

*O. B. Коваль,
здобувач кафедри публічного адміністрування
та кадової політики ХарПІ НАДУ, м. Харків*

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ТИПУ ЯК СИСТЕМА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Зроблено аналіз підходів до концептуальних зasad щодо тлумачення змісту основних наукових категорій проблематики кадової політики та кадрового менеджменту, на підставі чого зроблено висновок, що незважаючи на великий обсяг наукових публікацій вітчизняних дослідників щодо побудови понятійного апарату в галузі кадової політики, певні термінологічні питання залишаються спірними та неузгодженими.

Ключові слова: кадровий менеджмент; кадрова політика; управління персоналом; кадровий потенціал; управління кар'єрою, оцінювання, ротації.

Ефективність кадової політики цілком залежить від свідомого та науково-обґрунтованого управління кадровими процесами як на державному рівні, так і в системі Збройних Сил України, можливості максимально поєднати інтереси держави з інтересами окремої особистості, яка належить до зазначеної системи.

Як показує досвід розбудови й реформування Збройних Сил України, а також реформування армій передових країн світу (зокрема країн-членів НАТО), системи військового кадрового менеджменту в різних країнах мають докорінні особливості. Стандартів у галузі військового кадрового менеджменту не існує, але є дві корінні відмінності систем та два основних типи їх побудови. Одна – потенційно-авторитарна система (номенклатурного типу), яка зорієнтована на армію, що формується на призовній основі, друга – потенційно-демократична система (централізованого типу), що зорієнтована на професійну армію і комплектується на контрактній основі. Активізація процесів, пов’язаних з переходом Збройних Сил України на професійну основу, потребує застосування сучасних підходів в кадровій політиці, комплексного вирішення завдань щодо реалізації її основних напрямів в Збройних Силах України [1].

Концептуальні засади кадової політики стали предметом досліджень зарубіжних авторів, а саме: М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Каррисона, Р. Уолша, М. Маскона, М. Альберта, Ф. Хедоури, С. Робинса та ін.

Розгляду проблем розвитку системи управління персоналом та окремих аспектів кадової політики, а також обґрунтуванню шляхів удосконалення механізмів державного регулювання кадової політики присвячені праці вітчизняних фахівців: В. Андрієнка, Т. Баликової, В. Голтвенка, В. Андрушка, О. Боровського, Є. Гайдамаки, В. Данюка, В. Петюха, С. Цимбалюка, А. Дудара, М. Бондаренка, І. Зінов'єва, В. Колпакова, О. Крушельницької, Д. Мельничука, В. Лук'янихіна, О. Петряєва, Т. Поспілової, В. Савченка та ін.

Мета статі полягає у визначенні понятійного апарату, властивостей, основних функцій та завдань кадрового менеджменту, що визначають ефективність цього системного утворення спрямованого на створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Відповідно до мети поставлені завдання, які мають своє відображення в основних цілях реалізації державної кадової політики.

Відповідно до вимог Указу Президента України від 1 лютого 2012 р., яким затверджено Стратегію державної кадової політики на 2012 – 2020 рр., основними цілями реалізації державної кадової політики є:

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах управління висококваліфікованих фахівців, здібних випускників вищих навчальних закладів;
- відновлення технологій добору кадрів для зайняття керівних посад із числа офіцерів, що мають досвід служби на посадах нижчого рівня за відповідною групою ВОС;
- формування дієвого Резерву кандидатів для просування по службі;
- впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення завдань, які стоять перед Збройними Силами України [1].

На виконання основних заходів Стратегії державної кадової політики Концепцією кадової політики в Збройних Силах України [2-3] визначено

основні напрями і перспективи розвитку кадової політики в Збройних Силах України як складової Стратегії державної кадової політики. До них відносяться:

- основні підходи щодо запровадження системи кадрового менеджменту централізованого типу;
- залучення громадян України на військову службу;
- впровадження механізмів управління кар'єрою особового складу його підготовки та утримання, соціального захисту під час проходження військової служби та після звільнення зі Збройних Сил України.

Кадрова політика у Збройних Силах України визначена як сукупність принципів, напрямів, форм, методів діяльності органів військового управління, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання особового складу, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку у неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження.

