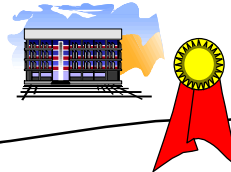


Державна
служба,
служба в органах
місцевого
самоврядування



Олександр Устименко,
здобувач кафедри національної безпеки НАДУ,
полковник Збройних Сил України

Оцінка ефективності системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України

У статті розглянуто методики оцінювання ефективності системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України, надано пропозиції щодо удосконалення системи оцінки ефективності функціонування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України.

Ключові слова: державна кадрова політика, кадровий менеджмент, ефективність.

The article deals analysis the methodology efficiency staff management system in the Ukrainian Armed Forces and call attention to advanced system of assessment efficiency staff management system in the Ukrainian Armed Forces.

Key words: public human resources policy, staff management, efficiency.

Постановка проблеми. Зміни у формах, методах і засобах ведення бойових дій, які відбуваються протягом останніх десятиліть, рішення щодо переведення ЗС України на професійну основу підвищують вимоги до кожного військовослужбовця, особливо офіцера. При цьому зростає як професійна цінність, так і вартість підготовки кожного військовослужбовця. Перед системою кадрового менеджменту постає питання не тільки про те, як забезпечити комплектування штатних посад офіцерським складом, а і як найбільш ефективно використовувати потенціал кожного офіцера на посадах, що найбільше відповідають його фаховим та морально-психологічним якостям.

З моменту створення Збройних Сил України система кадрового менеджменту (кадрової роботи) у Збройних Силах України була децентралізованою - кадрові питання вирішувалися в більшості випадків на місцях посадовими особами різних ланок управління. На думку частини фахівців з питань військового державного управління, така децентралізована система кадрового менеджменту мала номенклатурний характер, внаслідок чого спостерігалися прояви корумпованості під час вирішення кадрових питань.

У Державній програмі розвитку Збройних Сил України на 2006-2011 рр. зазначено, що "наявна система управління кар'єрою особового складу Збройних Сил не відповідає сучасним вимогам і принципам кадрової політики, прийнятим у збройних силах провідних країн світу, а система управління кадрами залишається багатоступеневою, ... неготовою забезпечити ефективне управління кадрами в сучасних умовах та потребує реформування ...".

З метою визначення стратегічних напрямів і перспектив розвитку кадрової політики у Міністерстві оборони України була розроблена і в листопаді 2007 р. наказом Міністра оборони України затверджена Концепція кадрової політики в Збройних Силах України (далі Концепція), яка покликана бути орієнтиром для удосконалення нормативно-правової бази, організаційної, наукової, освітньої, виховної та інших видів діяльності органів військового управління у сфері кадрової політики [1]. Нові підходи до кадрової політики, визначені в Концепції, передбачають, зокрема, запровадження системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка виключає суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень та суттєво підвищує ефективність управління кадрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У Збройних Силах України вже розроблений та використовується певний методичний апарат, спрямований на підвищення ефективності управління кадрами. До методичного апарату, що використовується в Збройних Силах України, можна віднести: "Методичні рекомендації щодо рейтингової оцінки та розподілу випускників військових вищих навчальних закладів на первинні офіцерські посади" [2], "Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України" [3], "Інструкція про організацію виконання положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України" [4].

Серед вітчизняних фахівців, які досліджують роль і місце державного управління у сфері національної безпеки, кадрової політики, кадрового менеджменту, ефективності використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України, необхідно виділити роботи В.Артюха, В.Богдановича, С.Богунова, В.Гвоздя, Ю.Германа, В.Горбуліна, М.Єжеєва, В.Іващенко, В.Кохно, В.Кузнєцова, М.Нещадима, О.Поліщука, В.Радецького, І.Романченка, О.Сакуна, А.Семенченка, Г.Ситника, В.Телелима, О.Тракалюка, В.Хижняка, М.Шевченка та ін.

