

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ СЛУЖБОВИХ ПРОСУВАНЬ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*У статті розглядаються проблеми формування кадрового потенціалу у військових частинах та правоохоронних підрозділах, обґрунтовуються механізми його вдосконалення.*

*Ключові слова: кадровий менеджмент, психологічна компетентність.*

*The article deals with the problems of human resources forming in military units and law enforcement units and substantiates the mechanisms of its improvement.*

*Keywords: personnel management, psychological competence.*

**Вступ.** Процеси реформування, які відбуваються в милітаризованій сфері держави актуалізують потребу підвищення ефективності діяльності її персоналу. Це, у свою чергу, потребує суттєвого переосмислення ролі кадрової роботи в правоохоронних органах та військових формуваннях, її модернізації, втілення новітніх науково-обґрунтованих форм і методів кадрового менеджменту. Виходячи з цього, загострюється необхідність всебічного теоретичного осмислення проблем формування кадрового потенціалу у військових частинах та

правоохоронних підрозділах, обґрунтування механізмів його вдосконалення.

Аналіз наукової літератури [1; 2] свідчить про те, що система кадрового менеджменту традиційно складається із таких основних функціональних блоків як: профорієнтація і кадровий добір, участь у розстановці кадрів і управління їх професійною адаптацією, сприяння особистісному зростанню і професійному розвитку військовослужбовця, робота з резервом на висунення, контроль за станом морально-психологічного клімату в

колективі і профілактика деструктивних явищ, атестування персоналу, забезпечення діяльності військовослужбовця в особливих умовах. Визначення змісту даних функціональних блоків дозволяє дійти висновку про їх психологічну природу, що вимагає високого рівня психологічної компетентності від кадрового менеджера.

Професійна діяльність військовослужбовців та правоохоронців нерідко пов'язана з виконанням своїх функцій в напружених, конфліктних ситуаціях, пов'язаних з ризиком для життя і здоров'я. Ця обставина не може не позначитися на виборі моделі кадрового менеджменту військовими чи правоохоронними структурами. Перш за все, мова йде про перенесення акцентів з діловодного забезпечення кадрової роботи на підвищення ефективності системи реального управління ризиками в роботі з персоналом. Ефективність кадрового менеджменту багато в чому залежить від успішної прогностичної діяльності. Як показав аналіз стану наукової розробки проблеми кадрової роботи у військових та правоохоронних органах, це питання у вітчизняних та зарубіжних джерелах розглядалося в різних аспектах: психологічному, державно-управлінському, політологічному. Серед дослідників цієї проблеми слід виділити В. Авер'янова, Г. Атаманчука, Л. Орбан-Лембрик, Л. Столяренко, Г. Щокіна В. Яцубу, та ін. Водночас, незважаючи на великий науковий інтерес дослідників до проблематики психологічних засад кадрового менеджменту, слід констатувати, що не знайшли достатнього розв'язання окремі актуальні питання пошуку шляхів, умов і факторів удосконалення як системи кадрової роботи загалом, так і механізму формування кадрового потенціалу. На думку О. Пархоменко-Куцевіл [5], механізм формування кадрового потенціалу є сукупністю засобів, методів, технологій, реалізація яких справляє цілеспрямований управлінський вплив на кадровий потенціал співробітника з метою його накопичення, розвитку та формування. Серед порівняно малодосліджених складових механізму формування кадрового потенціалу у військових та правоохоронних структурах можна виділити аналіз, планування, прогнозування, добір, оцінювання, розстановку персоналу, управління кар'єрою, робота з кадровим резервом.

**Постановка завдання та його розв'язання.** Виходячи з вищевказаного, метою цієї статті є розкриття психологічного змісту підвищення ефективності прогнозування персональних службових просуваль персоналу військових та правоохоронних органів.