Головна мета кадової політики в Збройних Силах України полягає у створенні умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил особовим складом, спроможним на виконання завдань за призначенням і його ефективне використання.

Для кращого розуміння головної мети кадової політики на сучасному етапі розвитку Збройних Сил України проведемо її декомпозицію, яка полягає в такому:

- забезпечити участь у соціально-економічних і політичних реформах (у сфері інтересів Збройних Сил) особового складу Збройних Сил України, мобілізувати людські (кадрові) ресурси на активну участь у високоефективній і якісній діяльності, направленої на підвищення боєздатності Збройних Сил України;
- створити умови для комплектування усіх ланок управління та забезпечення повсякденної діяльності військ (сил) ініціативними та

компетентними особами, які усвідомлюють необхідність якісних змін в Збройних Силах та спроможні впроваджувати їх в життя;

- забезпечити безперервне вдосконалення і своєчасне оновлення особового складу військ (сил), неухильне підвищення професійності та соціальної відповідальності кадрів управління, формування, підготовку, розстановку і раціональне використання висококваліфікованих кадрів різних спеціалізацій і напрямів діяльності.

Кадровий менеджмент – частина кадової політики, що включає взаємозв'язані ключові елементи, які називають циклом кадрового менеджменту. До таких елементів (або напрямів) даного виду менеджменту відносяться:

- формування об'єктів і структур управління, планування кадової роботи;
- загальна організація комплектування кадрів Збройних Сил;
- безпосереднє комплектування військ добре підготовленими та мотивованими на виконання завдань військовослужбовцями.

Кадровому менеджменту притаманна низка властивостей, які в сукупності класифікують його як сур'є систему [4]. З точки зору теорії організації та управління, виділимо лише деякі з них, а саме ті, що визначають ефективність цього системного утворення.

1. Наяvnість зв'язків. Реалізація функцій (завдань), для виконання яких утворені структури кадрового менеджменту, передбачає суттєві стійкі функціональні зв'язки, за допомогою яких забезпечується обмін між елементами структури, між структурами в цілому, і сукупністю цих структур із зовнішнім середовищем. Це зв'язки з'єднувальні, селективні та зворотні.

2. Організація. Оскільки в зазначеных структурах або в сукупності структур істотні зв'язки елементів і структур уже сформовано, а зв'язки і елементи впорядковано, розподілено за часом і у просторі, то можна вести мову про наявність організації в системі.

Зв'язки між елементами структур та між структурами в цілому сформовано за допомогою низки чинників, які визначають можливість утворення системи, а саме: чисельність елементів; чисельність зв'язків, якими може володіти кожен елемент; чисельність властивостей кожного елементу, що необхідний для системи.

3. Інтегрованість системи. Під час формування зв'язків складено певну структуру системи, а властивості елементів трансформовано у функції, пов'язані ще з однією властивістю системи – її інтегрованими якостями. Тобто система сама по собі не зводиться до простої сукупності елементів і, вивчаючи кожну складову окремо, неможливо пізнати усі властивості системи.

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем кадровий менеджмент є відкритою, активною системою.

З точки зору характеру функцій, покладених на систему кадрового менеджменту, вона є багатофункціональною.

За характером розвитку система кадрового менеджменту відноситься до класу систем, що розвиваються. До умов розвитку системи слід віднести: структуру та чисельність кадрів; удосконалення рівня бойової підготовки військ; удосконалення форм та способів ведення бойових дій; удосконалення методів навчання і виховання особового складу; поступова зміна функцій і завдань Збройних Сил, відповідно до вимог сьогодення.

Кадровий менеджмент, як цілеспрямована людська діяльність, являє собою відкрите системне утворення – сукупність низки взаємопов'язаних функціональних компонентів. Це повною мірою відноситься до процесу реалізації кожної із зазначених функцій.

Кадровий менеджмент у Збройних Силах України представляє специфічну форму діяльності органів військового управління, що спрямована на створення, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу Збройних Сил.

Під кадровим потенціалом розуміється сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їхню спроможність вирішувати поточні й перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності Збройних Сил.

До таких характеристик слід віднести: чисельність кадрів, їхні особисті здібності, професійно-кваліфікаційні, статеві, вікові та характеристики службової (трудової) і творчої активності.

