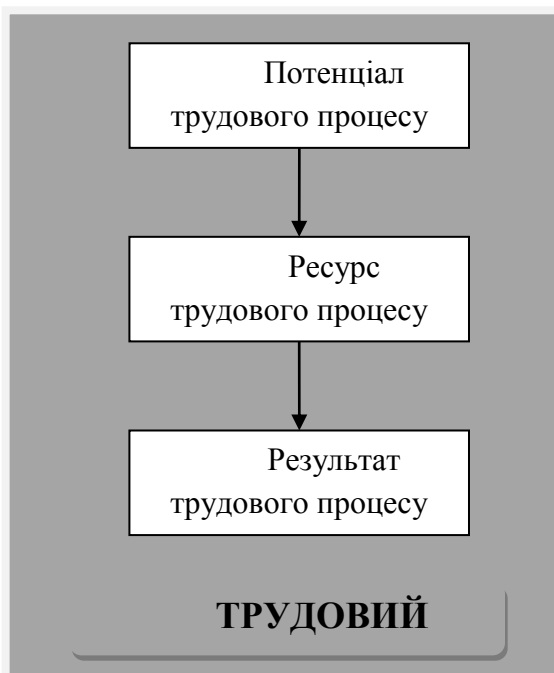


Рисунок 1.1 – Опис трудового процесу працівника в організації

Таким чином, трудовий процес працівника являє собою перетворення наявних засобів і можливостей у реалізовані в рамках визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

У тих випадках, коли засоби і можливості на стадії потенціалу трудового процесу або ресурсу трудового процесу не використані в повному обсязі виникає їх резерв. Резерв, що появився у момент перетворення потенціалу трудового процесу в ресурс трудового процесу, трансформується у потенційний резерв ресурсу трудового процесу.

Неповністю використаний ресурс трудового процесу (потенціал трудового процесу) при перетворенні у трудовий результат набуває виду трудового резерву результату трудового процесу (потенційний резерв результату трудового процесу). На рис. 1.2 відображено формування резерву трудового процесу працівника.

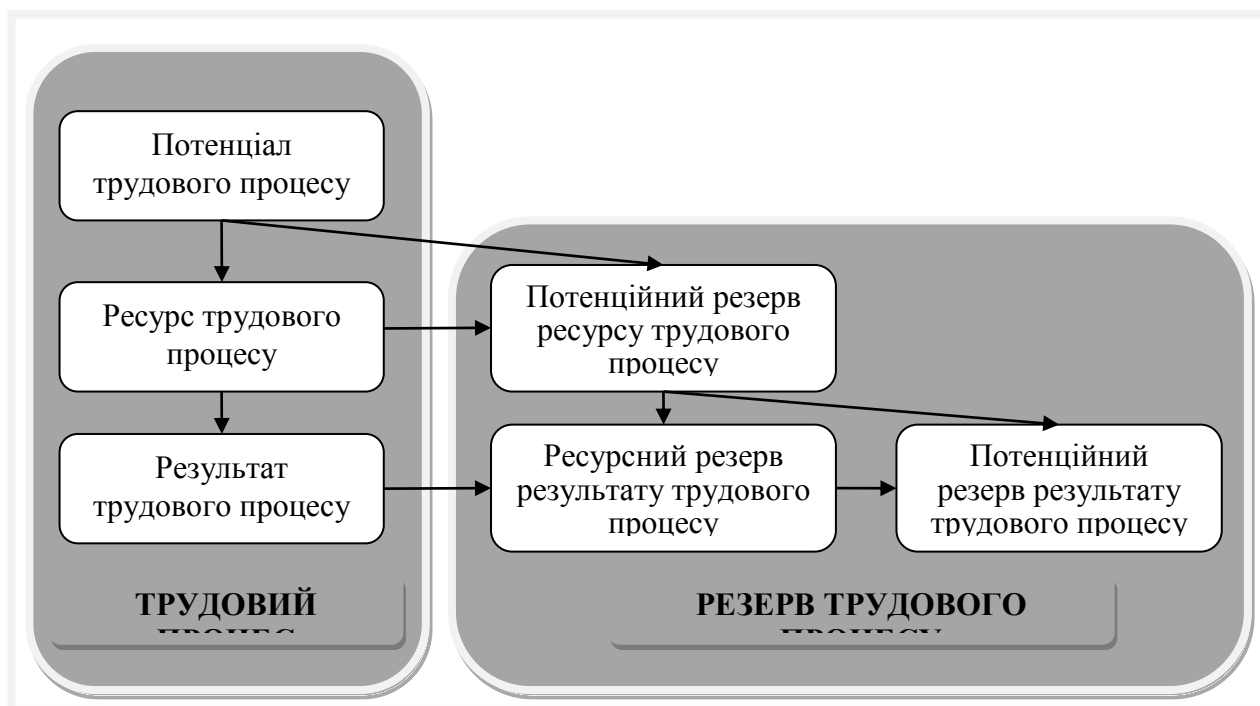


Рисунок 1.2 – Формування резерву трудового процесу працівника

Зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами згідно ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» представляє собою ефективність. Вплив ефективності трудової діяльності окремого працівника на результати організації в цілому відображено працях науковців – Т. Пітерса, Б. Гейтса, П. Друкера, Р. Уотермана та інших. Оцінити ефективність трудового процесу, як окремих працівників, так і організації в цілому можна за допомогою продуктивності праці.

## **1.2 Взаємозв'язок процесу праці і організаційної культури як фактор внутрішньорганізаційного середовища**

Будь-яка організація у значенні соціально-економічної системи характеризується як зовнішнім, так і внутрішньорганізаційним середовищем. Під внутрішнім середовищем організації мається на увазі система взаємозв'язків між її елементами для досягнення загальної цілі предметно-перетворювальної діяльності. Внутрішньорганізаційне середовище є важливим фактором впливу на

ефективність трудового процесу.

У рамках внутрішньоорганізаційного середовища можна виділити наступні способи встановлення зв'язків між частинами цілого:

- технічний, тобто обумовлений обладнанням, що використовується;
- технологічним, що залежить від послідовності впливу на предмет праці;
- організаційний, що визначений схемою розподілу і кооперації трудових процесів у рамках виробничого процесу;
- фінансовий, що базується на товарно-грошових циклах;
- соціальний, що формується на основі взаємодії учасників спільної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

Останній спосіб внутрішньоорганізаційного середовища є найбільш значущим, оскільки працівник розглядається як системоутворюючий елемент. Безумовно кожен елемент системи є носієм цінностей різного рівня. При поєднанні у колектив відбувається їх суміщення і утворюється оригінальний набір організаційних цінностей, що у працях зарубіжних та вітчизняних авторів (Е. Шейн, Т. Діл і А. Кенеді, Д. Денісон, А.М. Колот, В.В. Васищенко) отримав назву «організаційна культура» (ОК).

На відміну від других факторів внутрішньоорганізаційного середовища ОК зачіпає ті інструменти, що дають змогу виявити й актуалізувати гуманістичні резерви результативності ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

Взаємозв'язок внутрішньоорганізаційного середовища ОК представлено на рис. 1.3.

В економічних дисциплінах розгляд ОК пов'язаний з теорією управління. В актуальних розробках крупних консалтингових організацій: McKinsey & Company [25], Bain & Company [19], The Boston Consulting Group [27], велика увага приділяється питанням організаційної культури, з допомогою яких приймаються управлінські рішення, вживаються заходи щодо підвищення ефективності трудової діяльності.

Незважаючи на активне використання інструмента ОК у різних сферах знань, на даний час відсутнє єдине сформоване розуміння до визначення цього терміну. Однією з причин відсутності уніфікованого тлумачення є різне розуміння понять «організація» і «культура».

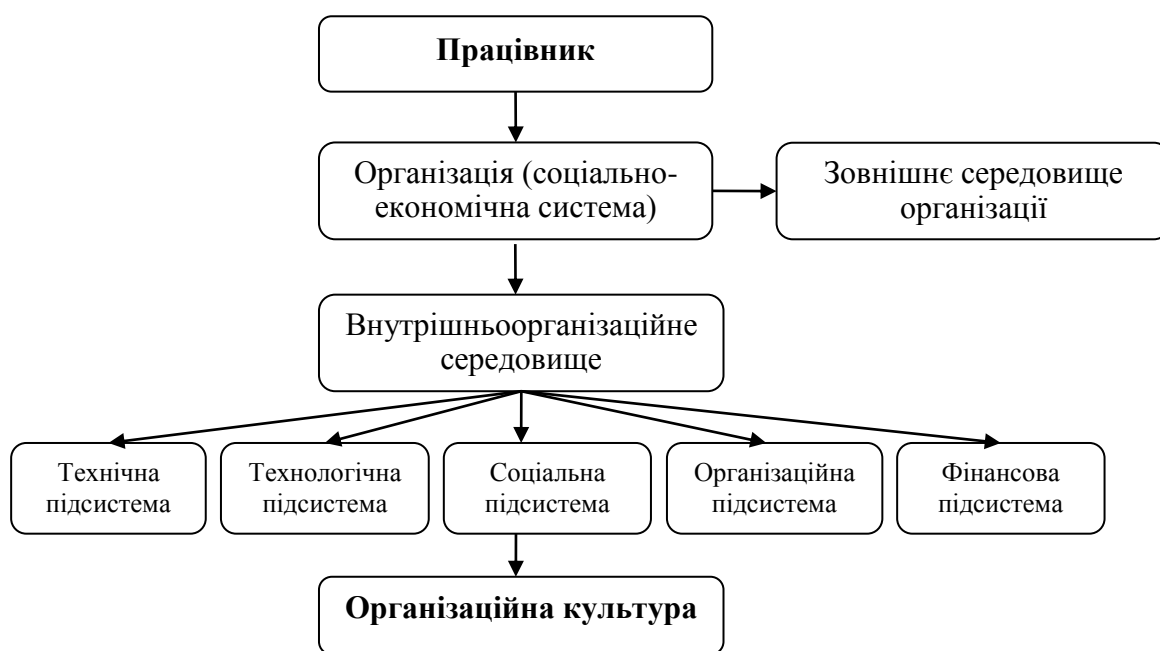


Рисунок 1.3 – Схема взаємозв'язку внутрішньоорганізаційного середовища з організаційною культурою