Доцільно зазначити, що планування використання трудового ресурсу на принципах послідовності й спадкоємності цього процесу покликане гарантувати можливість заміни при необхідності керівників структурних підрозділів спеціальні підготовленими фахівцями. Ця робота вимагає чіткої взаємодії співробітників кадрових органів та психологів, які повинні спільно не тільки вимірювати та оцінювати, але й прогнозувати, проектувати, формувати кадри та проводити відповідні кадрові зміни у відповідних підрозділах та частинах.

Слід звернути увагу на те, що поняття "прогноз" за Новим тлумачним словником української мови визначається як передбачення на основі наявних даних напрямку, характеру й особливостей розвитку та закінчення явищ і процесів у природі і суспільстві [3, с. 23]. Звідси можна зробити висновок про те, що у контексті нашого дослідження прогноз відображає передбачення попиту та пропозицій на людські ресурси. Зазначимо, що можливість задоволення прогностичних потреб у кадрах (враховуючи кількісні та якісні аспекти) залежать від поточного рівня різних категорій посад, які звільняються в органах охорони державного кордону. Передбачення попиту та пропозицій на людські ресурси у військових

частинах потребує враховувати за період, що планується: число вибулих військовослужбовців (звільнення, перевід на інше місце служби, вступ на навчання); кількість призначених на посади новоприбулих військовослужбовців; кількість внутрішніх переміщень особового складу (наприклад, на рівнозначні посади).

Щоб планування управлінського розвитку було ефективним, потрібно не лише знати початковий рівень розвитку професійних здібностей військовослужбовця, його особистісних властивостей, але й враховувати оцінку потенціалу розвитку, здатність особи набувати необхідні знання, вміння та навички. На думку дослідників, зокрема Л. Орбан-Лембрик [4, с. 578], потреба в управлінських кадрах може бути визначена за допомогою певних показників, зокрема таких як: плинність кадрів; кількість керівників, усунутих з посади (понижених) за одиницю часу; тривалість збереження вакантними посади певних рівнів; наявність резерву на висунення; кількість претендентів. Зауважимо, що перші три показники слід розглядати як показники негативного характеру.

У деяких керівних документах можна знайти положення про те, що прогноз персональних службових просуваль виступає метою такої складової механізму формування кадрового потенціалу як робота з резервом на висунення [6]. Прогноз персональних службових просуваль на практиці дозволяє вирішити важливе завдання мінімізації плинності керівних кадрів. У свою чергу, плинність кадрів керівної ланки зазвичай є наслідком недостатньо глибокого вивчення психологічних особливостей кандидата на посаду, його схильності до управлінської діяльності та наявності відповідної мотивації.

Як правило, в правоохоронних органах зарахування співробітників в резерв кадрів на висунення здійснюється на основі реальних показників службової діяльності, наявності відповідної освіти та вікової перспективи. Наприклад, нормативними документами прикордонного відомства серед інших критеріїв при доборі кандидатів у резерв указуються такі, як організаторські здібності та особистісні якості [6]. Зважаючи на сказане, співробітнику кадрового органу слід мати на увазі, що найбільше значення для прогнозування персональних службових просуваль військовослужбовців по службі мають психологічні напрями роботи: психологічне вивчення особового складу при формуванні кадрового резерву; психологічне консультування військовослужбовців, включених до кадрового резерву; психологічна підготовка військовослужбовців до управлінської діяльності; консультування командира частини перед призначенням кандидата; надання психологічної допомоги новопризначеному керівнику.

Психологічна діагностика фахівців дозволяє оцінювати професійні знання (вміння, навички, досвід); ділові якості (організаторські, відповідальність, ініціативність), морально – психологічні якості (саморегуляція, психічна стійкість, відвертість, чесність), інтегральні властивості (авторитет, культуру, особистісну спрямованість, мову, загальну культуру).

Протягом останніх кількох десятиріч років у військових та правоохоронних органах при професійному доборі використовується досить значний арсенал валідних методів, спрямованих на вивчення різних особливостей психіки людини. Окремими дослідниками виокремлюються проблеми використання таких методів в роботі з кадрами: відсутність чітких законодавчих актів, які б регламентували використання психологічних методик у системі професійного відбору; відсутність в окремих правоохоронних органах практики використання психологічних знань в роботі кадрами; неопрацьова-

ність наукового підходу щодо використання різних методик у комплексі [2].

