

О. В. КОВАЛЬ

## **КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РЕФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

*Розглянуто один з важливих компонентів у системі військового управління, від якого суттєво залежить розвиток військової галузі, – кадровий менеджмент.*

**Ключові слова:** кадровий менеджмент; кадрова політика, управління кар'єрою, оцінювання службової діяльності.

*Considered one of the most important components in the system of military administration, which greatly influenced the development of military industry, – personnel management.*

**Key words:** skilled management; skilled politics, management a career, evaluation of official activity.

Система кадрової роботи у Збройних Силах України протягом тривалого часу носила номенклатурний характер, унаслідок чого спостерігалися прояви авторитаризму під час прийняття кадрових рішень і необ'єктивність оцінки кандидатів на посади. Надмірна децентралізація кадрової роботи призводила до прояву корумпованості посадових осіб різноманітних ланок управління.

Недотримання вимог соціальної справедливості та професіоналізму в питаннях просування по службі, направлення на навчання, недостатня прозорість вирішення кадрових питань у Збройних Силах України – все це породило кризову ситуацію щодо падіння престижу військової служби, відтоку найбільш професійно підготовлених кадрів до інших державних (комерційних) структур і підкреслює актуальність пошуку шляхів для прийняття радикальних змін у кадровій політиці в Збройних Силах України в цілому.

У вітчизняній практиці в системі роботи з персоналом на підприємствах і державних службах відсутня така підсистема, як “управління кар'єрою” планування кар'єри, супроводження кар'єри. Ці процеси є випадковими складовими в загальній системі формування і розвитку кадрового потенціалу організації. Управління розвитком кадрів різних спеціальностей становить основний зміст кадрового менеджменту. Сучасному управлінню персоналом притаманний системно-ситуаційний підхід до кадрового регулювання й кадрової політики. Перераховане складає актуальність статті.

Серед зарубіжних науковців, які досліджували планування, супроводження кар'єри, можна виділити таких, як: Т. Слоан, Д. Мак Клеланд, С. Донел, Й. Олстон, Д. Голанд. Американські дослідники виділяли три рівні кар'єри серед керівників:

низова ланка керування (технічний рівень); середня (управлінський рівень); вища (інституціональний рівень). Основними мотивами у виборі особистої кар'єри Д. Мак Клеланд виділив: прагнення до влади; до успіху; мотив причетності. Менеджмент людських ресурсів розглядає співробітників як джерело невикористаних резервів, як найважливішу можливість налагодити більш раціональне планування й прийняття рішень. Джон Л. Голанд дослідив теорію вибору кар'єри. Учений вважав, що вибір кар'єри є виразом особистості, а не випадковою подією. Стабільність зайнятості, чітка перспектива росту, є пріоритетними потребами й мотиваційними факторами трудової діяльності. Дослідження вітчизняних і закордонних вчених у цій області показали, що вплив факторів які суттєво впливають на рівень конкурентно-здатності варіюється залежно від часу перебування на одній і тій же посаді. Західні керівники використовують заслуги працівника як базу для просування по службі й підвищення оплати – як базу стимулювання. А також покладаються на особисту активність, законну силу контактів. Вітчизняні науковці В. Романов, О. Єгоршин, Т. Поспелова, В. Савельєва, О. Єськов досліджували в своїх працях сутність кар'єрної стратегії. Професор В. Романов визначає, що сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

Метою статі є визначення шляхів підвищення ефективності управління кадровими ресурсами у Збройних Силах України на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України за напрямком підсистеми соціального управління з впровадженням нових кадрових технологій і системних підходів до планування та супроводження кар'єри військовослужбовців. У рамках поставленої мети необхідне рішення таких завдань: визначити об'єктивні чинники, що впливають на державну кадрову політику у військовій сфері; виявити особливості процесу формування кар'єри військовослужбовців.