У спільній публікації С.Богунова, Ю.Германа, О.Сакуна, Б.Шупеля вивчаються підходи до управління кар'єрою офіцерського складу [5]. Автори наголошують, що від ефективності системи управління кар'єрою військовослужбовця залежить ефективність виконання ними службових функцій і, врешті-решт, військова складова національної безпеки держави.

Основоположниками оцінювання впливу рівня підготовленості командно-штабних кадрів органу управління на ефективність його функціо-

нування за призначенням були П.Алтухов, І.Афонський, І.Риболовський, А.Татарченко [6]. Вони зазначали, що одним із найважливіших факторів, від яких залежить ступінь реалізації потенційних бойових можливостей військ (сил), є ефективність управління військами. "Оцінка ефективності управління допомагає виявити вплив рівня підготовки особового складу органів управління на ефективність вирішення завдань управління, кількісно оцінити переваги, які можуть бути отримані від змін у розстановці кадрів, направлення офіцерів на навчання...." [6, с. 170].

Спільна робота І.Романченка та В.Артюха присвячена удосконаленню методики оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України [7]. Розроблена методика дає змогу оцінити ефективність використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України з урахуванням ієрархічності їхньої структури та впливу кваліфікованості осіб офіцерського складу на ступінь підготовленості військового формування до застосування.

Нас же цікавить ефективність функціонування нової системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України. В "Білій книзі - 2008: Оборонна політика України" зазначається, що "Основою нової кадрової політики є створення системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка виключає суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень та суттєво підвищує ефективність управління кадрами" [8, ст. 45].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Виникає запитання: що значить "суттєво підвищує ефективність управління кадрами"? Проблема полягає в тому, що досліджень, які б відповіли на це запитання, не проводилося. На сьогодні немає об'єктивних даних, які б дозволяли стверджувати, що нова централізована система кадрового менеджменту суттєво підвищує ефективність управління кадрами.

Взагалі на сучасному етапі розвитку Збройних Сил України, зважаючи на їх хронічне недофінансування та пошук балансу між вимогами до рівня боєготовності та вирішенням соціальних питань, важливим завданням, що стоїть перед системою кадрового менеджменту, є збереження кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Завдання даного дослідження полягає в тому, щоб оцінити ефективність функціонування нової системи кадрового менеджменту (далі СКМ) у Збройних Силах України саме в розрізі збереження кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Кадровий менеджмент у Збройних Силах - це функція військового управління, специфічна форма діяльності посадових осіб і структурних підрозділів апарату управління Збройними Силами, що спрямована на створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу Збройних Сил. Одночасно кадровий менеджмент (управління персоналом) - це сукупність принципів, методів, засобів та форм

управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи [1].

Зважаючи на складний характер досліджуваних процесів управління видається доцільним, аналізуючи їх, використовувати системний підхід. За його допомогою можна врахувати більшість складних причинно-наслідкових взаємозв'язків, дістати можливість врахувати чинники, що підвищують якість та ефективність процесу управління підготовкою військових фахівців, ефективність використання кадрового потенціалу, виявити та по можливості нейтралізувати чинники, що справляють деструктивний вплив.

Це насамперед зумовлено тим, що управління персоналом розглядається як механізм, що залежить від взаємопов'язаних між собою елементів - системи військової освіти, професійної підготовки, гуманітарної підготовки та інших. Крім того, на нього впливають фінансові, матеріальні, часові, психофізіологічні чинники. Враховуючи їх, можна зробити об'єктивніший висновок про ефективність управління.

СКМ Збройних Сил України повинна бути реформована та функціонувати відповідно до сучасних умов розвитку Збройних Сил. Це зумовлюється тим, що зростають вимоги до професійного рівня як офіцерів, так і військово-вслужбовців-контрактників рядового і сержантського складу; набувають нових якісних змін умови їх діяльності як у мирний час (повсякденна діяльність), так і під час дій за призначенням (керування (управління) підлеглими і організація їх діяльності в бойових умовах); зміни форм і способів ведення бойових дій та миротворчої діяльності; особливостями цивільно-військових відносин в умовах розбудови демократичного суспільства; зростанням фінансових витрат як на озброєння та військову техніку, так і на вирішення питань соціально-економічного забезпечення.

