

УДК. 519.216.22

Прокопенко О.С.

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України
імені Івана Черняхівського

Пропозиції щодо підвищення об'єктивності щорічного оцінювання та визначення рейтингу військовослужбовців

Предложения по повышению объективности ежегодного оценивания и определения рейтинга военнослужащих

The proposals to improve the objectivity of the annual estimation and determine the ranking of the military personnel

Резюме. У статті проводиться порівняння існуючих та наводяться пропозиції по порядку складання нових підкритеріїв оцінки результатів службової діяльності

Ключові слова: оцінний критерій, службова діяльність, кваліфікаційні вимоги.

Резюме. В статье сравниваются существующие и предлагается порядок составления новых подкритериев оценки результатов служебной деятельности военнослужащих.

Ключевые слова: оценочный критерий, служебная деятельность, квалификационные требования.

Resume. This article compares the existing and proposes new one procedure for preparation of sub-criteria of evaluation of military personnel official activity.

Keywords: estimated criterion, office activity, qualification requirements.

Постановка проблеми. Посилення вимог із боку держави, керівництва Міністерства оборони та інших силових відомств України щодо якісного кадрового забезпечення Збройних Сил України, комплектування їх професійно підготовленими військовослужбовцями з перспективами подальшого службового зростання для успішної реалізації політики держави у сфері оборони, зумовили впровадження та подальше удосконалення процесу атестування військовослужбовців Збройних Сил України (далі атестування).

В основі такого атестування полягає оцінка військовослужбовця за критеріями діяльності, кожний з яких визначається сукупністю змістовних складових (далі підкритеріїв), які розробляються в органах військового управління. Водночас, удосконалення підходів до розробки підкритеріїв відбувалось за напрямками їх узагальнення і надання можливості керівникам (командирам) самостійно визначати підкритерії, за якими вони оцінюють підлеглих. Крім того, оцінка однієї категорії військовослужбовців за різними показниками може призвести до необ'єктивності оцінювання і визначення їх рейтингу.

Мета статті – надання пропозицій щодо підвищення об'єктивності щорічного

оцінювання та визначення рейтингу офіцерського складу за допомогою єдиного підходу до оцінювання офіцерів однієї категорії.

Ступінь розробленості проблеми. Згідно Наказу Міністра оборони України [1] та методичних рекомендацій [2] висновки та рекомендації безпосереднього начальника щодо визначення відповідності займаній посаді військовослужбовця та надання рекомендацій стосовно його подальшого службового використання здійснюються відповідно до суми балів, які отримав військовослужбовець у результаті оцінки за критеріями діяльності та з урахуванням складеної оцінної характеристики.

Оцінка за критерій складається як середній бал з оцінок, отриманих за кожний підкритерій. *Оцінний критерій* – це показник або сукупність показників (підкритеріїв) оцінки результатів службової діяльності військовослужбовця, що визначаються в балах. Кожний критерій визначається як сукупність змістовних складових (підкритеріїв), які розробляються в органах військового управління. З метою здійснення якісної оцінки в залежності від специфіки службової діяльності військовослужбовців, в органах військового управління розробляються Переліки підкритеріїв оцінки службової діяльності. У

видах ЗС України Переліки підкритеріїв оцінки службової діяльності готуються визначеними відповідальними особами і затверджуються командувачем виду ЗС України. Упродовж року, з моменту закінчення щорічного оцінювання, за необхідності здійснюється удосконалення (зміна, уточнення) Переліку підкритеріїв. Посадові особи, які відповідають за організацію щорічного оцінювання, отримавши витяги скоригованого та затвердженого Переліку підкритеріїв, організують його доведення до військовослужбовців не пізніше ніж за 3 місяці до початку щорічного оцінювання [3-7].

З 2006 по 2009 роки в командуванні Сухопутних військ ЗС України було розроблено 4 збірника Переліку підкритеріїв, у кожному з яких була здійснена спроба визначити найбільш

уніфіковані підкритерії, за якими можливо визначити оцінку за критерій військовослужбовцю в залежності від специфіки його службової діяльності.

Виклад основного матеріалу. Для обґрунтування пропозицій проведено аналіз підходів до розробки підкритеріїв у 2006-2013 роках.

Для прикладу розглянемо *динаміку зміни* складових критеріїв “Штабна культура (культура роботи з документами)” та “Рівень професійних вмінь та навичок”.