Зміни, що відбуваються в Збройних Силах, обумовлені воєнною політикою України, суттю її державної кадрової політики та завданнями реформування та розвитку Збройних Сил України, мають низку об'єктивних чинників, а саме:

- перехід до ринкової економіки, наявність ринку праці – ринкові відносини посилюють вимоги до раціонального використання як матеріальних, фінансових ресурсів, які виділяє суспільство на оснащення і підготовку збройних сил, так і до як найбільш ефективного використання можливостей військового і цивільного персоналу. Ринкові відносини вимагають не тільки визначення ринкової ціни військової праці, але і пошуку ефективних систем управління персоналом;
- необхідність урахування реальних економічних можливостей держави – оптимізація матеріальних, фінансових ресурсів і бюджету часу, що виділяються суспільством на підготовку військовослужбовців з необхідним рівнем професіоналізму;
- прозорість бюджетного процесу, цивільний контроль з боку суспільства за ефективністю діяльності збройних сил;

– зміна функцій, завдань і структури Збройних Сил України на сучасному етапі, нові підходи до їх комплектування;

– необхідність розробки та функціонування механізму для створення мобілізаційних і державних резервів в умовах ринкових відносин;

– необхідність удосконалення системи державного замовлення на підготовку кадрів для Збройних Сил;

– забезпечення глибокої професіоналізації військової праці, яка властива тільки збройним силам сучасності – як результат переходу від масових армій до будівництва, підготовки і застосування добре оснащених наукомістким і високотехнологічним озброєнням і військовою технікою збройних сил, що комплектуються на контрактній основі;

– підвищення вимог до формування професійного потенціалу Збройних Сил як необхідність здійснення переходу від стихійності у використанні можливостей персоналу збройних сил до науково обґрунтованої керованості його можливостями, здібностями, професійною компетентністю, досвідом (майстерністю);

– необхідність реформування системи військової освіти, особливо фахової підготовки до виконання службових обов'язків відповідно до посади (курсоловчої підготовки), а також оперативної, бойової, мовної підготовки військового персоналу Збройних Сил України, залежно від поглядів на зміну характеру бойових дій;

– необхідність оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України;

– необхідність використання наукомістких технологій роботи із самою людиною (виявлення необхідних здібностей, їх розвиток, керування процесом оволодіння професією, пошук найбільш доцільних сфер використання досвіду), що теж стає професійною справою і вимагає значного часу, зусиль і спеціально підготовлених людей – справжніх менеджерів по персоналу;

– необхідність удосконалення системи виховання і морально-психологічної підготовки особового складу Збройних Сил та військово-патріотичного виховання молоді;

– необхідність підвищення рівня соціально-правового захисту військово-службовців.

У зв'язку з цим процес військового будівництва в Україні визначається спрямованістю на створення європейської моделі збройних сил, яка акумулює в собі кращі ознаки сучасних армій, Збройних Сил демократичної держави, боєздатних у реаліях XXI століття.

Тому головною метою реформування та розвитку Збройних Сил України є створення оптимальних за чисельністю, мобільних, добре озброєних, усебічно забезпечених і навчених військ (сил), спроможних ефективно реагувати на широкий спектр воєнних загроз, виконувати покладені на них завдання в будь-якій обстановці, і водночас, не бути надто обтяжливими для держави. Це відображає загальну тенденцію, що спостерігається в багатьох країнах світу.

Аналіз сучасного досвіду будівництва Збройних Сил розвинених країн свідчить про те, що підтримувати необхідний рівень професіоналізму військовослужбовців можливо лише в умовах наявності професійної армії.

Воєнно-політичне керівництво країни, розробляючи військову кадрову політику, висуває високі вимоги до системи комплектування Збройних Сил України, підготовки та проходження служби всіх категорій військового та цивільного персоналу.

Перехід України від однієї соціально-економічної формації до іншої проходить дуже швидкими темпами (у часовому вимірі на порядок швидше), і це призводить до певних помилок і недоліків, у тому числі і у військовій кадровій політиці. Це зумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних причин (відсутність досвіду стосовно проведення широкомасштабних змін, недостатність часу для введення та апробації певних новацій, недостатність висококваліфікованих фахівців, здатних запроваджувати необхідні зміни тощо).