Як зазначається в "Білій книзі", "активізація процесів, пов'язаних із переходом Збройних Сил на професійну основу, потребує запровадження нових засад у кадровій політиці, приведення її у відповідність із сучасними завданнями і функціями з урахуванням можливостей держави та досвіду провідних країн світу. Основою нової кадрової політики є створення системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка виключає суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень та суттєво підвищує ефективність управління кадрами" [8, ст. 45].

Взагалі, на нашу думку, твердження, що запропонована система кадрового менеджменту є кращою, поки що не підкріплені фактами. А твердження - "Порівняно з існуючою - система кадрового менеджменту централізованого типу є більш гнучкою та дозволяє оперативно й ефективно вирішувати питання пересування по службі (ротації) військовослужбовців" [8, ст. 45] взагалі є нонсенсом, оскільки згідно з теорією соціального управління саме децентралізовані системи управління вирізняються гнучкістю та

оперативністю. На думку Г.Щокіна, посилення централізації супроводжується виникненням додаткових і проміжних рівнів управління, збільшенням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва; основними ж характеристиками децентралізації є відсутність зайвих проміжних рівнів, скорочення бюрократичного апарату [9].

Крім того, необхідно враховувати, що сучасний етап розвитку держави фактично змінив мотиваційні установки суспільства. Це пов'язано із впливом низки чинників соціально-економічного характеру. До таких чинників слід віднести умови служби, умови та якість життя тощо. Робота СКМ спрямовується на нейтралізацію (усунення) їхнього негативного впливу та стимулювання позитивного.

Питання оцінки ефективності структури системи кадрового менеджменту залежно від завдань, що покладені на СКМ, досліджувалися фахівцями Національного науково-дослідного центру оборонних технологій і воєнної безпеки України. У ході проведених наукових досліджень було обгрунтовано перелік завдань, які СКМ Збройних Сил України має виконувати, а саме: статистика - створення бази даних щодо характеристики особового складу Збройних Сил; планування - визначення потреб у людських ресурсах для повноцінного функціонування системи; організація - здійснення заходів щодо ефективного використання особового складу; керівництво - проведення заходів щодо вдосконалення кадрової роботи в Збройних Силах України; координація - проведення заходів щодо узгодженості дій усіх складових системи; контроль - здійснення перевірки щодо виконання основних принципів та вимог до кадрової роботи в Збройних Силах України.

Водночас, зважаючи на те, що вищезазначені завдання не повною мірою корелюються із завданнями, визначеними в Концепції, бачимо, що запропонована методика оцінки ефективності не повною мірою задовольняє нас при оцінці ефективності функціонування СКМ у цілому.

Питання розробки науково-методичного апарату оцінки якості розвитку кадрової політики розглядалися і в Науково-методичному центрі кадрової політики Міністерства оборони України, а саме питання щодо вибору та обгрунтування науково-теоретичних підходів до створення системи моніторингу кадрового менеджменту в Збройних Силах, застосування інформаційних технологій для оцінки ефективності функціонування СКМ в ЗСУ.

Втім, згідно з висновками фахівців Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, отримані результати не повною мірою задовольняють замовника, оскільки відсутня працююча методика оцінки ефективності нової системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України.

На нашу думку, для визначення ефективності функціонування СКМ слід попередньо чітко окреслити цілі (завдання) СКМ, за якими проводитимемо аналіз ефективності системи. Кожній меті (завданню) необхідно визна-

чити один чи кілька показників, за якими сформулювати критерії її досягнення (виконання завдання). З урахуванням цих критеріїв слід визначити, яка ймовірність досягнення всього комплексу цілей. У цілому процедура визначення ефективності у випадку, коли існує більше одного критерію досягнення єдиної цілі, або коли окреслено кілька цілей, кожній з них відповідає свій критерій, має бути нормативно визначена. Адже залежно від конкретної ситуації різні результати можуть входити в підсумкову оцінку з однаковим або диференційованим коефіцієнтом [10].