Інтерес дослідників до вивчення різних аспектів організації породив множинність трактувань цього поняття, а також призвів до появи трьох його змістів. По-перше, організація розглядається як соціально-економічна система, по-друге – як функція управління, і, нарешті, по-третє – як процес. Переконані, що саме триєдине поєднання сутності терміну «організація» дозволяє створити цілісне уявлення про його зміст. Таким чином, організація, як соціально-економічна система, є набором частин цілого, що поєднані з метою створення, розподілу виробленого блага; організація, як процес, – це послідовність дій, що призводять до змін частин цілого; організація, як функція управління, – це сукупність взаємодій (взаємозв'язків) між частинами цілого. Відтак, поєднавши ці три аспекти, можна сформулювати визначення організації як сукупність

послідовних змін, що призводить до взаємодії частин цілого з метою створення і розподілу виробленого блага.

Дослідивши тлумачення поняття «культура» і його зв'язок з терміном «людина», можна з упевненістю сказати, що культура – це сукупність результатів соціально-історичних дій. Саме культура є проявом інституціоналізації відносин і поведінки людей у різних сферах діяльності.

Процес формування культури є однією з важливіших функцій управління організації. Культура, будучи результатом людської діяльності, у рамках організації набуває різні значення:

- культура організації, як процесу – це сукупність результатів послідовних соціально-історичних дій, що призводять до зміни частин цілого;
- культура організації, як функція управління – це сукупність результатів соціально-історичних взаємодій (взаємозв'язків) між частинами цілого;
- культура організації, як соціально-економічної системи – це сукупність результатів соціально-історичних дій, що призводять до створення і розподілу виробленого блага.

Таким чином, поєднання отриманих формулювань, дозволяє запропонувати універсальне цілісне трактування терміну «організаційна культура» як сукупність результатів соціально-історичних взаємодій, що виникає при послідовних видозмінювань частин цілого з метою створення і розподілу виробленого блага.

Проведене дослідження приводить до висновку про те, що базовими елементами ОК в організації є працівники. Різні поєднання працівників дозволяють створити унікальні і неповторні параметри ОК організації, у рамках яких відбувається перетворення наявних засобів і можливостей у такі, що здатні до реалізації.

Взаємозв'язок ОК з трудовим процесом на теоретичному рівні можна представити у вигляді рис. 1.4.



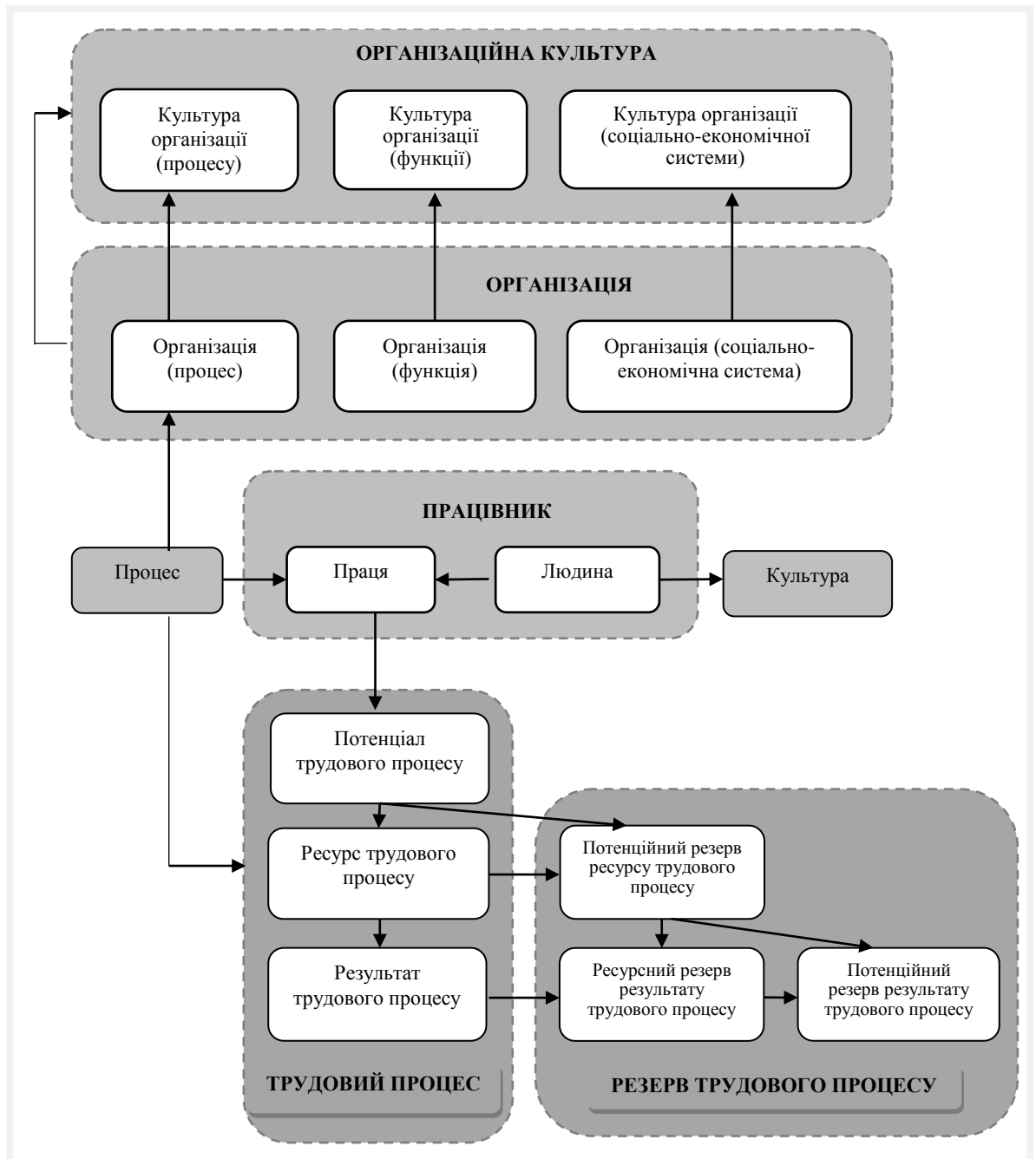


Рисунок 1.4 – Схема взаємозв'язку трудового процесу працівників організації і внутрішньоорганізаційного середовища

Зображена на рисунку 1.4 схема наглядно демонструє взаємозв'язки, що існують на теоретичному рівні між термінами і локальними підсистемами, що відображені на рисунках 1.1-1.3.

### 1.3 Характеристика етапів трудового процесу працівників в організації

Для розуміння і розрахунку кількісних характеристик усіх етапів трудового процесу (потенціалу, ресурсу і результату) працівників в організації (рис. 1.1) і оцінки їх ефективності виникає потреба у розкритті змісту, встановленні розмірності і числового значення часу, що використовується на кожному з рівнів.

Для оцінки показника часу, що використовується на рівні «потенціалу трудового процесу» введемо умовне значення –  $t_1$ . Як перший етап трудового процесу за період часу доцільно взяти добу.

Для того щоб перейти до вимірювання показника часу, що використовується на рівні ресурсу трудового процесу (умовне значення –  $t_2$ ), необхідно врахувати ряд особливостей щодо формування його змісту. Існують різні рівні, на основі яких відбувається окреслення границь часу, що необхідний для досягнення поставлених цілей у процесі визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

Формування показника  $t_2$  можливе у різних часових періодах (день, тиждень, місяць, рік і т.д.), у яких варто враховувати різні критерії – «вихідні дні», «неробочі святкові дні», «основні і додаткові оплачувані відпустки» та ін., що визначені на території України законодавчі документи у сфері трудового права.

Одним із завдань, що пов'язане з розрахунком показника часу, що використовується на рівні результату трудового процесу (умовне значення –  $t_3$ ), є вибір методу визначення фактично витраченого часу, необхідного для досягнення поставлених цілей у процесі визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

У таблиці 1.1 об'єднані визначення сутності кількісних характеристик кожного з етапів трудового процесу працівників організації.

На основі опису змісту величин, і, беручи до уваги той факт, що зміну продуктивності праці зазвичай обчислюють у відсотках або коефіцієнтах (індексах), можна сформулювати кількісні показники, що характеризують трудовий процес працівників в організації, виражені як коефіцієнти.