Звертає на себе увагу те, що перед кадровим органом, що здійснює прогноз персональних просувань військовослужбовців постає досить актуальне завдання – дослідження причинно-наслідкових зв'язків між психологічними характеристиками військовослужбовців та успішністю їх подальшої практичної діяльності. Наприклад, за результатами нашого дослідження, успішність діяльності командирів підрозділів корелює з наявністю таких особливостей особистості, як активна життєва позиція при рішенні важливих проблем, оптимізм, схильність до системного й аналітичного типів сприйняття і переробки інформації, вміння швидко діяти в умовах зміни ситуації, гнучкість у соціальних контактах.

Прогнозування успішності до управлінської діяльності може здійснюється, також, і за ступенем виразності таких структурних компонентів особистості, як: мотиваційна спрямованість, емоційна стійкість, комунікативна компетентність, лідерський потенціал, інтелектуальна ефективність. Кожен компонент розраховується за формулою ефективності і включає ряд основних і додаткових шкал.

Таким чином, психологічне вивчення є основою для прогнозу і планування індивідуального розвитку військовослужбовця. А це, в свою чергу, повинно передбачати реалізацію декількох етапів:

розв'язання проблеми оцінки суб'єктивної готовності людини бути керівником;

оцінка управлінських здібностей, індивідуальних особливостей офіцерів, їхньої здатності набувати необхідні знання та навички;

погодження індивідуальних цілей з цілями конкретного військового підрозділу, аналіз можливих напрямків розвитку, виокремлення основних проблем.

Реалізація даних етапів є найбільш доцільною при роботі з кадровим резервом на етапі його формування. Основними заходами з організації розвитку офіцера, включеного до кадрового резерву можуть бути:

➤ організація навчання кадрового резерву на курсах підвищення кваліфікації,

➤ створення умов для самоосвіти і стажування на посадах, на які плануються кандидати,

➤ залучення кандидатів на керівні посади до виконання доручень, пов'язаних з майбутньою посадою, а також до вивчення роботи близьких за змістом діяльності ділянок [6].

Останній захід є важливою формою психологічної підготовки кандидатів на управлінські посади. Доцільно, щоб після закінченні цього терміну кандидат надав не просто формальний звіт про виконану роботу, а в ході індивідуальної бесіди були б проаналізовані його психологічні труднощі, а також уточнений план подальшого особистісного зростання.

При входженні на нову посаду молодий керівник, як правило потребує психологічної допомоги, яка може полягати у: наданні йому інформації про морально-психологічний клімат у колективі, його психологічну структуру, наявність неформальних лідерів та формуванні позитивного іміджу керівника в колективі [1].

Аналіз механізму кадрового менеджменту у правоохоронних органах дозволяє нам з урахуванням запропонованих О. Пархоменко-Кучевіл [5] підходів, виділити потенційні ризики у прогнозуванні персональних просувань військовослужбовців: суб'єктивізм керівника, формалізм, корумпованість, псевдопотенціал.

З метою удосконалення організації роботи з кадровим резервом військової частини охарактеризуємо дані ризики та окреслимо шляхи їх подолання.

1. Суб'єктивізм керівника (керівник не готовий підтримувати високі вимоги до психологічних характеристик кандидата на висування, не прислуховується до висновків спеціалістів, що вивчають особистість кандидата). У даному випадку ми підтримуємо точку зору тих дослідників, які пропонують розробити модель формування кадрового резерву, про зміст якої повинно бути відомо всьому персоналу [8]. По суті пропонується стандартизація вимог до осіб, які можуть претендувати на "горизонтальне" та "вертикальне" просування по службі, оскільки це може не тільки певним чином послабити "поле" для суб'єктивізму керівника, а й відігравати стимулюючу роль для службової кар'єри управлінських кадрів. Особливе значення тут має консультування керівника підрозділу при прогнозуванні кар'єрного просування кандидата на вакантне місце. При рішенні кадрових питань керівник обов'язково повинен бути ознайомлений з такими моментами:

психологічна надійність (професійна, моральна, емоційна, мотиваційна) кандидатів у плані виконання нових функціональних обов'язків;

відповідність особистісних якостей і стилю діяльності кандидатів психологічному клімату в колективі;

авторитет кандидата у колективі.

