

Управління персоналом військової організаційної структури та напрями підвищення його ефективності

Григорій Тіхонов^{1 А}; Євгеній Кірілкін^{2 А}; Олег Боднар^{3 А}

^А Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, пр-кт Повітрофлотський 28, м. Київ, 03049, Україна

Received: January 28, 2020 | Revised: February 21, 2021 | Accepted: February 28, 2021

DOI: 10.33445/sds.2021.11.1.10

Анотація

Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку елементів системи управління персоналом та його впливу на підвищення спроможностей військової організаційної структури. Розглянуті сучасні наукові тенденції щодо визначення системи управління та питання з підвищення її ефективності, сформовано основні проблемні аспекти питань управління персоналом. Визначено показники, якими пропонується оцінювати систему управління персоналом, та порядок розрахунку коефіцієнтів ефективності.

Ключові слова: управління персоналом, військова організаційна структура, оцінка ефективності.

Постановка проблеми

Якісне виконання навчально-бойових завдань військових організаційних структур (ВОС), насамперед, залежить від ефективного управління її людськими ресурсами. Саме це питання і відбивається в ускладненні процесу управління персоналом, визначенні кола функціональних обов'язків військово-службовців апарату управління, рівня їх компетентності та ефективності.

Сучасна наука визначає деякі підходи та концепції щодо визначеної проблематики які можна узагальнити певними тенденціями, а

саме: формалізованими методами підбору персоналу; розвитком системи менеджменту персоналу як управлінського процесу; визначенням управління персоналом як фактору забезпечення службової активності персоналу у ВОС, оцінки ефективності. Разом з тим, сучасний етап розвитку Збройних Сил України в умовах особливого періоду вимагає подальшого удосконалення саме системи управління персоналом з метою нарощування бойових спроможностей військових організаційних структур. [2, 4].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проведення АТО та ООС гостро поставило проблему підвищення ефективності управління персоналом Збройних Сил України і насамперед кваліфікованими військовими кадрами [4]. Разом з тим в початковий період проведення бойових дій, внаслідок попередніх помилок в плануванні розвитку ЗС, комплектування управлінського апарату системи управління персоналом

відбувалося не в повній мірі ефективно, що не дозволяло своєчасно та якісно виконувати завдання. Внаслідок цього визначення системи управління персоналом, її дослідження з метою підвищення ефективності мають високу актуальність та вимагають свого теоретичного обґрунтування.

¹ **Corresponding author:** к.в.н., с.н.с., начальник кафедри керівництва військами (силами) в мирний час, e-mail: e-tikhonov2404@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1941-744x

² к.в.н., доцент, професор кафедри керівництва військами (силами) в мирний час, e-mail: ekiril1949@meta.ua, ORCID: 0000-0003-1194-9580

³ старший викладач кафедри керівництва військами (силами) в мирний час, e-mail: bodnar_olven@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0451-5752

Постановка завдання

Метою статі є розгляд теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо подальшого дослідження ефективності системи управління персоналом з метою

Виклад основного матеріалу

Управління персоналом – стратегічна функція, яка передбачає розроблення стратегії підвищення спроможностей ВОС шляхом залучення та підбору персоналу для виконання запланованих завдань, його розвитку на ґрунті стимулювання виконання службових обов'язків з урахуванням якості індивідуальної діяльності та мінімізації службових витрат, створення позитивного соціально-психологічного клімату у службовому колективі що досягається ефективним управлінням саме персоналом.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи і особливо у військовій справі, де результат бойових спроможностей бойових військових частин можливо перевірити лише під час бойових дій. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

У загальному розумінні ефективність означає результативність процесів, дій тощо. Її визначають як відношення ефекту, результату до витрат, що його забезпечили. Ефективність управління оцінюється ступенем виконання завдання щодо приведення керованого військового об'єкту до очікуваного стану шляхом використання певних ресурсів, і саме головне – управлінням. При цьому важливим є результат оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем управління, зокрема підсистеми управління персоналом, дає змогу визначити її внесок у загальні результати службово-бойової (функціональної) діяльності військової організаційної структури, вийти на якісні характеристики цього виду управління та

підвищення бойових спроможностей військових організаційних структур у Збройних Силах України.

визначити подальші шляхи його удосконалення.

При оцінюванні ефективності управлінської діяльності важливим є розуміння поняття "ефект" (лат. *effectivus* — виконання, дія) — результат, порядок певних дій.

Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності організації методологічно пов'язаний насамперед із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників. По суті оцінка будь якої ВОС відбувається шляхом проведення контрольних заходів оцінки показників досягнутих спроможностей внаслідок виконання планових заходів плану підготовки (переліку основних заходів діяльності) на рік (місяць). Для вирішення питання оцінки ефективності управління персоналом (а не військами) потрібно обрати відповідні критерії.

Критерій – це головна відмітна ознака й провідна міра визначення ефективності діяльності за яким здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Правильно сформульований критерій має найповніше характеризувати суть ефективності як управлінської категорії і бути єдиним для всіх ланок службової діяльності чи виконання навчально-бойових завдань.

Виходячи з цього, оцінку ефективності управління персоналом можливо визначити як систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення цифрових показників діяльності органів управління щодо якісного виконання сумарної кількості планових заходів підготовки (діяльності) ВОС до загально запланованої для порівняння їх результатів, що досягнуті, з підсумками виконання завдань та цілями ВОС у минулому, а також підсумками інших аналогічних ВОС.

Суть проблеми оцінки ефективності управління службовою діяльністю персоналу полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів (службових, матеріальних і фінансових витрат) – досягати максимально можливого підвищення спроможностей. Виходячи з цього, єдиним критерієм ефективності службової діяльності щодо управління у ВОС стає своєчасне та якісне виконання системою управління плану підготовки (планових завдань), яке у подальшому перевіряється самооцінкою або комплексними перевітками окремих питань рівня досягнутих спроможностей.

Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках службово-бойової діяльності та іншої діяльності суб'єктів управління. Взагалі якісне управління персоналом можливо оцінювати як своєчасність виконання усіх поставлених перед ВОС планових та оперативних завдань відповідного плану підготовки (діяльності) ВОС. Потрібно підкреслити, що в окремих органах військового управління ведеться облік контролю виконання поставлених завдань (виконавчої дисципліни) та розрахунок показників невиконання, але не можливо стверджувати що цей показник дозволяє визначити ефективність службової діяльності окремих підрозділів, так як невідомо які завдання планові, а які оперативні, обсяги документів та терміни їх виконання, завантаженість на одного виконавця.

В умовах виконання навчально-бойових (функціональних) завдань військових організаційних структур своєчасне та якісне виконання плану підготовки (діяльності) є основним показником зростання бойових або функціональних спроможностей і основним результатом (ефектом) управлінської діяльності.

Таким чином, завдання оцінки ефективності управління персоналом військової організаційної структури полягає у визначенні:

1) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість ВОС та уміння управлінських структур своєчасно

виконувати обсяг робіт з управління персоналом (аналіз, прийняття рішень, постановка завдань та контроль)). Даний підхід заснований на тому, що персонал військової організаційної структури виступає сукупним суспільним виконавцем, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

2) кількісно-якісних показників персоналу підпорядкованих ВОС, які є об'єктом управлінської діяльності ВОС, що оцінюється (показники укомплектованості персоналом визначених категорій підпорядкованих ВОС та їх порівняльна характеристика за визначений період, а також вагові коефіцієнти показників).

Як бачимо, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом військової організаційної структури в бойових (функціональних) спроможностях і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно збирати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних досліджень.

Відповідно до наукових поглядів в економічному плані критеріям ефективності управління (системи управління) є ступінь відповідності її фактичних параметрів стандартизованим вимогам до неї.

Універсальним показником ефективності системи управління є відношення ефекту до витрат, пов'язаних з його досягненням:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (1)$$

де K_e — коефіцієнт ефективності; E — ефект; B — витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Ця формула дає змогу з'ясувати частку ефекту, яка припадає на одиницю затраченого ресурсу. Тому при дослідженні показника ефективності результат (ефект) і затрати повинні мати грошовий еквівалент. Між тим сучасні дослідження щодо оцінки грошових витрат на виконання завдань, навіть в умовах широкого застосування оборонного планування дуже проблематичні, а тому

доцільно використовувати для розрахунку ефективності відношення набутих спроможностей до максимально допустимих на цей час, помножене на 100%. Це дозволяє визначити ефективність результату окремого виду діяльності.

Визначені в даний час тенденції з управління персоналом доцільно враховувати під час здійснення загального управління ВОС як навчально-бойовою системою. При цьому важливо отримати високу ефективність управління та враховувати показники витрат на управління ВОС. Взагалі долю витрат у ВОС щодо ефективності досить складно визначити через грошові показники, а тому доцільно їх розраховувати через виконані та заплановані планові показники заходів.