Таблиця 1.1 – Зміст кількісних характеристик етапів трудового процесу працівника в організації

Показник фактору часу	Назва етапу трудового процесу	Змістові характеристики трудового процесу	Тлумачення змісту характеристик трудового процесу
$t_1$	Потенціал трудового процесу	Час, що необхідний для досягнення поставлених цілей у процесі визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності	Фундаментальна наукова категорія; загалом час представляє собою еталонну міру, що використовується у різних галузях знань; в об'єктивному значенні розуміється як весь час, що є у розпорядженні людини, тобто 24 години на добу (7 днів в тиждень, від 28 до 31 дня в місяць, 365 (366) днів в рік протягом життя).
$t_2$	Ресурс трудового процесу	Регламентований час, який може бути використаний для досягнення поставлених цілей у процесі визначеної цілеспрямованої предметно-перетворювальної діяльності	Регулюється на законодавчому рівні (міжнародному та державному); як базис виступає міжнародне право у сфері праці, законодавство України; у різних організаціях можуть застосовуватися локальні нормативні акти, що містять норми трудового права (колективні договори, угоди, правила внутрішнього порядку організації та ін.).
$t_3$	Результат трудового процесу	Фактично витрачений час, необхідний для досягнення поставлених цілей у процесі визначеної цілеспрямованої предметно-перетворювальної діяльності	Розуміється як вимірювання використання фонду робочого дня з допомогою різних методів (хронометраж, фотографія робочого дня, моментні спостереження та ін.).

Так, загальний коефіцієнт трудового процесу працівників в організації (К) розраховується як співвідношення результату трудового процесу до потенціалу трудового процесу:

$$K = \frac{\text{Результат трудового процесу}}{\text{Потенціал трудового процесу}} = \frac{t_3}{t_1} \quad (1.1)$$

Для кількісної оцінки першого етапу трудового процесу працівників в організації (К<sub>1</sub>) необхідно встановити співвідношення між ресурсом трудового процесу і потенціалом трудового процесу:

$$K_1 = \frac{\text{Ресурс трудового процесу}}{\text{Потенціал трудового процесу}} = \frac{t_2}{t_1} \quad (1.2)$$

Одержання рівняння для розрахунку другого етапу трудового процесу (К<sub>2</sub>) підпорядковане загальному принципу, викладеному у формулах (1.1) та (1.2), і полягає у порівнянні величин результату трудового процесу та ресурсу трудового процесу:

$$K_2 = \frac{\text{Результат трудового процесу}}{\text{Ресурс трудового процесу}} = \frac{t_3}{t_2} \quad (1.3)$$

За допомогою формул можна виміряти величину фактично витраченого працівниками у межах трудового процесу часу до регламентованого з продуктивністю праці. Звідси випливає, що з допомогою підвищення показника К<sub>2</sub> можна забезпечити зростання результативних дій (випуску одиниці продукції або надання послуги) за облікову одиницю часу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки

Відповідно до директиви Міністерства оборони України від 02.09.2020 року Тернопільський об'єднаний міський військовий комісаріат з 01.11.2020 року реорганізовано у Тернопільський обласний територіальний центр комплектування та соціальної підтримки.

Згідно Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 154, Тернопільський обласний територіальний центр комплектування та соціальної підтримки (ТОТЦК СП) є органом військового управління, що забезпечує виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації для служби [13].

Основні завдання, які покладено на ТОТЦК СП, безумовно, є дзеркальним відображенням завдань, визначених у Положенні, а саме:

- залучення громадян на строкову на строкову військову службу;
- ведення військового обліку призовників;
- ведення військового обліку військовозобов'язаних громадян та резервістів;
- облік громадян, котрі уклали контракт добровільної служби у територіальній обороні;
- облік ветеранів війни;
- оформлення військових документів;

- ведення та забезпечення захисту бази даних реєстру призовників, військовозобов'язаних громадян та резервістів;
- проведення рекламно-агітаційної роботи з метою залучення до військової служби;
- розроблення планів мобілізації;
- вдосконалення системи оповіщення громадян у воєнний час;
- виконання заходів з мобілізації громадян з метою задоволення потреб у людських та матеріально-транспортних ресурсів відповідно вимог ЗСУ;
- виконання дій із соціального та правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних громадян, резервістів, ветеранів війни, пенсіонерів;
- виконання дій з нагородження та присвоєння військових звань;
- вшанування пам'яті осіб, котрі загинули, виконуючи обов'язок військової служби;
- оформлення документів, довідок громадянам про проходження військової служби;
- проведення моніторингу суспільно-політичної ситуації на певній території;
- координація та контроль діяльності підпорядкованих ТЦК СП;
- співпраця з місцевими органами державного управління щодо агітації, призову громадян на військову службу;
- підготовка та виконання завдань територіальної оборони;
- інші.

Керівні функції територіальним центром комплектування та соціальної підтримки здійснює військовий комісар, який представляє інтереси ЗСУ на певній території.

До структури Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки входять районні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки та структурні підрозділи.

Районні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки

(РТЦК СП) з закріпленими відповідальними посадовими особами представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Перелік закріплених РТЦК СП області за керівним складом Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки

№ з/п	Відповідальна посадова особа	Військовий комісаріат
1.	Заступник військового комісара з територіальної оборони – начальник відділу територіальної оборони	Збаразький РТЦК СП Зборівський РТЦК СП Кременецький ОМТЦК СП Ланівецький РТЦК СП Шумський РТЦК СП
2.	Заступник військового комісара – начальник сектору комплектування	Бережанський ОМТЦК СП Буцацький РТЦК СП Козівський РТЦК СП Підгаєцький РТЦК СП
3.	Заступник військового комісара – начальник сектору мобілізаційно-оборонної роботи	Борщівський РТЦК СП Заліщицький РТЦК СП Монастириський РТЦК СП Тернопільський ОМТЦК СП
4.	Заступник військового комісара з морально-психологічного забезпечення – начальник відділу морально-психологічного забезпечення та зв'язків з громадськістю	Гусятинський РТЦК СП Чортківський ОМТЦК СП Підволочиський РТЦК СП Теребовлянський РТЦК СП

Як вище зазначено, окрім 17 РТЦК СП до складу Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки

входять ще структурні підрозділи, зокрема:

1. Юридична група:

- ведення претензійно-позовної роботи з правових питань.

2. Відділ територіальної оборони:

- організація планування річних, кварталних та щомісячних заходів за участю військ Тернопільського гарнізону;

- підготовка проектів планів, наказів, розпоряджень начальника Тернопільського гарнізону та інших поточних питань гарнізонної служби;

- організація і контроль проведення планування основних заходів на рік, місяць, тиждень, індивідуальної підготовки військовослужбовців, професійної підготовки державних службовців та надання відповідних донесень з їх виконання;

- безпосередня підготовка проектів наказів, розпоряджень, планів стосовно планувальних документів на рік, місяць, інших поточних документів з питань гарнізонної служби згідно розділу IV «Організація гарнізонної служби» Методичного посібника «Основні питання організації служби військ», основних заходів Тернопільського ОТЦК СП (військового комісара) та надання відповідної звітності з цих питань;

- безпосередня підготовка проектів наказів, розпоряджень, щомісячних планів стосовно підготовки штабу зони територіальної оборони, своєчасне подання їх на затвердження, ведення обліку занять (журналу) з підготовки посадових осіб штабу зони територіальної оборони;

- організація роботи оперативної групи з протидії терористичних актів і диверсій на важливих державних і військових об'єктах, координації участі центру у антитерористичних операціях та організацію взаємодії з силовими структурами області із зазначених питань.

3. Відділ оперативних чергових:



– організацію оперативно-чергової (чергової) служби, за ведення документації оперативно-чергової служби, підготовку аналізів та наказів з оперативно-чергової служби, служби військ у територіальних центрах області

#### 4. Відділ персоналу:

- ведення штатів та внесення змін до них;
- контроль виконавчої дисципліни, своєчасне виконання документів, розпоряджень та наказів, організації діловодства;
- ведення діловодства по листах, скаргах і заявах, ведення Журналу обліку особистого прийому громадян;
- транзитна відправка та отримання нетаємної пошти та пошти для службового користування;
- оформлення посадовим особам виїзних документів за кордон та ведення обліку закордонних паспортів;
- облік та надання звітностей по майну геоінформаційної служби;
- зберігання геоінформаційного майна.

5. Сектор соціальних виплат (відділу оформлення допомог, військових пенсій та пільг):

- ведення картотек обліку загиблих у Великій Вітчизняній Війні та антитерористичній операції/операції об'єднаних сил;
- ведення картотек особово-пенсійних справ;
- ведення картотек обліку учасників бойових дій;
- ведення обліку, зберігання і видачу бланків суворої звітності щодо допомог, військових пенсій та пільг;
- оформлення документів на виплату одноразової грошової допомоги;
- облік та зберігання санаторно-курортних путівок на пенсіонерів МОУ;
- реєстрація і зняття з реєстрації, а також ведення паспортної роботи в ОТЦК СП.

6. Відділ морально-психологічного забезпечення та зв'язків з громадськістю:

- організація контролю щодо роботи з листами, скаргами і прийому відвідувачів;
  - організація проведення загально-гарнізонних заходів щодо зміцнення військової дисципліни, соціального, правового, інформаційного, морально-психологічного забезпечення, гарнізонних заходів з залученням почесних варт (ескортів) для віддання військових почесностей під час поховання;
  - покладання вінків до пам'ятників і могил воїнів, а також організацію роботи з питань культури та дозвілля;
  - проведення заходів щодо військово-патріотичного виховання населення, особливо молоді, разом з органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, (підготовку проектів наказів начальника Тернопільського гарнізону з зазначених питань);
  - подача доповідей про вчинені військовослужбовцями територіальних центрів Тернопільської області правопорушень;
  - організація взаємодії з розшуку військовослужбовців, які самовільно залишили військову частину (установу) з частин (підрозділів) ЗС України між Військовою службою правопорядку, Тернопільським ОТЦК СП, Національною поліцією України та організації їх доставки до місць служби;
  - організація роботи оперативної групи з реагування на надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру, у тому числі на такі, що виникли поблизу місць розташування військових комісаріатів області, або спрямовані проти ЗС України;
  - щомісячно організовувати проведення звірки кримінальних правопорушень, скоєних у Р(ОМ)ТЦК СП області з Тернопільським зональним відділом Військової служби правопорядку у визначені терміни;
  - облік технічних засобів пропаганди;
  - зберігання технічних засобів виховання;
  - організація дозвілля та відпочинку особового складу;
7. Сектор мобілізаційно-оборонної роботи:

- організація військового обліку, бронювання та впровадження ЄДР військовозобов'язаних;
- ведення нетаємного діловодства, службового діловодства з літерою «К»;
- ведення службового діловодства для службового користування з літерою «М»;
- організація і контроль роботи основного і заміського пунктів управління;
- організація роботи оперативної групи з реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру на території області та організація взаємодії з державними органами місцевої виконавчої влади, місцевого самоврядування із зазначених питань;
- ведення обліку, зберігання і видачу бланків суворої звітності, відпрацювання стосовно них звітної документації;
- облік майна служби;
- облік майна інженерної служби та складання звітності по інженерній службі.