У 2006-2007 роках критерій “Штабна культура” оцінювався за підкритеріями, які відповідно до категорії військовослужбовців наведені у табл. 1:

Таблиця 1

Категорія	Підкритерії
Офіцери механізованих (танкових) підрозділів, частин, з'єднань	<ul style="list-style-type: none"> - рівень навичок і вміння відпрацювання бойової, службової та іншої документації; - якість та своєчасність складання бойових, службових документів та іншої документації; - знання змісту керівних документів із питань розробки бойової та службової документації.
Офіцери підрозділів, частин, з'єднань ракетних військ і артилерії	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення карт, наказів, розпоряджень і донесень; - віддання усних розпоряджень і постановки завдань; - організація та забезпечення контролю за виконанням відданих наказів і розпоряджень; - заходи щодо забезпечення виконання відданих наказів і розпоряджень; - вміння розподіляти час між підлеглими для виконання відданих наказів і розпоряджень.
Офіцери підрозділів та частин розвідки	<ul style="list-style-type: none"> - вміння оформлення та ведення оперативних (бойових) графічних документів; - акуратність та правильність у виконанні робіт із документами; - навички у роботі з документами.
Офіцерів оперативних управлінь, відділів, відділень	<ul style="list-style-type: none"> - рівень навичок і вмінь військовослужбовця, які стосуються відпрацювання бойової, службової та іншої документації; - якісне та своєчасне складання службових документів, уважність до деталей; - всебічне і глибоке знання змісту статутів Збройних Сил України, керівних документів із питань розробки бойової та службової документації.

У 2008-2009 роках наведений вище критерій оцінювався для всіх категорій військовослужбовців за наступними підкритеріями:

знання керівних документів із питань розробки бойової та службової документації;

знання оперативно-тактичних нормативів та тактико-технічних характеристик військової техніки;

вміння правильно оцінювати обстановку; оперативність у роботі при плануванні, прийнятті рішень, постановці задач; своєчасність і грамотність розробки бойових та інших документів; чіткість і швидкість оформлення рішення (робочої карти); лаконічність та ясність постановки завдань;

вміння використовувати засоби управління у т.ч. електронно-обчислювальну техніку.

Критерій “Рівень професійних вмінь та навичок” у 2006-2007 роках оцінювався за підкритеріями, які відповідно до категорії військовослужбовців наведені у табл. 2:

Таблиця 2

Категорія	Підкритерії
Офіцери механізованих (танкових) підрозділів, частин, з'єднань	- виконання посадових обов'язків на тактичних навчаннях; - виконання нормативів з усіх предметів бойової підготовки; - технічне обслуговування військової техніки та озброєння.
Офіцери підрозділів, частин, з'єднань ракетних військ і артилерії	- вміння управляти вогнем артилерійського підрозділу, частини, з'єднання під час виконання вогневих завдань з бойовою стрільбою; - виконання нормативів з спеціальної підготовки; - виконання посадових обов'язків на тактичних навчаннях; - знання та вміння щодо будови та технічного обслуговування штатного озброєння і військової техніки; - виконання нормативів з радіаційного, хімічного, біологічного захисту.
Офіцери підрозділів та частин розвідки	- уміння своєчасно та якісно відпрацювати визначені завдання; - навички у відпрацюванні документів таблицю термінових донесень; - вивчення та узагальнення передового досвіду організації і ведення оперативної (тактичної) розвідки, доведення його до штабів (військ).

У 2008-2009 роках наведений вище критерій оцінювався для всіх категорій військовослужбовців за наступними підкритеріями (підкритерії визначались з оцінок по результатам виконання нормативів у залежності від специфіки проходження служби для кожного роду військ):

- виконання посадових обов'язків на тактичних навчаннях, КШН, КШТ;
- виконання бойової стрільби;
- виконання нормативів із тактичної (тактико-спеціальної) підготовки;
- виконання нормативів із вогневої підготовки;
- виконання нормативів із технічної підготовки;
- виконання нормативів з інженерної підготовки;
- виконання нормативів із РХБЗ;
- вміння працювати на засобах зв'язку;
- виконання нормативів зі спеціальної підготовки;
- вміння працювати на ПЕОМ.