У формальному вигляді функція, що описує динамічний стан (зміни у часі) ефективності функціонування СКМ, має такий вигляд:

$$dE/dt = F \{A(t), B(t), C(t), \dots X(t)\},$$

де $F \{ * \}$ - функціонал, що описує стан (ефективність) СКМ у певний проміжок часу; $A(t), B(t), C(t), \dots X(t)$ - функції, що описують критерії досягнення цілей за якими оцінюється нова СКМ на момент часу t .

Отже, з метою оцінки ефективності функціонування СКМ у цілому необхідно спочатку визначитися з цілями (завданнями), які ми хочемо досягти, а потім із показниками, за якими оцінюватимемо нову СКМ.

Згідно з Концепцією [1] одним із результатів втілення системи управління кар'єрою військовослужбовця є виконання завдань щодо залишення на військовій службі та запобігання відпливу офіцерів, які мають оперативно-стратегічний та оперативно-тактичний рівень освіти, високий рівень професійної підготовки, пройшли підготовку за кордоном, є учасниками бойових дій, мають досвід служби в міжнародних штабних елементах або брали участь в миротворчих операціях, володіють іноземними мовами, мають наукові ступені (вчені звання), а також молодих офіцерів.

Отже, виділимо завдання, що стоять перед СКМ:

1. Запобігання відпливу молодих офіцерів:

Показники: кількість контрактів, що підписується офіцерами повторно.

$$N(t) = K(2)_t \cdot 100 / K(1)_{t-5},$$

де $N(t)$ - функція, що описує відсоток офіцерів, які повторно підписують контракт у t -му році; $K(k)_t$ - кількість офіцерів, які уклали k -й контракт у t -му році.

2. Запобігання відпливу офіцерів, які пройшли підготовку за кордоном.

Показники: кількість офіцерів, які звільняються протягом 5 років після навчання за кордоном.

$$A(t) = \sum (K_{t-n} - X_{t-n}) \cdot k_n,$$

$$A(t) = (K_t - X_t) \cdot k + (K_{t-1} - X_{t-1}) \cdot k_1 + (K_{t-2} - X_{t-2}) \cdot k_2 + (K_{t-3} - X_{t-3}) \cdot k_3 + \\ + (K_{t-4} - X_{t-4}) \cdot k_4 + (K_{t-5} - X_{t-5}) \cdot k_5,$$

де $A(t)$ - функція, що описує процеси звільнення офіцерів після завершення навчання у зарубіжному військовому навчальному закладі; K_{t-n} - кількість

офіцерів, які завершили навчання у військовому навчальному закладі за кордоном у $t-n$ році; X_{t-n} - кількість офіцерів, які звільнилися з лав ЗСУ у t -му році після завершення навчання у зарубіжному військовому навчальному закладі у $t-n$ році; K_n - коефіцієнт, що залежить від терміну служби після завершення навчання у військовому навчальному закладі за кордоном і звільненням з лав ЗСУ; n - термін служби в роках після завершення навчання у зарубіжному військовому навчальному закладі і до моменту звільненням з лав ЗСУ (0-5 років).

3. Запобігання впливу офіцерів, які володіють іноземними мовами.

Показники: кількість офіцерів, які звільняються протягом 2 років після навчання на курсах мовної підготовки.

$$B(t) = \sum (K_{t-n} - X_{t-n}) \cdot K_n,$$

де $B(t)$ - функція, що описує процеси звільнення офіцерів, які володіють іноземними мовами; K_{t-n} - кількість офіцерів, що у $t-n$ році навчалися на курсах мовної підготовки; X_{t-n} - кількість офіцерів, що звільнилися з лав ЗСУ у t -му році після завершення навчання на курсах мовної підготовки у $t-n$ році; K_n - коефіцієнт, що залежить від терміну служби після завершення навчання на курсах мовної підготовки і звільненням з лав ЗСУ; n - термін служби в роках після завершення навчання у зарубіжному військовому навчальному закладі і до моменту звільненням з лав ЗСУ (0-2 років).