Окрім цього, в умовах суттєвого скорочення чисельності особового складу Збройних Сил України та одночасного збільшення функціонального навантаження на людину значно зростає роль кожного військовослужбовця, кожної особи, що вимагає пошуку та впровадження нових форм і методів управління персоналом (сучасних технологій кадрового менеджменту) Збройних Сил України [8]. У зв'язку з цим створено і запроваджено перспективну систему кадрового менеджменту централізованого типу (далі – СКМЦТ), яка ґрунтується на чіткій плановості та персоналізації роботи з військовослужбовцями відповідно до вимог чинного законодавства, визначеного кількісно-якісного складу військ (сил), характеру завдань, що на них покладаються, та дотриманні міжнародних зобов'язань.

Створення цієї системи здійснювалось у два етапи: перший – (2007 – 2009 рр.), другий – (2009 – 2011 рр.) [2].

Основними складовими частинами СКМЦТ є:

- оцінка результатів службової діяльності військовослужбовця з урахуванням рівня його особистої підготовки та рівня готовності підпорядкованих йому підрозділів до виконання завдань за призначенням;
- планування кар'єрного просування кожного військовослужбовця, яке покладається на органи по роботі з особовим складом;
- супроводження кар'єри військовослужбовця, раціональне використання знань, навичок, досвіду, особистих якостей кожного військовослужбовця.

Оцінка службової діяльності військовослужбовця – досить складна як у методичному, так і в організаційному плані робота.

Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки військовослужбовців, не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки службової діяльності військовослужбовця немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини фахівцями Кадрового центру Збройних Сил України була розроблена і випробувалася нова методика оцінки та

рекомендації до неї. На цей час йде пошук її удосконалення. Але краще користуватися не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж взагалі жодними, адже, найгірший вид оцінки – її відсутність.

Оцінка військовослужбовця може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики військовослужбовця, його діяльності, поведінки, з урахуванням періоду служби та динаміки результатів протягом звітного періоду;

- гласності – всебічне ознайомлення військовослужбовців з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення результатів до всіх зацікавлених осіб;

- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- демократизму – участь членів Ради офіцерів в оцінці колег і підлеглих;

- єдності – єдності вимог оцінки для всіх військовослужбовців однорідної ланки управління;

- простоти – чіткість і доступність процедури оцінювання, обов'язковості, загальності;

- результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінювання;

- престижності оцінки – підтримка престижної оцінки за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних кадрових рішень.

Наступним елементом СКМЦТ, як уже було зазначено, є планування кар'єрного зростання військовослужбовців. Теоретик і практик Едгард Шейн підкреслює, що планування кар'єри – це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення в термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Планування кар'єри є однією із функцій офіцерів менеджерів кадрових центрів, яка полягає у визначенні майбутнього розвитку військовослужбовця, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності військовослужбовця з вимогами паспортів військових посад [6]. У результаті планування розробляється шлях професійного і посадового зростання – індивідуальний план розвитку кар'єри, в якому фіксується перелік позицій поступового розвитку військовослужбовця і шлях (терміни), який він повинен пройти, для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри військовослужбовця займаються працівники кадрових органів по роботі з особовим складом (офіцери кадрових центрів ЗС України) і безпосередньо сам військовослужбовець у відповідності затверджених Типових алгоритмів управління кар'єрою [9] за групами військово-облікових спеціальностей (далі – ВОС), на основі яких кожному військовослужбовцю, випускнику вищого військового навчального закладу надається можливість

побачити схему просування по службі за своєю спеціалізацією, спланувати етапи підвищення кваліфікації, навчання для отримання необхідних освітніх рівнів і взагалі побачити очима шляхи перспективної і неперспективної кар'єри.

Кожен з них передбачає для конкретного військовослужбовця заходи щодо планування його кар'єри. Оскільки людина знає себе краще, ніж хтось, то особисто військовослужбовець передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування у структурі Збройних Сил України за своєю спеціальністю;

- вибір майбутньої посади;

- проходження військової служби та виконання функціональних обов'язків на призначеній посаді;

- оцінка перспектив і особисте проектування свого кар'єрного зростання;

- реалізація заходів зростання.

Офіцер-менеджер передбачає свої заходи:

- вивчення військовослужбовця при зарахуванні його в списки частини;

- оцінка потенціалу військовослужбовця;

- відбір військовослужбовця кандидатом для зарахування до резерву просування по службі та резерву направлення на навчання (далі – Резерв);

- додаткова підготовка військовослужбовця (перепідготовка, підвищення кваліфікації або навчання);

- підготовка документів для розгляду військовослужбовця для просування по службі;

- внесення пропозицій щодо мотивування військовослужбовця;

- внесення пропозицій про просування по службі.