Порівняння наведених підкритеріїв по кожному критерію оцінювання за відповідні періоди дозволяє зробити висновок, що удосконалення підходів до розробки підкритеріїв відбувалось за напрямками їх узагальнення через надання можливості керівникам підрозділів самостійно визначати підкритерії, за якими вони

оцінюють підлеглих. Останнє, як зазначалося, може бути причиною виникнення необ'єктивності визначення рейтингу військовослужбовців.

Наказом Міністра оборони України від 15.05.09 № 228 “Про затвердження Положення про паспорт посади офіцерського складу” [7] визначено кваліфікаційні вимоги до кожної типової посади. З метою одноманітності підходів до оцінювання офіцерів однієї категорії, забезпечення об'єктивності визначення їх рейтингу пропонується, використовуючи кваліфікаційні вимоги до кожної типової посади, розробити відповідний Перелік підкритеріїв оцінки службової діяльності.

При цьому, в якості критеріїв оцінки застосувати наступні:

- рівень професійних знань;
- рівень професійних вмінь та навичок;
- виконання посадових обов'язків;
- ефективність управлінської діяльності;
- професійний розвиток підлеглих;
- штабна культура (культура роботи з документами);
- вміння організувати та проводити заняття;
- зовнішній вигляд та стройова виправка.

Для прикладу, у табл. 3 наведено перелік підкритеріїв оцінки службової діяльності

офіцерів, які обіймають типову посаду командира механізованої роти.

Таблиця 3

ТИПОВА ПОСАДА – КОМАНДИР МЕХАНІЗОВАНОЇ РОТИ	
КРИТЕРІЙ	ПІДКРИТЕРІЙ
Рівень професійних знань	Гуманітарна підготовка. Мобілізаційна підготовка. Тактична підготовка. Технічна підготовка. Водіння. Розвідувальна підготовка. Інженерна підготовка. Підготовка зі зв'язку. Захист від зброї масового ураження. Військова топографія. Вогнева підготовка.
Рівень професійних вмінь та навичок	Виконання посадових обов'язків на тактичних навчаннях. Виконання бойових стрільб. Виконання нормативів із тактичної підготовки. Виконання нормативів із вогневої підготовки. Виконання нормативів із технічної підготовки. Виконання нормативів з інженерної підготовки. Виконання нормативів із РХБЗ.
Виконання посадових обов'язків	Якість виконання заходів щодо підтримання та удосконалення бойової та мобілізаційної готовності роти. Якість організації та керівництва бойовою підготовкою роти. Якість проведення роботи щодо зміцнення військової дисципліни, запобігання надзвичайним подіям, злочинам та виконання заходів безпеки під час проведення занять, навчань і робіт. Рівень знання озброєння та військової техніки роти. Якість організації, зберігання і використання озброєння, військової техніки, казармено-житлового фонду та інших матеріальних засобів. Якість використання навчально-матеріальної бази. Рівень підтримання внутрішнього порядку.
Ефективність управлінської діяльності	Якість організації заходів щодо підтримки роти у постійній бойовій готовності. Якість та своєчасність відпрацювання плануючих, звітних документів та їх обґрунтованість. Своєчасність доведення наказів, директив та розпоряджень вищестоящого командування до підлеглих. Якість організації і підтримання стійкого зв'язку в роті. Вжиття заходів щодо забезпечення виконання наказів, директив та розпоряджень. Якість організації контролю за виконанням підлеглими поставлених завдань і надання їм практичної допомоги.
Професійний розвиток підлеглих	Стан бойової підготовки підрозділу (визначається за загальною оцінкою з основних предметів навчання): - якщо не менше 50 % перевірених предметів, у тому числі основних та фізичну підготовку оцінено "відмінно", а інші - не нижче ніж "добре" - 5; - якщо не менше 50 % перевірених предметів, у тому числі основних та фізичну підготовку оцінено не нижче ніж "добре", а інші - "задовільно" -4; - якщо всі перевірені предмети оцінено не нижче ніж