Аналогічно врахувати показники щодо звільнення офіцерів, які мають оперативно-стратегічний та оперативно-тактичний рівень освіти, наукові ступені (вчені звання), звільнилися, розірвавши контракт інше. Зазначені показники повинні відображати результати роботи СКМ за різними напрямками роботи.

Висновки. Використавши запропоновану методику, ми можемо оцінити ефективність функціонування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України за роками в розрізі збереження кадрового потенціалу та оцінити переваги й недоліки нової системи кадрового менеджменту централізованого типу.

Перспективи подальших досліджень. Подальше удосконалення запропонованої методики можливе в напрямі оцінки ефективності функціонування СКМ в інших розрізах, як то: якісного укомплектування офіцерським складом з урахуванням перспективної оргштатної структури Збройних Сил; створення чіткого механізму кар'єрного зростання залежно від компетентності та результатів бойової підготовки підрозділів тощо.

Список використаних джерел

1. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України: затверджена наказом Міністра оборони України 27 листоп. 2007 р. № 659. - К. : МОУ, 2007. - 35 с.
2. Методичні рекомендації щодо рейтингової оцінки та розподілу випускників військових вищих навчальних закладів на первинні офіцерські посади : за-

тверджені розпорядженням начальника Головного управління кадрової політики МО України від 4 жовт. 2002 р. № 150/НМЦ/379. - К. : НАОУ, 2002. - 28 с.

3. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України : затверджені директором Департаменту кадрової політики МО України від 11 верес. 2009 р. № 8426. - Б.м., б.р.

4. Інструкція про організацію виконання положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : затверджена Наказом Міністра оборони України № 170 від 10 квіт. 2009 р. та зареєстрована Міністерством юстиції України 19 трав. 2009 р. № 438/16454. - Б.м., б.р.

5. *Богунів С. О.* Підходи до управління кар'єрою офіцерського складу / С. О. Богунів, Ю. М. Герман, О. Ю. Сакун, Б. Н. Шупель // Військ. освіта : зб. наук. праць. - 2002. - № 10. - С. 200-211.

6. Основы теории управления войсками / [П. К. Алтухов, И. А. Афонский, И. В. Рыболовский и др.]. - М. : Воениздат, 1984. - 221 с.

7. *Романченко І. С.* Методика оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України / І. С. Романченко, В. М. Артюх // Труды академії. - 2008. - № 7 (87). - С. 12-20.

8. Біла книга - 2008: оборонна політика України. - К. : Військо України, 2009. - 99 с.

9. *Щокін Г. В.* Система управління і її закони / Г. В. Щокін // Персонал. - 2005. - № 10. - С. 62-68.

10. *Устименко О. В.* Оцінка ефективності функціонування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України / О. В. Устименко // Зб. наук. пр. "Труди ун-ту". - 2010. - № 2(95). - С. 281-287.

Лариса Чайка,

аспірант кафедри управління освітою НАДУ

Проблеми підвищення кваліфікації міських голів

У статті проаналізовано систему підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за її складовими: об'єктом, суб'єктом, мережею закладів, змістом навчання, організаційними формами, забезпеченням системи підвищення кваліфікації тощо. Виявлено проблеми професійного навчання міських голів.

Ключові слова: система підвищення кваліфікації, міські голови, мережа навчальних закладів, професійні програми, фінансування системи підвищення кваліфікації.

The system of the public servants qualification rise as well as the local government authorities has been analyzed in terms of its constituents: the object, the subject, the chain of educational institutions, organizational forms, provision of the qualification rise system. The problems of the city and town mayors teaching have been defined.

Key words: qualification rise system, city and town mayors, chain of educational institutions, professional curriculum, qualification rise system financing.