Коефіцієнт ефективності діяльності системи управління персоналом ВОС K_e пропонується розраховувати також за двома основними показниками:

$$K_e = \frac{(K_y + K_n)}{2}, \quad (2)$$

де K_y – ефективність виконання заходів підрозділом персоналу органу військового управління;

K_n – коефіцієнт укомплектованості персоналом підпорядкованих ВОС.

Для оцінки ефективності діяльності органу військового управління за визначений період часу, на думку авторів, доцільно використати метод оцінки навчань, який складається з трьох показників, а саме оцінки виконання планових завдань, оцінки виконання завдань управління та загальної оцінки виконання бойових спроможностей підрозділами. [5, 6]. Так, за формулою (3) пропонується оцінку проводити за трьома показниками:

перший – щодо якості управління персоналом з виконання планових заходів підготовки ВОС;

другий – оцінка роботи органів управління щодо якості та своєчасності відпрацювання документів в системі органу управління ВОС;

третій – загальна комплексна оцінка ВОС.

$$K_y = \frac{\left(\frac{Z_B + K_B + O_C}{Z_3 + K_D + 5}\right)}{3}, \quad (3)$$

де Z_3 – загальна кількість виконаних планових заходів;

Z_3 – загальна кількість запланованих заходів;

K_B – кількість своєчасно виконаних окремих доручень (розпоряджень);

K_D – кількість отриманих окремих доручень (розпоряджень);

O_C – оцінка комплексної перевірки ВОС (у разі її проведення, за 5-ти бальною шкалою).

Загальну оцінку стану укомплектованості персоналом підпорядкованих ВОС пропонується розраховувати за формулою (4), яка передбачає можливість урахування кількісно-якісних показників:

$$K_n = \frac{(\frac{P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + P_{\phi n}}{P_{\psi 1} + P_{\psi 2} + P_{\psi n}})}{n}, \quad (3)$$

де P_{ϕ} – фактична (списочна) чисельність персоналу визначеної категорії;

P_{ψ} – штатна чисельність посад визначеної категорії.

Визначення критерію готовності ВОС за визначеними показниками K_e , K_y та K_n можливо оцінювати за шкалою Харінгтона (Табл. 1) або іншими критеріями (нормативами), визначеними суб'єктом управління.

Саме цифровий показник визначення ефективності управління персоналом ВОС дозволить обґрунтувати частку кожного елементу системи управління персоналом в загальний ефект управління ВОС.

Сама оцінка ефективності управління персоналом є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, яка дозволяє без додаткових витрат досягти більших спроможностей. У військових організаційних структурах ЗС України для оцінювання персоналу все ще характерними є не комплексність, брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання та незрозумілості появи окремих показників оцінки. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінки ефективності управління персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки без цифрових показників, а лише загальним визначенням якісного стану.

Таблиця 1 – Універсальна шкала Харінгтона переведення кількісних оцінок в якісні

Оцінка за чотирибальною шкалою	Оцінка за шкалою Харінгтона	Порогові значення		Відповідність критерію
		min	max	
“відмінно”	“дуже добре”	0,8	1	СПРОМОЖНИЙ
“добре”	“добре”	0,63	0,8	
“задовільно”	“задовільно”	0,37	0,63	ЧАСТКОВО СПРОМОЖНИЙ
“незадовільно”	“погано”	0,2	0,37	НЕСПРОМОЖНИЙ
	“дуже погано”	0	0,2	

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно провести подальші дослідження шляхів поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу, розширення доступу персоналу до результатів його оцінки, активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи, розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього

керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлегли.

Потрібно чітко розуміти, що періодичне оцінювання ефективності управління персоналом дозволяє визначити, чи є цінним даний керівник для Збройних Сил України, обґрунтувати доцільність його підвищення, оцінити ефективність роботи служби персоналу та своєчасно прийняти необхідні заходи щодо покращення управління.

Висновки

Головною передумовою досягнення ВОС високого рівня спроможностей є ефективно діюча система управління персоналом, яка постійно оцінюється з точки зору її ефективності. Подальше дослідження управління персоналом, як системи, вимагає поглибленого визначення основних підсистем управління персоналом, які

визначаються залежно від навчально-бойових умов, специфіки діяльності, розмірів ВОС, організаційно-правових форм тощо. Лише системність урахування даних елементів надасть можливість створити ефективну систему управління персоналом та підвищити спроможності ВОС.