#### 8. Відділ забезпечення:

- контроль за організацією з наведення порядку, підтримання в належному стані прилеглої території ОТЦК СП;
- організація паркової служби в ОТЦК СП;
- забезпечення правильної експлуатації автомобільної техніки, організація внутрішнього порядку в місцях для зберігання техніки;
- організація технічного обслуговування автомобільної техніки ОТЦК СП в обсязі контрольно-технічного обслуговування, контроль за технічним станом автомашин, які випускаються із території центру та повертаються на територію центру;
- проведення занять з водіями автотранспортних засобів та власниками особистого транспорту обласного територіального центру, проведення з ними попереджувально-роз'яснювальної роботи щодо запобігання порушень правил

дорожнього руху та недопущення дорожньо-транспортних пригод, ведення обліку власників особистого транспорту, журналу інструктажу, книги обліку катастроф;

- видача та збереження військово-перевізних документів;
- контроль за станом газового господарства, електрогосподарства, сантехнічного обладнання, водопостачання та теплопостачання;
- утримання в належному стані та обслуговування електрогосподарства, сантехнічного обладнання, водопостачання, теплопостачання, ведення обліку використання води;
- прибирання приміщень ОТЦК СП та прилеглої території;
- облік пально-мастильних матеріалів, майна продовольчої, речової, автомобільної служб;
- зберігання майна КЕС, продовольчого, речового, медичного, інженерного майна, майна зв'язку та чорних, кольорових металів, яке знаходиться в місцях зберігання;
- облік та надання звітності по брухту чорних та кольорових металів;
- облік та видачу отруйних і технічних речовин;
- зберігання паливно-мастильних матеріалів;

#### 9. Служба охорони державної таємниці:

- ведення таємного діловодства;
- транзитна відправка та отримання таємної пошти;
- контроль за організацією і забезпеченням безпеки інформації на всіх об'єктах обчислювальної техніки;
- протидія технічним засобам розвідки;
- організація роботи по прийому іноземців і роботи з ними;
- облік та зберігання засобів криптографічного захисту інформації;

#### 10. Сектор комплектування:

- організація роботи служби екологічної безпеки з дотримання вимог природоохоронного законодавства;

- організація роботи відділу рекрутингу та комплектування з питань пожежної безпеки;
- подача доповідей про отримання травм особовим складом територіальних центрів Тернопільської області;
- розшук військовослужбовців, які самовільно залишили військову частину (установу), з частин та підрозділів Тернопільського гарнізону, ведення відповідної документації;
- організація роботи оперативної групи з реагування на надзвичайні ситуації у зоні (районах) пандемії, панзоотії та епіфітотії на території області;
- організація проведення стрільб зі стрілецької зброї з юнаками навчальних закладів області;
- організація проведення медичного огляду, контроль за лікуванням військовослужбовців;
- облік медичного майна.

#### 11. Позаштатний пожежно-рятувальний підрозділ:

- забезпечення підтримання правил пожежної безпеки;
- контроль щодо заходів пожежної безпеки у місцях виконання робіт, повідомлення про пожежу оперативного чергового, гасіння пожежі, евакуації людей, майна, техніки.

#### 12. Інформаційно-телекомунікаційний вузол:

- технічний захист інформації (відкритої та конфіденційної, що є власністю держави, службової, секретної) в захищеній системі обміну інформацією, мережі обміну службовою інформацією МО України та ЗС України.

Безумовно питання організації праці в органах військового управління безпосередньо пов'язане з питанням соціальної справедливості та захисту військовослужбовців, що в першу чергу виражається у їх грошовому забезпеченні.

## **2.2 Матеріальне стимулювання як індикатор оцінки результатів праці в органах військового управління**

Насамперед, для того, щоб зрозуміти сутність змін, що відбуваються в області оцінювання результатів праці, потрібно проаналізувати ретроспективний розвиток і становлення теорій оплати праці, як індикатора результативності трудової діяльності, що допоможе відстежити трансформацію поглядів і розуміння про дану економічну категорію. Ця необхідність продиктована тісним історично складеним взаємозв'язком питань оцінки результатів праці й стимулювання її ефективності, а також оплати праці, що є, як правило, істотною частиною системи стимулювання праці персоналу. Загальновідомо, що система стимулювання праці базується найчастіше саме на оцінці результативності трудової діяльності.

Економічні теорії оплати праці розбудовувалися протягом багатьох століть. Їхні основи серйозно вплинули на оцінку результатів праці працівників і організацію сучасних систем стимулювання. Загалом відомі теорії оплати праці можна згрупувати у такі 5 блоків:

1. Теорії соціального заробітку. У теоріях зроблена спроба пояснити необхідність платити будь-якому члену суспільства, виходячи з його прав і потреб. Теорії не містять у собі ані аналіз якості або кількості праці, ані індивідуальні досягнення працівника чи його таланти. До таких теорій відносяться:

- теорія заробітків, що забезпечують прожитковий мінімум (Д. Рікардо);
- теорія справедливої ціни (Платон, Аристотель, Старий Завіт);
- теорія справедливого заробітку (була поширена в середні століття в Європі);
- теорія фонду заробітків (Дж. Стюарт Міль);
- теорія залишкового претендента (Френсіс Є. Уолкер);
- марксистська теорія.

2. Теорії контрольованих заробітків. Дані теорії припускають непрямий вплив і контроль держави за рівнем заробітків, крім того, вони погоджуються з

основами зайнятості і її рівнем. Різновидами таких теорій є:

- теорія національного доходу (Кейнса);
- теорія неокейнсіанського розподілу;
- теорія споживання.

3. Теорії виправданих заробітків, у яких зроблені перші спроби пояснити рівень заробітної плати кожного працівника, хоча частина ранніх теорій усе ще опирається на макроекономічні моделі, у деяких уже спостерігаються й мікроекономічні підходи до аналізу. Тут виокремлюють такі теорії:

- теорія інвестицій;
- теорія заробітків для установ;
- теорія пропозиції та попиту;
- теорія граничної продуктивності;
- теорія продуктивної ефективності;
- теорія переговорів.

4. Економічні теорії поведінки. У ХХ столітті вчені стали відзначати, що існуючі економічні моделі не враховують поведінкових особливостей людей, тому у ході збільшення цих спостережень стали розвиватися економічні теорії поведінки, що базуються на внутрішньому менеджменті, що впливає на продуктивність організації. Прикладами таких теорій :

- модель х-ефективності;
- теорія недостатньої оптимізації.

5. Організаційні економічні теорії. В основі даних теорій укладена природа організацій і особливості формування їх витрат.

- економічна теорія операційних витрат;
- теорія агентських відносин;
- теорія контрактів.

Розглянувши базові положення й особливості трансформації основних теорій заробітної плати, доцільно зауважити, що багато із цих теорій виступають як методологічний інструментарій формування сучасних систем стимулювання й підходів до оцінки результативності організації праці, що відповідають

актуальним вимогам ринкової економіки.

Роль матеріального стимулювання, що включає в себе об'ємний пласт економічних взаємовідносин між учасниками ринку праці, величезна й незаперечна. Матеріальне стимулювання, з одного боку, представляє із себе видатки роботодавця, які він прагне скоротити, з іншої ж сторони, воно може виступати індикатором результативності праці, адже ефективна система заробітної плати узгоджує результати праці працівника з рівнем його винагороди, а відтак можна припустити, що ріст оплати праці працівників організації «сигналізує» про ріст їх продуктивності й ефективності праці. Таким чином, ми можемо затверджувати, що матеріальне стимулювання виступає індикатором оцінки результатів праці працівників у системі управління персоналом, і може бути застосоване як інструмент управління персоналом і його ефективністю, причому, оскільки роботодавець зацікавлений у поліпшенні показників результативності праці, то він, як наслідок, зацікавлений і в росту середньої заробітної плати в організації. Це свідчить про безсумнівну доцільність розгляду саме матеріального стимулювання як основного індикатора оцінки результатів праці в системі управління персоналом.

Матеріальне стимулювання найчастіше втілюється в такій економічній категорії, як заробітна плата. Тут варто наголосити, що оскільки військовослужбовці служать і з ними не укладається трудовий договір, тому вони отримують не заробітну плату, як працівники інших організацій, а грошове забезпечення. Прийнято вважати, що грошове забезпечення військовослужбовців – це кошти, що мотивують кваліфікованих кадрів до військової служби. Рівень грошового забезпечення залежить від посади, військового звання, умов служби, стажу, кваліфікації.