КРИТЕРІЇ	ПІДКРИТЕРІЇ
	"задовільно" - 3; - якщо не виконано вимоги на оцінку "задовільно" - 2.
Штабна культура	Знання керівних документів із питань розробки бойової та службової документації. Знання оперативно-тактичних нормативів та тактико-технічних характеристик озброєння та військової техніки. Вміння правильно оцінювати обстановку. Оперативність у роботі при плануванні, прийнятті рішень, постановці задач. Своєчасність і грамотність розробки бойових та інших документів. Чіткість і швидкість оформлення робочої карти. Лаконічність та ясність постановки завдань. Вміння використовувати засоби управління в т.ч. електронно-обчислювальну техніку.
Вміння організувати та проводити заняття	Стан матеріально-технічного забезпечення занять. Чіткість подання навчальної інформації, досягнення мети заняття. Активізація та управління процесом роботи тих, хто навчається. Використання ОВТ та ТЗН. Підведення підсумків заняття. Ведення журналів обліку бойової (командирської) підготовки.
Зовнішній вигляд та стрійова виправка	Оцінка зовнішнього вигляду та стрійової виправки визначається за результатами проведення підсумкової контрольної перевірки відповідно вимог Стрійового статуту Збройних Сил України та інших керівних документів.

З метою вдосконалення системи управління Збройними Силами України, керівництвом Міністерства оборони України прийнято рішення про реалізацію проекту щодо розробки Єдиної системи управління адміністративно-господарськими процесами Збройних Сил України (наказ Міністра оборони України від 18 вересня 2006 року № 540). У рамках цього проекту на принципах проектного менеджменту здійснюється інформатизація адміністративно-господарської діяльності Збройних Сил України, що забезпечує її ефективність, прозорість та надає можливість прийняття обґрунтованих рішень.

Наступним етапом подальшого вдосконалення процесу оцінювання офіцерів однієї категорії та забезпечення об'єктивності визначення їх рейтингу пропонується: при оцінці використовувати вимоги до кожної типової посади і застосувати такий підхід в автоматизованій підсистемі "Управління особовим складом і організаційною структурою" Єдиної системи управління адміністративно-господарськими процесами Збройних Сил України (ЕСУ АГП ЗС України). За результатами проведення дослідної експлуатації можна дійти висновку про ефективність означеного вище підходу.

Висновки

У статті приведені результати аналізу динаміки зміни процесу оцінювання військовослужбовців Збройних Сил України. При цьому можна констатувати наступне:

- у 2006-2007 роках атестування проводилося за підкритеріями відповідно до категорії військовослужбовців;

- у 2008-2009 роках атестування проводилося за універсальними для всіх категорій військовослужбовців критеріями, при цьому підкритерії визначались з оцінок по результатам виконання нормативів в залежності від специфіки проходження служби для кожного роду військ;

- з 2010 року до теперішнього часу виконується дослідна експлуатація сегментів Єдиної системи управління адміністративно-господарськими процесами Збройних Сил України, в тому числі підсистеми "Особовий склад і організаційна структура". Є доцільним реалізувати в рамках цієї підсистеми і провести порівняльний аналіз ефективності не тільки принципів закладених у процеси оцінювання за попередні періоди, а і нових, в тому числі, наведених вище.

Напрямок подальших досліджень – розробка Переліку підкритеріїв оцінки

службової діяльності широкого кола типових посад офіцерського складу.

Обґрунтування та складання Переліків підкритеріїв оцінки службової діяльності на кожну типову посаду дозволить командирам (начальникам), що проводять щорічне оцінювання, оцінювати підлеглих одномоментно, а комісіям із відбору кандидатів до призначень на посади - підвищити об'єктивність визначення рейтингу військовослужбовців.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Наказ Міністра оборони України від 10.04.2009 № 170 "Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України".
2. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України Затвержені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 11.09.2009 № 8426 (зі змінами від 26.01.2010 № 593, від 05.10.2010 №9506, від 14.05.2013 №4070, від 19.07.2013 №226/НМЦ/2889).
3. Методичні рекомендації з порядку визначення рейтингу військовослужбовців Збройних Сил України Затвержені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 29.12.2009 № 226/1/4545.
4. Наказ Міністра оборони України 15.10.09 № 520 "Про затвердження Положення про комісії Збройних Сил України з відбору кандидатів до призначень на посади".
5. Наказ Міністра оборони України від 27 листопада 2007 року № 659 "Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних Силах України" (зі змінами).
6. Наказ Міністра оборони України від 31 березня 2008 року № 129 "Про затвердження Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України" (зі змінами).
7. Наказ Міністра оборони України від 15.05.2009 № 228 "Про затвердження Положення про паспорт посади офіцерського складу".