Список використаних джерел

1. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303–307.
2. Управління персоналом у Збройних Силах України : підручник. / за ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2017. 432 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2006. 512 с.
4. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: Наказ Міністерства оборони України від 26.06.17 № 342.
5. Про затвердження Інструкції з діловодства та документування управлінської інформації в електронній формі в Міністерстві оборони України та Генеральному штабі Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 26.07.18 № 370.
6. Про затвердження Тимчасової інструкції з індивідуальної підготовки військово-службовців Збройних Сил України: Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 28.05.13 №125.

Управление персоналом военной организационной структуры и направления повышения его эффективности

Григорий Тихонов^{1 А}; Евгений Кирилкин^{2 А}; Олег Боднар^{3 А}¹ **Corresponding author:** к.в.н., с.н.с., начальник кафедры, e-mail: e-tikhonov2404@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1941-744x² к.в.н., доцент, профессор кафедры, e-mail: ekiril1949@meta.ua, ORCID: 0000-0003-1194-9580³ старший преподаватель кафедры, e-mail: bodnar_olven@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0451-5752^А Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского, пр-кт Воздухофлотский, 28, г. Киев, 03049, Украина**Аннотация**

Статья посвящена исследованию взаимосвязи элементов системы управления персоналом и его влияния на повышение способностей военной организационной структуры. Рассмотрены современные научные тенденции по определению системы управления и вопросы по повышению ее эффективности, сформированы основные проблемные аспекты вопросов управления персоналом. Определены показатели, которыми предлагается оценивать систему управления персоналом, и порядок расчета коэффициентов эффективности.

Ключевые слова: управление персоналом, военная организационная структура, оценка эффективности.

Personnel management of the military organizational structure and directions of improving its efficiency

Grigorii Tikhonov^{1 А}; Yevhenii Kirilkin^{2 А}; Oleh Bodnar^{3 А}¹ **Corresponding author:** candidate of military sciences, senior researcher, head of the Department, e-mail: e-tikhonov2404@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1941-744x² candidate of military sciences, associate professor, professor of the Department, e-mail: ekiril1949@meta.ua, ORCID: 0000-0003-1194-9580³ Senior Lecturer of the Department, e-mail: bodnar_olven@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0451-5752^А National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniachovskiyi, 28, Povitroflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine**Abstract**

The article is devoted to the study of the relationship between the elements of the personnel management system and its impact on improving the capabilities of the military organizational structure. The modern scientific tendencies concerning definition of a management system and questions on increase of its efficiency are considered, the basic problem aspects of questions of personnel management are formed. Defined indicators that are proposed to evaluate the personnel management system, and the procedure for calculating efficiency ratios.

Keywords: personnel management, military organizational structure, efficiency assessment.

References

1. Sardak O. V. Pozytsiya personal-marketynhu v upravlinni pratsivnykamy pidpryyemstv. Ekonomichnyy analiz. 2011. Vyp. 8, ch.2. S. 303–307.
2. Upravlinnya personalom u Zbroynykh Sylakh Ukrayiny: pidruchnyk. / za red. A. Sirotenko. Kyiv: NUOU, 2017. 432 s.
3. Balabanova L. V., Sardak O. V. Upravlinnya personalom: navch. posibnyk. Kyiv, 2006. 512 s.
4. Nakaz Ministerstva oborony Ukrayiny vid 26.06.17 № 342 "Pro zatverdzhennya Kontseptsiyi viys'kovoyi kadrovoyi polityky u Zbroynykh Sylakh Ukrayiny na period do 2020 roku".
5. Nakaz Ministerstva oborony Ukrayiny vid 26.07.18 № 370 "Pro zatverdzhennya Instruktsiyi z dilovodstva ta dokumentuvannya upravlins'koyi informatsiyi v elektronniy formi v Ministerstvi oborony Ukrayiny ta Heneral'nomu shtabi Zbroynykh Syl Ukrayiny".
6. Nakaz Heneral'noho shtabu Zbroynykh Syl Ukrayiny vid 28.05.13 №125 "Pro zatverdzhennya Tymchasovoyi instruktsiyi z indyvidual'noyi pidhotovky viys'kovosluzhbovtziv Zbroynykh Syl Ukrayiny"