Грошове забезпечення військових кадрів складається з [7]:

- 1) щомісячне основне забезпечення: посадовий оклад; оклад за військове звання; надбавка за вислугу років;
- 2) щомісячне додаткове забезпечення: підвищення посадового окладу; надбавки за: особливості проходження служби, службу у силах спецоперацій,



кваліфікацію, роботу в умовах режимних обмежень, почесні звання, спортивні звання; доплати за науковий ступінь, вчене звання; винагорода військовослужбовцям; премія;

3) одноразове додаткове забезпечення: винагороди (морська, за стрибки з парашутом, за розмінування, за водолазні роботи, за бойове чергування); допомога (на оздоровлення, вирішення соціально-побутових питань, допомога у разі звільнення).

Базою для розрахунку грошового забезпечення військовослужбовця є посадовий оклад, до якого добавляються надбавки, доплати, винагороди.

Гарантуючи достатнє грошове забезпечення, держава тим самим створює умови для залучення висококваліфікованих військових кадрів. Особливого значення це набуває в умовах військових конфліктів. 24 лютого 2022 року внаслідок вторгнення російських військ на територію України в країні введено режим воєнного стану і відповідно прийнято рішення щодо виплати додаткової грошової винагороди військовослужбовцям на період його дії. Згідно Постанови Кабінету міністрів України [15] військовослужбовцям виплачується додаткова винагорода у розмірі 30 тис.грн. щомісяця, а військовослужбовцям, котрі безпосередньо беруть участь у зоні бойових дій – розмір додаткової винагороди сягатиме 100 тис. на місяць, залежно від часу участі у таких діях.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ**

#### **3.1 Необхідність формування розпорядку роботи службовців як елементу системи організації праці в органах військового управління**

Досліджувана організація – Тернопільський обласний територіальний центр комплектування та соціальної підтримки – відноситься до сфери органів військового управління, що фінансується за рахунок коштів бюджету Міністерства оборони України. Враховуючи закритий режим роботи даної організації, особливо в умовах воєнного часу, розробити і відповідно впровадити конкретні зміни в організації праці надзвичайно важко або ж мало імовірно. Проте ставимо собі за мету розробити певні рекомендації щодо покращення морально-психологічного стану службовців. З цією метою вважаємо за доцільне запропонувати:

- чітке формування і затвердження розпорядку організації праці службовців;
- створення служби моніторингу та розроблення програм управління компетентністю персоналу.

Загальновідомо, що правила внутрішнього трудового розпорядку – це локальний документ, що регламентує організаційно-правові відносини роботодавця і працівників (службовців) і є обов'язковим для організацій усіх форм власності.

Особливий статус досліджуваної організації, а саме її закритість, безумовно потребує чітко сформульованих правил організації праці. Даний документ повинен оформлятися у вигляді наказу на початку року.

У таблиці 3.1 запропоновано примірний розпорядок дня Тернопільського ОТЦК СП.

Таблиця 3.1 – Розпорядок дня Тернопільського ОТЦК СП на 2023 рік

/п	Найменування заходів	Початок	Закінчення	Тривалість
1.	Початок робочого дня	9.00		
2.	В понеділок шикування особового складу для підйому Державного Прапора України та проведення тренування зі стройової підготовки	9.00	9.30	30 хв.
3.	Уточнення завдань у військового комісара, отримання робочих папок, документів і літератури	9.30	9.40	10 хв.
4.	Робота у структурних підрозділах ОТЦК СП з документами	10.00	18.00	8 год.
5.	Перерва на обід: для військовослужбовців для працівників ЗСУ	13.00 13.00	14.00 13.48	1 год. 48 хв.
6.	Здача робочих папок, документів і літератури	17.30	17.50	20 хв.
7.	Кінець робочого дня: для військовослужбовців для працівників ЗСУ: понеділок четвер п'ятниця		18.00 18.00 17.00	
<b>ДОДАТКОВІ ЗАХОДИ</b>				
1.	Командирське інформування (щодня)	9.40	9.55	15 хв.
2.	Цільове інформування з військовослужбовцями (третій четвер кожного місяця)	9.10	9.30	20 хв.
3.	Самостійна підготовка: щовівторка	9.00	12.50	4 год.
4.	Фізична підготовка: вівторок - п'ятниця	16.00	17.00	1 год.
5.	Тренування по відпрацюванню нормативів по захисту від ЗМУ: офіцери: середа 3 тижня кожного місяця солдати, сержанти, старшини: середа 2, 4 тижня кожного місяця	16.00 16.00	16.30 16.30	30 хв. 30 хв.
6.	Подання документів на підпис військовому комісару	12.00 15.00	12.45 15.45	45 хв. 45 хв.
7.	Підведення підсумків службової діяльності, військової та трудової дисципліни. Доведення наказів, директив та службових документів. Постановка завдань: на тиждень (щоп'ятниці) на місяць (остання п'ятниця місяця)	15.00	16.00	1 год.
8.	День водія: щопонеділка	10.00	16.50	6 год.

Дотримання розпорядку дня забезпечить чіткість, злагодженість і дисциплінарність служби в органах військового управління.

Згідно Кодексу законів про працю основні розділи, що повинні бути відображені у такому документі такі:

- режим роботи (тривалість, час початку і завершення, перерви);
- порядок чергувань службовців;
- трудовий розпорядок;
- відповідальні особи за організацію і проведення певних заходів.

Нижче наведено рекомендовані для територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки пункти у розрізі загальноприйнятих розділів правил трудового розпорядку:

#### 1. Режим роботи:

- для військовослужбовців та працівників ЗСУ встановити п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними в суботу і неділю. Тривалість робочого тижня 40 годин. Вихідні, святкові та неробочі дні є днями відпочинку для всього особового складу, крім військовослужбовців, які залучені до виконання службових обов'язків;

- рекомендовано встановити час прийому їжі: оперативним черговим – з 13.00 до 13.30, з 18.30 до 19.00, з 07.00 до 07.30 в приміщенні відпочинку та прийому їжі; помічником оперативного чергового – з 13.30 до 14.00, з 19.00 до 19.30, з 07.30 до 08.00 в приміщенні відпочинку та прийому їжі;

- оперативному черговому та його помічнику ОТЦК СП нести службу цілодобово з 09.00 до 09.00 наступної доби згідно графіку.

#### 2. Порядок чергувань службовців:

- визначати склад добового наряду, для прикладу у Тернопільському ОТЦК СП у кількості: оперативний черговий – 1 офіцер; помічник оперативного чергового – 1 офіцер (солдат, сержант, старшина, прапорщик).

- до несення служби в добовому наряді, допускати офіцерів, солдатів,

сержантів (старшин, прапорщиків), які пройшли відповідну підготовку та допущені до несення служби.

- для подальшої підготовки оперативних чергових та їх помічників необхідно кожен місяць проводити одноденні заняття тривалістю не менше 6 годин. Підготовку оперативних чергових ОТЦК СП і їх помічників проводити напередодні дня заступання на чергування в кімнатах оперативного чергового під керівництвом начальника відділення оперативних чергових:

- розбір і аналіз конфліктних ситуацій та особливих випадків, що мали місце під час попереднього чергування;
- заняття з фахової підготовки;
- самостійна підготовка з вивчення керівних, нормативних документів;
- проведення тренувань, групових вправ, нарад;
- перевірка готовності до несення чергування;
- інструктаж і постановка завдань на чергування.

- у день заступання в наряд перед початком наряду проводити вивчення та уточнення обстановки, прийом чергування.

### 3. Трудовий розпорядок:

- медичний огляд оперативного чергового та його помічника повинен здійснювати фельдшер медичної служби, а в разі його відсутності – начальник медичної служби сектору комплектування ОТЦК СП зранку у день заступання на чергування відповідно до затвердженого графіка;

- інструктаж та медогляд змін, що заступають у вихідні та передсвяткові (святкові) дні, проводити у дні, що передують цим дням;

- оперативний черговий ОТЦК СП повинен щоденно:

- організовувати підняття Державного Прапора України;
- проводити інструктаж чергової зміни;
- отримувати зброю;

- пропуск особового складу і техніки ОТЦК СП на адміністративну територію дозволити здійснювати лише за пред'явленням перепустки. Пропуск решти осіб і транспортних засобів проводити з особистого дозволу оперативного

чергового з виписуванням одноразових перепусток;

- про зміну чергування оперативних чергових доповідати щоденно військовому комісару ОТЦК СП та старшому оперативному черговому;

- підведення підсумків чергування проводити начальником відділення оперативних чергових ОТЦК СП;

- охорону ОТЦК СП здійснювати сторожами з 18.00 до 9.00 наступної доби;

- охорону ОТЦК СП у вихідні, святкові дні здійснювати шляхом: ведення спостереження за допомогою камер відеоспостереження, що виведені на екран в приміщенні оперативного чергового; обходу території;

- видачу зброї та патронів оперативному черговому ОТЦК СП, який заступає на чергування, здійснювати оперативному черговому ОТЦК СП, який змінюється з чергування, із записом в книзі видачі зброї та боєприпасів;

- в робочі дні приміщення та сховища приймати під охорону помічником оперативного чергового ОТЦК СП після відповідного запису в книзі прийняття та здавання службових приміщень та сховищ, а також перевірки приміщень щодо пожежної безпеки, справності замків і відповідності номерів печаток на дверях і пеналах з ключами, які записані в книзі та справність сигналізації;

- по закінченню робочого дня сейфи та вхідні двері приміщень, в яких зберігаються таємні документи повинні закриватися та опечатуватися відповідальними за них особами;

- режимні та службові приміщення щоденно перед їх закриттям необхідно оглядати в протипожежному відношенні посадовими особами, відповідальними за ці приміщення і помічником оперативного чергового;

- експлуатацію технічно-справних службових машин дозволяти в робочі дні: в зимовий час з 8.00 до 17.00; у літній час – з 7.00 до 18.00; у передвихідні (передсвяткові) дні – з 8.00 до 15.00. У вихідні (святкові) дні експлуатацію службових машин заборонити. Експлуатацію власного автотранспорту у робочий час та у службових цілях заборонити;

- автомобільну техніку утримувати у місцях зберігання в укомплектованому та справному стані. Допуск до машин, які перебувають в сховищах з технікою

надавати лише водіям (особам), за якими вони закріплені, з дозволу оперативного чергового;

- перевірку оперативно-чергової служби ОТЦК СП здійснювати не рідше двох разів на рік, за результатами перевірки складати акт перевірки, записувати у журнал обліку перевірок несення чергування та стану пункту управління і контролювати усунення виявлених недоліків.