З іншого боку, кадровий менеджмент можна розглядати як процес, що складається з низки взаємопов'язаних дій – функцій менеджменту. У свою чергу, кожна функція може являти собою процес, який також складається із іншої низки взаємопов'язаних дій. Таким чином, кадровий менеджмент, як процес, – це загальна сума усіх функцій, які на нього покладаються.

До основних функцій кадрового менеджменту в ЗС можна віднести такі: планування потреби ЗС у кадрах; організація добору (відбору) та найму кадрів; організація підготовки кадрів; управління проходженням військової служби; управління кар'єрою кадрів; організація професійного та соціального розвитку кадрів; розвиток організаційних структур кадрового менеджменту; правове, методичне, інформаційне забезпечення кадрового менеджменту.

Суб'єктами кадрового менеджменту є керівники органів військового управління, яким надано право прийняття кадрових рішень, та спеціалізовані підрозділи у структурі органів військового управління – кадрові органи, які готовують ці рішення та їх реалізують.

Об'єктом кадрового менеджменту є кадрові (людські) ресурси Збройних Сил України.

Предметом кадрового менеджменту є процес вивчення, добору та розстановки особового складу, управління їх кар'єрою.

Головною метою кадрового менеджменту є підтримання кількісних і якісних характеристик особового складу на рівні, що забезпечує потреби Збройних Сил України відповідно до завдань, що на них покладені, а також перспектив їх подальшого розвитку.

Головним завданням кадрового менеджменту є забезпечення Збройних Сил особовим складом, спроможним виконувати завдання що на них покладені на рівні, що відповідає сучасним вимогам.

Застосовуючи метод декомпозиції, визначимо основні завдання кадрового менеджменту в ЗС.

Такими можна вважати: здійснення цілеспрямованої кадової політики; забезпечення кадрами; ефективне використання людських ресурсів; організації горизонтальної координації; покращення організації службових місць і умов цієї служби; визнання особистих досягнень під час служби; вибір системи оплати та стимулювання; професійний і соціальний розвиток кадрів.

Ефективність кадрового менеджменту оцінюється критерієм, що характеризує можливість підтримувати готовність ЗС до виконання покладених на них завдань за кількісними та якісними показниками забезпечення особовим складом (чисельністю, якістю укомплектування, рівнем професійної та морально-психологічної підготовки тощо).

Основні зусилля кадрового менеджменту зосереджені на ефективному використанні особового складу, що полягає в підтриманні його кількісних і якісних характеристик на рівні, який відповідає сучасним вимогам стосовно ведення бойових (воєнних) дій та збройних конфліктів.

Отже, кадровий менеджмент, як наука і мистецтво ефективного управління персоналом в умовах його професійної діяльності, повинен відповісти концепції розвитку Збройних Сил України, захищати інтереси військовослужбовців та працівників; забезпечувати дотримання законодавства під час здійснення кадрових процесів в організації, державі.

Таким чином, кадровий менеджмент – це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування ЗС, розвитку, мотивації, раціонального та ефективного використання їх кадрового потенціалу, тобто – це засіб реалізації кадової політики у Збройних Силах.

Нові підходи до кадової політики, які визначено в Концепції кадової політики у Збройних Силах України, передбачають, зокрема, запровадження

системи кадрового менеджменту централізованого типу. Кадровий менеджмент централізованого типу зорієнтований на управління кар'єрою кожного військовослужбовця та, з одного боку, суттєво підвищує роль командирів при оцінці діяльності підлеглих, з іншого – забезпечує контроль її об'єктивності.

Призначенням системи кадрового менеджменту централізованого типу є керування процесом використання кадрового потенціалу в ЗС, а метою – максимізація ефективності цього процесу в наявних умовах застосування системи.

Результатом застосування системи кадрового менеджменту централізованого типу повинні бути:

- підвищення якості комплектування Збройних Сил України підготовленим персоналом;
- приріст ефективності кадрового потенціалу ЗС завдяки досконалому керуванню його використанням за призначенням [5].
- підвищення рівня боєздатності військових частин, підрозділів до виконання завдань за призначенням.