При розробці заходів планування кар'єри військовослужбовця необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, результати оцінювання службової діяльності, система внутрішньої мотивації), а й такі умови:

- найвища точка кар'єри є вища посада в конкретній групі ВОС;

- довга кар'єрна лінія визначається кількістю вищих посад на шляху від первинної посади до вищої точки;

- співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких проходять військову службу претенденти у даний момент своєї кар'єри (це показник рівня позиції);

- співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів (це показник потенційної мобільності);

- наявність перспективної або тупикової кар'єри. Залежно від ВОС у військовослужбовця може бути довга кар'єрна лінія або дуже коротка, тому офіцер-менеджер ще під час зарахування випускника вищого військового навчального закладу (ВВНЗ) до списків військової частини повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з військовослужбовцем, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки військової служби у визначеному напрямку. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних військовослужбовців може бути як привабливою, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективність службової діяльності військовослужбовця.

Разом з тим, слід зазначити, що планування кар'єри здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами, іншими словами – потребами Збройних Сил України в особовому складі конкретної спеціальності на існуючий момент часу.

Після планування кар'єрного зростання військовослужбовця реалізується така складова частина СКМЦТ – супроводження кар'єри військовослужбовця, та є одним із основних завдань, що виконують фахівці кадрових центрів в Збройних Силах України, які власне і визначили передумови їх створення і подальший розвиток [3]. З метою реалізації чітко спланованих кроків кар'єрного зростання військовослужбовців цей елемент відокремлюється в цілий напрямок діяльності органів по роботі з особовим складом [4].

Супроводження кар'єрного зростання військовослужбовця ґрунтується на тісних контактах військовослужбовця зі “своїм” офіцером-менеджером, які шляхом періодичних персональних бесід з військовослужбовцем, з його командиром (начальником) з приводу отримання відомостей про результати службової діяльності, отримання стислої характеристики на даного військовослужбовця.

Персональні бесіди з військовослужбовцями проводяться офіцерами-менеджерами як правило два-три рази на рік. Під час цих бесід уточнюється таке:

– виникнення бажання у військовослужбовця змінити напрямок раніше спланованої кар'єри;

– результати його щорічного оцінювання (атестування);

– стан здоров'я;

– наявність (забезпеченість) житлом;

– можливість проходження військової служби в іншій місцевості і в якій саме;

– наявність заохочень або не знятих стягнень.

Додатково під час бесіди також уточнюється:

– бажання і терміни укладання нового контракту про проходження військової служби;

– термін вилучення у військовому званні і на посаді;

– проходження військовослужбовцем курсів перепідготовки або підвищення кваліфікації (мовної підготовки);

– отримання додаткової спеціальності, наукового ступеня (звання);

– необхідність проходження адаптації військовослужбовця перед звільненням з військової служби у запас.

Слід зауважити, що нові принципи роботи з особовим складом надають можливість реалізувати свій потенціал кожній особі, сприяє баченню військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання, поліпшує його моральний стан, посилює мотивацію до кращого виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу [2].

Крім того, в основу СКМЦТ було покладено принцип прийняття кадрових рішень на основі неупередженої оцінки кандидатів на посади, яка здійснюється Комісіями з відбору кандидатів до призначень на вищі посади (далі – Комісії), які створюються в Генеральному штабі Збройних Сил України та командуваннях

видів Збройних Сил України [7]. Головною умовою визначення складу комісій є залучення найбільш підготовлених, досвідчених фахівців – офіцерів командувань видів Збройних Сил України та структурних підрозділів Генерального штабу Збройних Сил України за відповідною групою військово-облікової спеціальності.

На підставі протоколів засідань Комісій кадровими центрами готуються проекти Резервів кандидатів для просування по службі та направлення на навчання. Проекти Резервів надаються на затвердження начальнику Генерального штабу – Головнокомандувачу Збройних Сил України, його першому заступнику та командувачам [5; 7].