4. Відповідальні особи за організацію і проведення певних заходів. Відповідно до визначених у підрозділі 2.1 обов'язків структурних підрозділів ОТЦК СП відповідальними особами за їх виконання можна призначати таких:

- право на відкриття (закриття) службових кабінетів, приміщень та сховищ, що знаходяться під охороною в робочий час надати право визначених категоріям відповідальних посадових осіб;

- начальник відділу територіальної оборони – контроль за підведенням підсумків чергування; контроль за підготовкою оперативних чергових та їх помічників;

- начальник відділу забезпечення – підготовка (вивчення функціональних обов'язків) та інструктаж сторожів; контроль за організацією з наведення порядку, підтримання в належному стані прилеглої території ОТЦК СП, інструктаж водіїв; зберігання і видачу стрілецької зброї, боєприпасів та майна по номенклатурі служби ракетно-артилерійського озброєння;

- начальник групи зв'язку інформаційно-телекомунікаційного вузла ОТЦК СП – технічне обслуговування охоронної та автоматичної пожежної сигналізації в кімнаті зберігання зброї, режимних приміщеннях, в інших кімнатах та підтримання її у справному стані;

- начальник сектору комплектування – щоквартально перевіряти стан пожежної безпеки;

- помічник оперативного чергового ОТЦК СП – здійснення контролю за виходом машин і їх поверненням із рейсу, видачу дозволу на вихід машин, ведення журналу виходу і повернення машин;

- начальник відділу морально-психологічного забезпечення та зв'язків з

громадськістю – ведення контролю щодо роботи з листами, скаргами і прийому відвідувачів; організація проведення загально-гарнізонних заходів щодо зміцнення військової дисципліни; організація планування річних, кварталних та щомісячних заходів за участю військ.

### **3.2 Використання компетентнісного підходу з метою удосконалення системи організації праці**

На сучасному етапі розвитку національної економіки, системи державного управління і, зокрема, управління людськими ресурсами, найбільш перспективним є компетентнісний підхід до управління персоналом. Компетентнісний підхід як ефективний інструмент оцінки, відбору, навчання і розвитку працівників використовується в практиці управління персоналом ще з 1970 рр., проте не всі дослідники і практики у даній сфері підтримують компетентнісний підхід як інноваційний шлях розвитку професійного ставлення службовця.

Термін «компетенція» введено ще у 1959 р. Р. Уайтом для визначення здатностей, що тісно пов'язані з хорошою працездатністю працівника з врахуванням підготовки і сформульованої у процесі навчання високої мотивації до її виконання. Тут слід наголосити, що компетентність виступає ефективною сполучною ланкою службовця з навколишнім середовищем, що обумовлює необхідність розгляду компетентнісної мотивації.

Незважаючи на різноманітність думок, формулювань і визначень, ідеальної моделі використання компетентнісного підходу нема. Тому необхідно дослідити зарубіжні наукові школи – США, Великобританія, Франція, Німеччина, Австрія.

Американська школа компетентнісного підходу базується на поведінковій моделі, у якій під компетенцією розуміють можливості, якими наділений працівник і які зорієнтовують його дії на співвідношення досягнутих бажаних результатів і вимог праці, що висувуються до нього. У зв'язку з цим, необхідно звернути увагу на особистісні риси працівника як вирішального чинника успіху у



виконанні завдань і компетенція, якою володіє працівник у професійній діяльності, направлена на ефективність виконання роботи.

Великобританська наукова школа характеризується «функціональним підходом». На основі кваліфікаційних характеристик працівника і в поєднанні з професійними стандартами виділяють багато компетенцій. Результативна діяльність вважається такою, у межах якої будь-які дії виконуються згідно стандартів і правил, а працівники демонструють їхню компетентність якщо їхня робота досягає або перевищує описані еталонні стандарти і правила. Поряд з цим, вважається що особистість і мотивація можуть суттєво впливати на професійну компетентність – як сприяти, так і перешкоджати їй.

У Франції багатомірність компетентнісного підходу характеризується поляризацією:

- особистісне, що залежить від поведінки кожної особистості;
- колективне, націлене на побудову моделі компетенцій, що необхідні для ефективної організації роботи колективів і участі у цій роботі у якості одного із членів колективу.

Дослідження у сфері компетентнісного підходу виявили, що моделі компетенцій і моделі оцінювання кваліфікації можуть суперечити одна одній. Загалом французькі моделі компетентнісного підходу є чимось середнім між моделями, що використовуються в США і Великобританії, оскільки в них застосовуються аналоги функціональних і поведінкових компетенцій. Структура французької моделі включає досвід, знання і поведінкові характеристики.

Модель компетентнісного підходу в Німеччині формалізована на понятті «ключові кваліфікації» і містить індивідуальні компетенції, зокрема: моральна стійкість, гнучкість, етичність і здатність до співпраці. Основний наголос у розкритті професіоналізму робиться на чітко визначені вимоги до знань і меншою мірою – на результати діяльності.

Австрійський підхід до поняття «ключові кваліфікації» схожий з німецьким: «Функціональні і професійні кваліфікації, що включають непередметні специфічні

здатності і здатності структури особистості», які діляться на три напрями: когнітивні, соціальні і особистісні компетенції.

Варто зауважити, що усі міжнародні школи зробили вагомий внесок у розвиток теорії компетентності, доповнюючи їх новими ідеями і принципами, щоразу більше популяризуючи використання компетентнісного підходу.

Лідуючі підходи – поведінковий (особистісний) і функціональний (діяльнісний) – до розуміння сутності компетенції наштовхнуло на узагальнення трактування даного поняття як сукупності взаємопов'язаних рис особистості, накопичення потенціалу для майбутньої діяльності, інтеграція у єдине ціле засвоєних людиною дій (знань), способів (умінь) і прийомів вирішення завдань (навиків) для отримання ефективного результату.

Окрім поняття «компетенція» у сучасній теорії і практиці вживається ще поняття компетентності, що є інтегрованою сукупністю або системою знань, умінь і навиків, аспектом прояву готовності до професійної діяльності, саморозвитку в умовах змінюваних вимог зовнішнього і внутрішнього середовища, яка створена для досягнення визначених результативних цілей з ефектом позитивної синергетики.

Загалом можна виділити наступні основні характеристики сучасного професійного працівника, які є ключовими для будь-якої організації, у т.ч. в органах військового управління:

- готовність розвивати навики;
- готовність працювати в команді;
- вміння переконливо представляти свої ідеї в усній і письмовій формах;
- поєднувати самостійність з готовністю допомагати керівнику в налагодженні ефективної організації праці;
- проявляти ініціативу;
- стресостійкість;
- проявляти інтелектуальні здібності.

Професійний рівень – це сформований у результаті інвестицій і

накопичений працівником певний запас знань, навиків, здатностей, мотивації, досвіду, що активно використовуються у діяльності, уможливлуючи тим самим досягнення відповідного рівня ефективності власної роботи і діяльності організації вцілому.

Компетентність відображає як вимоги до кваліфікації працівника з питань його безпосередньої діяльності, так і міждисциплінарні вимоги до результатів навчання у вигляді універсальних компетенцій, а також зі сторони трудової діяльності працівника – від володіння навиками, знаннями, уміннями у його професійній діяльності до особистісних якостей, що дозволяють людині грамотно і адекватно вирішувати робочі питання і дає змогу оцінити належним чином потенціал працівника.

Професійну компетентність (стосовно працівника органів військового управління) пропонуємо трактувати як узагальнене особистісне надбання, що включає володіння фахівцем сформованими компетенціями (необхідними знаннями, що включають володіння, уміння й способи діяльності), а також володіння розвиненими професійно важливими особистісними якостями й первинним професійно-службовим досвідом, що забезпечують результативність самостійної професійної діяльності військовослужбовця як співробітника органів військового управління з відповідною підготовкою.

Моделям компетенцій, тобто цілому переліку компетенцій, що необхідні для ефективного виконання працівником функцій, відводиться головна роль у системі управління компетентністю персоналу. Компетенції, що входять в модель, можуть бути індивідуальними для конкретної посади, так і загальними, що підходять для усієї організації. Використання компетенцій при оцінюванні працівників дає можливість керівнику здійснити аналіз як результатів діяльності працівника за певний період часу, так і способи їх досягнення.

Для ефективної організації праці необхідно розробляти професійні стандарти, але не як стандарти посад, а як стандарти професійної діяльності, що містять перелік і опис трудових функцій, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей і завдань. Можна сказати, що професійний стандарт – це

характеристика кваліфікації, що необхідна службовцю для виконання певної професійної діяльності.

Звичайно, процедура оцінки відповідності вимогам професійного стандарту доволі складана. У практиці на допомогу керівникам і самим працівникам розробляється процедура сертифікації (атестації), якою можна скористатися на предмет встановлення відповідності всім вимогам. Атестація може бути проведена за всім стандартом, або ж окремими трудовими функціями.