При досягненні оптимального рівня розвитку кадрового потенціалу чисельність і структура персоналу відповідають потребам раціонально організованої структури збройних сил та складності розв'язуваних нею завдань, високий рівень кваліфікації персоналу дозволяє забезпечувати відповідну якість рішень та їхню як найшвидшу реалізацію, фізичні дані й індивідуально-психологічні характеристики персоналу в повній мірі відповідають специфіці діяльності.

В умовах нагальної потреби активної реалізації заходів та технологій кадрового менеджменту, без яких неможливий перехід до підвищення ефективності службової діяльності військовослужбовців, питання про формування програми управління кадровим потенціалом переростає в актуальну проблему, при цьому програма обов'язково повинна передбачати відтворення кадрового потенціалу разом з забезпеченням умов щодо актуалізації здібностей, які надані природою кожній людині.

Кадровий потенціал, як складова частина трудового потенціалу організаційної структури, визначається не тільки кількісним складом персоналу, а також і його якісними характеристиками, які можливо визначити за допомогою оцінювання.

Оцінювання військовослужбовця повинно бути комплексним. Оцінці повинні підлягати професійні, ділові та особистісні якості військовослужбовця, а також результати його діяльності, особистісний та професійний потенціал.

Кадровий потенціал формується інтеграцією та динамікою моментів та сторін життєдіяльності людини, як особистісні властивості: загальна працездатність, військово-професійні якості, досвід, творчі схильності та спроможності особи.

Найбільш ефективним методом управління кадровим потенціалом є результат його оцінювання за параметрами, що характеризують професійну успішність та службову діяльність військовослужбовця. Оцінка застосовна в таких областях, як: відбір і переміщення персоналу, планування й супровід кар'єри військовослужбовців, підготовка й підвищення їх кваліфікації, формування та підготовка резерву кандидатів для просування по службі (призначення на вищі, у тому числі, керівні посади), удосконалюванні системи пільг, умов служби, що сприяє підвищенню мотивації до військової служби.

З точки зору розбудови системи можливо відокремити три об'єкти оцінки (те що ми оцінюємо) та чотири групи методик оцінки, від яких залежить організація процесу оцінювання.

Об'єктами оцінки є:

- ефективність діяльності та поведінка у процесі діяльності (результат діяльності);
- знання, вміння, навички (компетенції);
- психологічні особистості військовослужбовця (особистісні якості та риси характеру).

До груп методик оцінки відноситься:

- атестація та щорічне оцінювання;

- тестування та тренажери (нормативи);
- інтерв'ювання, опитування;
- ділові ігри (навчання, польоти, морські походи, бойові стрільби).

Актуальною проблемою ЗС України є потреба в кадрах, які повинні мати три основні якості: професіоналізм, порядність, патріотизм.

Якість бойової підготовки, бойова готовність військ і, відповідно, безпека держави, визначаються ефективністю процесів формування та реалізації людського потенціалу як ключової складової системи управління персоналом.

Кадрове забезпечення ЗС має здійснюватися з метою успішного виконання поставлених перед ними завдань. Досягнення цієї мети вимагає максимального використання усього потенціалу наявних кадрових ресурсів у межах тієї чи іншої ситуації та певних практично існуючих обмежень. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом обмежене, носить епізодичний характер та не в повній мірі задоволяє її потреби.

У Збройних Силах України створено систему роботи з кадрами. Разом із тим ще не вдалося забезпечити належної стабільноті в реалізації основних напрямків кадрової політики в ЗС, зокрема залучення висококваліфікованих кадрів та їх утримання в умовах переходу до контрактної системи комплектування.

Система управління кар'єрою не забезпечує на достатньому рівні планування та управління кар'єрою особового складу, не дозволяє оптимально досягти завдань щодо забезпечення потреб ЗС в людських ресурсах та можливості кожної особи реалізувати свої наміри та потенціал. Запропоновані типові алгоритми кар'єрного росту, але ще досі при призначенні на посади та просуванні по службі не завжди враховуються індивідуальні показники військовослужбовців та вимоги конкурсного відбору.

Система ротації офіцерського складу за посадами спрямована, в основному, на забезпечення заходів реформування Збройних Сил України, але як елемент управління кар'єрою вона використовується недостатньо.