Затверджені Резерви є основним документом для прийняття кадрових рішень відповідною посадовою особою за номенклатурою призначення. Жоден військовослужбовець, який не включений до Резерву згідно з вимогами чинних нормативних документів не може розглядатися до просування по службі та направлення на навчання [5; 10].

Комісія передбачає здійснення об'єктивного оцінювання службової діяльності військовослужбовців, забезпечення прозорості прийняття кадрових рішень, плановість переміщень і призначень військовослужбовців на посади, а також персональний підхід у роботі з особовим складом з боку посадових осіб, яким надано право призначати на посади.

Під час персоналізації роботи з особовим складом, безумовно, збільшується обсяг інформації, що циркулює в кадрових центрах. Але таке ускладнення вирішується за рахунок автоматизації процесів кадрової роботи. Автоматизація обліку кадрів здійснюється шляхом запровадження єдиного персонального і штатно-посадового обліку особового складу Збройних Сил України та статистичного аналізу кадрової діяльності за підтримки інформаційно-аналітичної системи (ІАС) “Персонал”. ІАС охоплює органи управління всіх рівнів. Наявність такої системи дозволяє отримувати об'єктивну інформацію стосовно стану кадрової роботи у Збройних Силах України в режимі реального часу у будь-якому місці залежно від рівня доступу до ІАС, кожної посадової особи органів по роботі з особовим складом.

На цей час у Кадровому центрі Збройних Сил України створена і постійно вдосконалюється розподілена база даних персонального та штатно-посадового обліку особового складу, здійснюється довідково-інформаційне забезпечення органів управління за статистичними формами облікових документів.

Це надає можливість застосовувати в кадровій роботі індивідуальний підхід, забезпечити прозорість, відкритість під час прийняття кадрових рішень, здійснювати поступове кар'єрне зростання на основі всебічного об'єктивного оцінювання діяльності кожної особи та стимулювати її до ефективного виконання поставлених завдань.

Таким чином, на розвиток військової галузі впливає підсистема соціального управління її складовою й найважливішим напрямком реалізації кадрової політики є створена та впроваджена системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка стала основою роботи з Резервом, і в дійсних умовах базується на таких



організаційних формах, як планування, управління та супроводження службової кар'єри. Так, у 2011 р. завершено другий етап і як результат у цілому завершено виконання Концепції кадрової політики в Збройних Силах України, запроваджені нові системні підходи із застосуванням індивідуального підходу до управління кар'єрою [1]. Серед перспективних напрямів подальших досліджень є проблема обґрунтування шляхів формування та розвитку критеріїв кар'єрних стратегій, планування кадрових стратегій та визначення їх вплив на бойову готовність Збройних Силах України, а також на подальший розвиток Збройних Силах України.

Література:

1. Біла книга України 2011: Збройні Сили України / МО та ГШ ЗС України ; за ред. Центра ім. О. Разумкова. – К. : Заповіт, 2012. – 83 с.
2. Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 27.11.2007 р. № 659. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2007. – 36 с.
3. Про затвердження Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 31.03.2008 р. № 129. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2008. – 82 с.
4. Про затвердження Положення про кадрові органи Збройних Сил України та Типових нормативів утримання кадрових органів військового управління, з'єднань, військових частин, установ, організацій : наказ Міністерства оборони України від 05.06.2009 р. № 301. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2009. – 40 с.
5. Про затвердження Інструкція про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 10.04.2009 р. № 170. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2009. – 76 с.
6. Про затвердження Положення про паспорт посади офіцерського складу : наказ Міністерства оборони України від 15.05.2009 р. № 228. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2009. – 5 с.
7. Про затвердження Положення про комісії з відбору кандидатів до призначень на посади : наказ Міністерства оборони України від 15.10.2009 р. № 520. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2009. – 7 с.
8. Про затвердження Положення про Типовий алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця та порядок його застосування : наказ Міністерства оборони України від 20.05.2009 р. № 233. – К. : АГУ ГШ ЗС України, 2009. – 4 с.
9. Про затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
10. Про положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ Президента України від 10.12.2008 р. № 1153 // Офіц. вісн. України. – 2008. – № 95. – Ст. 3129.

*Надійшла до редколегії 24.10.2012 р.*