Беручи до уваги, зарубіжний досвід використання системи управління компетентністю персоналу, вважаємо за доцільне впровадити окремі її елементи у роботу Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки, що дасть змогу підвищити рівень ефективності організації праці. Для цього, пропонуємо залучити фахівця, який буде мати необхідні офіційні повноваження (зазначені у його посадовій інструкції), що дають йому право здійснювати моніторинг якості роботи службовців, розробляти певні заходи на основі компетентнісного підходу та приймати відповідні рішення щодо їхнього коригування залежно від отриманих результатів. Такий фахівець працюватиме за методикою «оцінювального центру», яка передбачає оцінку потенційної успішності, оцінку за компетенціями, порівняльну оцінку згідно стандартних показників, оцінку на основі моделюючих вправ, інтерв'ювання, кваліфікаційних тестів, опитувальників.

Звичайно, будь-яка діяльність чи окремі проектні рішення повинні бути ефективними. Ефективність проявляється у різних аспектах: прибутковості підприємства, стабільності діяльності підприємства, ефективному використанню ресурсів. Розуміємо, що праця є основою кожної діяльності, тому цілком закономірним є припущення, що ефективність підприємства загалом залежить від ефективності праці, як показника результативності роботи працівників. Традиційно результативність виражається співвідношенням отриманого результату роботу до витрат, що понесені для отримання цього результату. З точки зору виробничого процесу це буде співвідношення виробленої працівниками продукції до витрат на її виготовлення. Разом з тим, підприємства,

що надають послуги, підприємства державного управління, органів військового управління також аналізують ефективність роботи працівників, проте критерії оцінювання звісно ж інші. Саме тому слід виокремлювати питання ефективності економічних процесів від соціальних, екологічних, наукових і т.д. Відповідно підвищення ефективності праці виражається не лише в економічних результатах, але і в соціальних, екологічних, наукових, організаційних тощо. При цьому до уваги береться корисність отриманих результатів внаслідок вжитих заходів щодо підвищення ефективності праці працівників, їх матеріальне і моральне задоволення від трудової діяльності.

Впроваджуючи рекомендації з використання елементів компетентнісного підходу в процесі організації праці в Тернопільському обласному територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки, не варто очікувати на певний економічний ефект, оскільки тут не йде мова про отримання прибутку. Проте у результаті практичного використання положень компетентнісного підходу слід очікувати на певні соціальні ефекти від проведення заходів щодо удосконалення системи організації праці, які можна розглядати з позиції трьох аспектів, зокрема:

1) розвиток персоналу. Сюди можна віднести ефекти пов'язані з:

- підвищенням компетентності працівників;
- створенням сприятливих умов для самореалізації службовців, чого можна досягнути за рахунок розширення функціональних обов'язків, внутрішньої горизонтальної ротації працівників, підвищення кваліфікації через проходження курсів;

2) мотивуючі ефекти, зокрема:

- моніторинг і діагностика здатностей і потенціалу працівників з метою організації подальшого їх навчання та розвитку;

- розроблення програм і заходів мотивування працівників до підвищення кваліфікації та покращення професійних умінь і навичок;

- формування чіткого розуміння у працівників про можливості кар'єрного зростання;

3) психологічний ефект, що проявляється у розвитку внутрішньоорганізаційної культури через реалізацію справедливих матеріальних мотиваційних заходів.

Для отримання синергійного ефекту у процесі удосконалення системи організації праці доцільно поєднати дві пропозиції – доцільність формування чіткого розпорядку роботи службовців та використання компетентнісного підходу, що загалом сприятиме покращенню морально-психологічного стану службовців.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Надзвичайні ситуації, спричинені застосуванням хімічної зброї

Уперше хімічна зброя (ХЗ) була застосована під час першої світової війни. Наприкінці вересня 1914 р. німецька армія (порушивши угоди Гаагських конференцій 1899 та 1907 рр.) використала артилерійські хімічні снаряди із подразнювальними отруйними речовинами (ОР). За час Першої світової війни промисловістю всіх воюючих держав було вироблено близько 180 тис.т. ОР, використано на полі бою 125 тис.т. Загальна кількість уражених становила близько 1 млн. 300 тис. осіб.

Згодом хімічну зброю використали італійці в Ефіопії у 1935-1936 рр., де серед усіх 50 тис. загиблих втрати від ОР становили 15 тис. Використовувалась хімічна зброя у Китаї у 1937-1943 рр., у В'єтнамі у 1951-1952 рр.

Розрізняють наступні специфічні особливості впливу хімічної зброї на життєдіяльність людини:

- біохімічний характер уражаючої дії ХЗ на живий організм;
- здатність ОР проникати в укриття, техніку, будинки, споруди та уражати людей, котрі там перебувають;
- тривалість впливу ОР завдяки їх здатності зберігати певний час свої уражаючі властивості на місцевості, техніці та в атмосфері;
- труднощі щодо своєчасного виявлення ознак використання ХЗ;
- необхідність використання для захисту людей та ліквідації наслідків застосування ОР великого та різноманітного комплексу спеціальних засобів.

ОР можуть потрапляти до організму багатьма шляхами:

- через дихальний апарат;
- крізь шкірний покрив;
- безпосередньо у травний тракт;

- у кров при пораненнях, порізах.

Це зумовлює великі уражаючі властивості ОР. ХЗ зберігається та застосовується у вигляді хімічних боєприпасів:

- артилерійські хімічні снаряди та міни, обладнані рідинними та твердими ОР;
- авіаційні хімічні бомби та касети;
- хімічні фугаси, шашки, гранати та набої.

Ефективнішим є використання хімічних приладів – засобів багаторазового використання: виливних авіаційних пристроїв та механічних генераторів аерозолі. Останнім досягненням науки та техніки стали бінарні хімічні боєприпаси та пристрої. В цих боєприпасах є два компоненти ОР, кожен із яких нетоксичний.

Хімічні боєприпаси мають спеціальне забарвлення, маркування та кодування. В армії США – забарвлення темно-сіре, маркування включає тип ОР, модель, шифр та інші відомості. Кодування здійснюється за допомогою кольорових кілець: зеленими кільцями позначені боєприпаси, обладнані смертельними ОР (нервово-паралітичні) – 3 кільця; шкірнонаривні – 2 кільця; загально-отруйні та задушливі – 1 кільце; 1 червоне кільце – боєприпаси, обладнані ОР подразнювальної дії; 2 червоних кільця – хімічні боєприпаси і ОР, які тимчасово виводять людину з ладу.

ХЗ може застосовуватися такими засобами:

- вогневі нальоти та прицільний вогонь артилерії і мінометів;
- залпи реактивної артилерії;
- окремі та групові пуски ракет;
- одиночне та групове бомбометання;
- виливання ОР із поливальних пристроїв;
- випуск ОР за допомогою аерозольних генераторів;
- кидання гранат та набоїв;
- застосування хімічних фугасів.



При дії хімічних боєприпасів чи пристроїв виникає хмара ОР, яка називається первинною хмарою. Вміст хмари залежить від типу ОР та засобу його переведення у бойовий стан. Первинна хмара може складатися із парів (ОР типу АС чи СВ), аерозольних часток (для УХ, В, О). Із хмари випадають краплі ОР, які, опускаючись, заражають місцевість, техніку, джерела води, людей тощо.

Аерозолі та краплі, які перебувають на поверхні, з часом випаровуються. Внаслідок цього виникає повторна хмара, яка складається лише із парів ОР. Хмара під впливом вітру поширюється, а з часом розсіюється. Методика оцінки ступеня небезпеки зараження місцевості розроблена вченими Робертсом та Сетоногл з використанням методу джерел, котрий базується на статистичній теорії. Ознаками застосування ХЗ є:

- поява на місцевості туману, диму у момент застосування ОР;
- у місці вибуху боєприпасів, що містять ОР, з'являється біла чи злегка підфарбована хмара диму, туману чи пари;
- у випадку застосування ОР за допомогою авіації за літаком з'являється темна смуга, яка швидко розсіюється й осідає на землю.
- на поверхні землі, рослин, будівель ОР осідають у вигляді олійних крапель, плям чи потоків;
- зелена трава змінює свій колір, листя жовкне та буріє. Зона хімічного зараження ОР включає територію, яка підлягала безпосередньому впливу ХЗ, та територію, на яку поширилася хмара із уражаючими концентраціями ОР.

Розміри зони залежать від типу ОР та метеорологічних умов. При слабкому вітрі хмара здатна поширитися на велику глибину (до 10 км). Сильний вітер сприяє випаровуванню та зменшенню тривалості дії ОР. Тривалість дії ОР зменшується також при збільшенні температури повітря та ґрунту. Дощ змиває краплі ОР, сприяє їх проникненню всередину ґрунту та гідролізу. При випаданні снігу на заражену ділянку ОР зберігається триваліший час.

Рослинність сприяє застою повітря і збільшує тривалість зараження. Заражене повітря довший час застоюється у кварталах щільної забудови

населених пунктів.

Захист від застосування ХЗ досягається застосуванням засобів індивідуального та колективного захисту.

#### **4.2 Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці**

Одним із обов'язків роботодавця є забезпечення проведення інструктажів з охорони праці на підприємстві (інструктажі).

Згідно Закону України «Про охорону праці» працівники під час прийняття на роботу та протягом роботи мають проходити інструктаж з питань охорони праці. Тих, хто не пройшов інструктаж, не допускають до роботи.

Працівники під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

Порядок проведення інструктажів з питань охорони праці на підприємстві визначає Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 р. № 15.

Інструктажі залежно від характеру та часу проведення поділяються на види: вступний; первинний; повторний; позаплановий; цільовий.