Система оцінювання потребує вдосконалення, що передбачає, в першу чергу, вжиття заходів щодо підвищення об'єктивності оцінки. Ефективність використання резерву кандидатів для просування по службі, завдяки низки об'єктивних факторів, поки що залишається на недостатньому рівні.

Загальним недоліком існуючої системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України є те, що вона на теперішній час поки що функціонує за номенклатурним принципом (“жорстка вертикаль”). Тобто окремі елементи в системі кадрового менеджменту належать як системі централізованого типу, так і номенклатурного. На сучасному етапі розвитку Збройних Сил України можна досить впевнено стверджувати, що система кадрового менеджменту відноситься до змішаного (комбінованого) типу, яка має специфічні риси та особливості, які притаманні лише українським Збройним Силам.

Таким чином, існуюча зараз система кадрового менеджменту потребує уdosконалення стосовно збільшення прозорості в прийнятті кадрових рішень та персоналізації в роботі з особовим складом відповідно до умов її функціонування та з урахуванням факторів, що на неї впливають.

У динамічно-нестабільних умовах функціонування Збройних Сил України необґрунтоване, популістське впровадження часткових принципів централізованої системи в номенклатурну не вправдане, несе не прогнозовані кадрові ризики, які оперативно ліквідувати неможливо.

У період економічної нестабільноті та оптимізації чисельності Збройних Сил України впровадження навіть сучасних системних підходів в галузі військового кадрового менеджменту надзвичайно ризиковане, так як велика кількість впливів (соціальних, фінансових, матеріально-технічних) в сукупності з організаційно-штатними перетвореннями, скороченням особового складу можуть привести як до паралічу нині існуючої системи кадрового менеджменту, так і до дискредитації на етапі впровадження нової системи кадрового менеджменту. Рішення стосовно застосування того або іншого елементу нової системи кадрового менеджменту має бути цілком зважене та обґрунтоване.

Зміна політичного та соціально-економічного устрою держави призвела, в першу чергу, до зміни мотиваційних установок громадян України. Це пов'язано із впливом цілої низки чинників соціально-економічного характеру. До таких чинників слід віднести умови служби, умови та якість життя тощо. Функції кадрового менеджменту мають бути спрямовані на нейтралізацію їхнього негативного впливу на якість виконання особовим складом службових обов'язків завдяки впровадженню альтернативних соціальних та моральних чинників, зокрема розгалуженої системи пільг та гарантій.

Список використаних джерел

1. Стратегія державної кадової політики на 2012 – 2020 роки, затверджена Указом Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012.
2. Указ Президента України “Про невідкладні заходи щодо забезпечення розвитку Збройних Сил України” від 04.03.2008 р. № 198/2008.
3. Засади підготовки та ведення операцій Збройних Сил України (Загальні положення). – К. : ГШ ЗС України, 2006. – 86 с.
4. Засади підготовки і застосування ЗС України. – Ч. 2. Розділ МПЗ. – К. : ГШ ЗС України, 2007.
5. Хорєв І. О. Методи математичної статистики у педагогіці : навч. посіб. / І. О. Хорєв. – К. : ВГІНАОУ, 2000. – 88 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 213.

Koval A. V. Skilled management of the centralized type as system of upgrading skilled potential of Military Powers of Ukraine.

The analysis of going is done near conceptual principles in relation to interpretation of maintenance of basic scientific categories of problematiki of skilled policy and skilled management, what a conclusion is done on the basis of, that without regard to the large volume of scientific publications of domestic researchers in relation to the construction of concept vehicle in industry of skilled policy, terminology questions are certain remain litigions and unconcerted.

Key words: skilled management; skilled policy; management a personnel; skilled potential; management a career, evaluation, rotary.

Коваль А. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціала Збройних Сил України.

Проведен анализ подхідов к концептуальним принципам относительно толкования содержания основных научных категорий проблематики кадровой политики и кадрового менеджмента, на основании чего сделан вывод, о том, что невзирая на большой объем научных публикаций отечественных исследователей относительно построения понятийного аппарата в отрасли кадровой политики, определенные терминологические вопросы остаются спорными и несогласованными.

Ключевые слова: кадровый менеджмент; кадровая политика; управление персоналом; кадровый потенциал; управление карьерой, оценивание, ротации.