2. Формалізм (при застосуванні будь-яких етапів прогнозу та планування кадровий орган спирається на діловодну модель власної діяльності, забезпечуючи суто технічне виконання додаткових документів, що характеризують особистість кандидата – характеристик, листів бесід, тощо). Те, що по суті покликано бути механізмом відображення результатів всебічного вивчення особистості кандидата на просування по службі, сприймається як формальність та відповідним чином виконується. На наш погляд, документальне супроводження роботи з резервом кадрів на висування має свій корисний ефект у тому випадку, якщо співробітник кадрового органу та психолог мають високий рівень професійної компетентності і авторитет у колективі. А це, в свою чергу, можливо, якщо форми і методи їх роботи викликають довіру персоналу.

3. Корумпованість (під час планування кар'єри перевага надається "своїм" фахівцям). Значно знизилася б можливість для корупції, на наш погляд, нормативна регламентація єдиних принципів кадрової роботи, прав та обов'язків осіб, які претендують на зайняття посади. Отже, з метою подолання даних ризиків можуть бути внесені зміни до чинних підзаконних нормативно-правових актів.

4. Псевдопотенціал (у випадку розбіжностей між особистісними цінностями кандидата, наприклад у випадку кар'єризму, або спрямованості особистості на досягнення власної вигоди можливим залишається формування неякісного кадрового складу). На наш погляд, система професійної компетентності повинна включати крім професійних, також і морально-етичні вимоги.

**Висновок.** Отже, аналіз результатів нашого дослідження та змісту наукових джерел дозволяє зробити висновок про те, що механізм формування кадрового потенціалу у військових та правоохоронних органах включає, серед інших елементів, прогноз персональних службових просувань кандидатів на вищі посади. На підставі аналізу механізму формування кадрового потенціалу в правоохоронних органах нами виділено потенційні ризики у прогнозі персональних просувань військовослужбовців та, як припущення, визначено можливі шляхи подолання таких ризиків.

Перспективами подальших розвідок є перевірка шляхів подолання потенційних ризиків у прогнозі персональних просувань військовослужбовців, а також

розробка психологічних методик удосконалення кадрового менеджменту у військових частинах.

1. Прикладная юридическая психология: Учебное пособие / И. И. Алимов, А. И. Афиногенов, А. Г. Гельманов и др. / Под ред. А. М. Столяренко. – М.: Юнити, 2001. – 640 с. 2. Титаренко Л. М. Державна кадрова політика: соціально – психологічний та гуманітарний компоненти удосконалення підготовки управлінських кадрів // Автореф. дис. ... канд. політ наук: 23.00.02 / ОНЮА. – Одеса, 2005. – 18 с. 3. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах) / Укладачі В. Яременко, О. Сліпушко. – К.: Видавництво "АКОНІТ", 2001. 4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навчальний посібник. – Івано-Франківськ: "Плай", 2001. – 695 с. 5. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм

формування кадрового потенціалу державної служби в Україні // Автореф. дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.03 / Дн-ський регіональний ін-т держ. Управління НАДУ при Президентіві України. – Дніпропетровськ, 2005. 6. Концепція кадрової роботи у Прикордонних військах України. Затверджена наказом Держкомкордону № 736 від 19 грудня 2002 р. 7. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект) // Автореф. дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.01 / УАДУ при Президентіві України. – К., 1999. – 19 с. 8. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація // Автореф. дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.04 / УАДУ при Президентіві України. – К., 2001. – 18 с.

**Надійшла до редколегії 14.09.11**