**Вступний інструктаж** проводиться:

- з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства;
- з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження трудового або професійного навчання;
- з екскурсантами у разі екскурсії на підприємство.

Вступний інструктаж проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем відповідно до наказу (розпорядження) по підприємству, який в установленому Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Вступний інструктаж проводиться в кабінеті охорони праці або в приміщенні, що спеціально для цього обладнано, з використанням сучасних технічних засобів навчання, навчальних та наочних посібників за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програма та тривалість інструктажу затверджуються керівником підприємства.

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, який зберігається службою охорони праці або працівником, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу.

**Первинний інструктаж** проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство або до фізичної особи, яка використовує найману працю;
- який переводиться з одного структурного підрозділу підприємства до іншого;
- який виконуватиме нову для нього роботу;
- відрядженим працівником іншого підприємства, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Первинний інструктаж проводиться з учнями, курсантами, слухачами та студентами навчальних закладів:

- до початку трудового або професійного навчання;
- перед виконанням кожного навчального завдання, пов'язаного з використанням різних механізмів, інструментів, матеріалів тощо.

Первинний інструктаж на робочому місці проводиться індивідуально або з групою осіб одного фаху за діючими на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.

**Повторний інструктаж** проводиться на робочому місці індивідуально з

окремим працівником або групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом і змістом переліку питань первинного інструктажу. Повторний інструктаж проводиться в терміни, визначені нормативно-правовими актами з охорони праці, які діють у галузі, або роботодавцем (фізичною особою, яка використовує найману працю) з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше:

- на роботах з підвищеною небезпекою – 1 раз на 3 місяці;
- для решти робіт – 1 раз на 6 місяців.

**Позаплановий інструктаж** проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці:

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;
- при порушеннях працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвели до травм, аварій, пожеж тощо;
- при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.

Позаплановий інструктаж з учнями, студентами, курсантами, слухачами проводиться під час проведення трудового і професійного навчання при порушеннях ними вимог нормативно – правових актів з охорони праці, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо.

Позаплановий інструктаж може проводитись індивідуально з окремим працівником або з групою працівників одного фаху. Обсяг і зміст позапланового інструктажу визначаються в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що спричинили потребу його проведення.

**Цільовий інструктаж** проводиться з працівниками:

- при ліквідації аварії або стихійного лиха;
- при проведенні робіт, на які відповідно до законодавства оформлюються наряд-допуск, наказ або розпорядження.

Цільовий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначаються залежно від виду робіт, що виконуватимуться.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник структурного підрозділу, майстер) або фізична особа, яка використовує найману працю.

Ці інструктажі завершуються перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці, особою, яка проводила інструктаж.

При незадовільних результатах перевірки знань, умінь і навичок щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів протягом 10 днів додатково проводяться інструктаж і повторна перевірка знань.

При незадовільних результатах перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не надається. Повторна перевірка знань при цьому не дозволяється.

Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів та їх допуск до роботи, особа, яка проводила інструктаж, уносить запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці. Сторінки журналу реєстрації інструктажів повинні бути пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою.

У разі виконання робіт, що потребують оформлення наряду-допуску, цільовий інструктаж реєструється в цьому наряді-допуску, а в журналі реєстрації інструктажів не обов'язково.

Перелік професій та посад працівників, які звільняються від повторного інструктажу, затверджується роботодавцем. До цього переліку можуть бути зараховані працівники, участь у виробничому процесі яких не пов'язана з безпосереднім обслуговуванням об'єктів, машин, механізмів, устаткування; застосуванням приладів та інструментів, збереженням або переробкою сировини, матеріалів тощо.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи організації праці в органах військового управління. Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. У роботі сформульовано визначення терміну «трудовий процес», який є єдністю послідовних дій у рамках ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

2. Визначено основні складові елементи трудового процесу працівника в організації: «потенціал трудового процесу» – це наявні засоби і можливості для здійснення ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності, «ресурс трудового процесу» – засоби і можливості, що можуть бути використані у рамках визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності, «результат трудового процесу» – це засоби і можливості, що реалізуються у рамках визначеної ціленаправленої предметно-перетворювальної діяльності.

3. Встановлено і зображено наявність взаємозв'язку трудового процесу працівників організації і внутрішньоорганізаційного середовища.

4. Доведено, що для розуміння і розрахунку кількісних характеристик усіх етапів трудового процесу (потенціалу, ресурсу і результату) працівників в організації і оцінки їх ефективності виникає потреба у встановленні розмірності часу, що використовується на кожному з даних етапів.

5. Описано структуру Тернопільського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки, до якої входять 17 районних територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, а також структурні підрозділи: юридична група, відділ територіальної оборони, відділ оперативних чергових, відділ персоналу, відділ оформлення допомог, військових пенсій та пільг, відділ морально-психологічного забезпечення та зв'язків з

громадськістю, сектор мобілізаційно-оборонної роботи, відділ забезпечення, служба охорони державної таємниці, сектор комплектування, позаштатний пожежно-рятувальний підрозділ, інформаційно-телекомунікаційний вузол.

6. Обґрунтовано, що при аналізі ефективності організації праці слід виокремлювати питання ефективності економічних процесів від соціальних, екологічних, наукових і т.д. Відповідно підвищення ефективності праці виражається не лише в економічних результатах, але і в соціальних, екологічних, наукових, організаційних. При цьому до уваги слід брати корисність отриманих результатів внаслідок вжитих заходів щодо підвищення ефективності праці працівників, їх матеріальне і моральне задоволення від трудової діяльності.

7. Доведено, що питання організації праці в органах військового управління безпосередньо пов'язане з питанням соціальної справедливості та захисту військовослужбовців, що в першу чергу виражається у їх грошовому забезпеченні, гарантуючи тим самим залучення висококваліфікованих військових кадрів.

8. Доведено, що дотримання чіткого розпорядку дня в органах військового управління забезпечить злагодженість і дисциплінарність служби. Виходячи з цього, запропоновано розробляти детальний розпорядок дня з такими розділами: режим роботи (тривалість, час початку і завершення, перерви); порядок чергувань службовців; трудовий розпорядок; відповідальні особи за організацію і проведення певних заходів.

9. Визначено, що праця є основою кожної діяльності, тому цілком закономірним є припущення, що ефективність підприємства загалом залежить від ефективності праці, як показника результативності роботи працівників. Наголошено на твердженні, що підвищення ефективності праці виражається не лише в економічних результатах, але і в соціальних, екологічних, наукових, організаційних тощо. Тому у результаті практичного використання положень компетентнісного підходу у ТОТЦК СП слід очікувати на певні соціальні ефекти від проведення заходів щодо удосконалення системи організації праці, які можна розглядати з позиції трьох аспектів: розвиток персоналу, мотивуючі ефекти,

психологічний ефект.

10. Обґрунтовано, що для отримання синергійного ефекту у процесі удосконалення системи організації праці доцільно поєднати дві пропозиції – доцільність формування чіткого розпорядку роботи службовців та використання компетентнісного підходу, що загалом сприятиме покращенню морально-психологічного стану службовців.



## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Академічний тлумачний словник української мови. Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/pracja>.
2. Білоконенко В.І. Організація праці: конспект лекцій. Х.: Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с.
3. Василичен В.В. Поняття, особливості та класифікація форм організації праці в сучасних умовах // Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 27. С. 132-138.
4. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К. Кондор. 2002. 518 с.
5. Галушак М., Кожушок Т. Інновації в галузі менеджменту персоналу // Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку». Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 59.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
7. Грошове забезпечення військовослужбовців 2022: як обчислювати та надавати [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.budgetnyk.com.ua/article/427-groshove-zabezpechennya-vyskovoslujbovtsv>.
8. Данюк В.М. Організація праці менеджера. К.: КНЕУ, 2006. 267 с.
9. ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
10. Колот А.М. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін. К.: КНЕУ, 2010. 348 с.

11. Костишина Т.А. Вдосконалення методів оцінки праці та її оплати в контексті інтеграції України до ЄС // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2005. № 2, Т. 1. С. 129-133.

12. Медік А.О., Федоряк Р.М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві // Технології та дизайн. 2014. № 2. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_18).

13. Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 154 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF#Text>.

14. Офіційний сайт Вікіпедія. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.

15. [Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану»](#). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF#Text>.

16. Поступна Л.М. Сутність організації праці на підприємстві // Управління розвитком. 2013. № 12. С. 110-112. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_12\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_50).

17. Уманська В.Г., Школьна Д.Р. Особливості організації контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Вип. 9. 2017. С. 935-939.

18. Холодницька А., Мозгова І. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №4. С. 88-94.

19. Bain&Company. Powering a mining company's growth through cultural change. [Electronic resource]. Access mode: [https://www.bain.com/client-results/powering\\_mining\\_companys\\_growth\\_through\\_cultural\\_change/](https://www.bain.com/client-results/powering_mining_companys_growth_through_cultural_change/)

20. Biswas, S. (2009). Organizational Culture & Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance. Indian Journal of Industrial Relations, 44(4), 611-

627.

21. Bushardt, S.C.; Glascoff, T.D., & Doty D.H.W. (2011). Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: a Conceptual Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), 57-70.

22. Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1985). *The Conceptual Foundation of Organizational Culture*. New York: N Y, Agathon Press.

23. Davis, R., & Cates, S. (2018). The Implementation of The Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 71-94.

24. Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. MA: Addison-Wesley.

25. McKinsey. How the implementation of organizational change is evolving [Electronic resource]. Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>.

26. Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

27. Stern, C.W., & Deimler, M.S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. Wiley; 2 edition.

28. Zheng, W. (2005). *The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness*. University of Minnesota.