

УДК 004.9.005.95

Анатолій Рибидайло,

кандидат технічних наук,

старший науковий співробітник

<https://orcid.org/0000-0002-6156-469X>**Олександр Прокопенко,**<https://orcid.org/0000-0002-5482-0317>**Тетяна Уварова,**

кандидат технічних наук

<https://orcid.org/0000-0003-2388-4059>**Галина Руденська,**<https://orcid.org/0000-0002-4719-3765>**Ірина Цимбал,**<https://orcid.org/0000-0001-7294-3794>

Національний університет оборони України

імені Івана Черняхівського, м. Київ

DOI: 10.33099/2617-1775/2022-01/219-233

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ ВІЙСЬКОВО-СЛУЖБОВЦІВ В АРМІЯХ ФРАНЦІЇ, ВЕЛИКОБРИТАНІЇ, США

Оцінювання (атестація) особового складу є невід'ємною процедурою формування кар'єри військовослужбовця. Підґрунтям для здійснення організаційно-штатних заходів є результати оцінювання військовослужбовців. У статті наведено аналіз існуючих систем оцінювання військовослужбовців в арміях Франції, Великобританії та США для визначення прийнятних практик щодо впровадження у діяльність кадрових органів Збройних Сил України.

Досліджено порядок, терміни і основні критерії оцінювання особового складу та проаналізовано особливості кадрового менеджменту стосовно прийняття військовослужбовців на службу, їх підготовки, призначення на посади (використання на посаді), подальшого розвитку, мотивації та виходу у відставку або завершення служби.

Ключові слова: система оцінювання; менеджмент людських ресурсів; критерії оцінювання; стандартні процедури оцінювання; основні принципи оцінювання.

Постановка проблеми. Ефективне управління військовослужбовцями вимагає періодичного їх оцінювання та атестування для вирішення питань:

- правильного добору, розстановки, планування потреб у залученні нових військовослужбовців та переміщення наявних всередині установи;
- підвищення кваліфікації персоналу, планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів;
- забезпечення виховання і вдосконалення підготовки військових кадрів шляхом об'єктивного оцінювання професійного рівня, ділових та моральних якостей військовослужбовців, їх відповідності займаним посадам;
- оптимізації обміну інформацією між керівниками і підлеглими;
- здійснення обґрунтованих кадрових заходів.

Оцінювання дій військовослужбовців присутнє на всіх етапах проходження служби. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю функціонування військового відомства, а також неодмінною функцією кожного керівника та працівників органів кадрового менеджменту збройних сил.

На сьогодні основне завдання кадрових органів ЗС України – це комплектування мотивованим, добре підготовленим особовим складом бойових підрозділів та військових частин, які беруть участь у бойових діях в зоні конфлікту. Необхідно постійно відслідковувати укомплектованість бойових військових частин, у тому числі й контрактниками. Саме вони формують ядро ЗС України. Це вмотивовані військовослужбовці, які добровільно вирішили вступити на військову службу.

Основним підґрунтям для здійснення організаційно-штатних заходів є результати оцінювання військовослужбовців.

Найважливішою вимогою до системи оцінювання результатів діяльності військовослужбовців є її дієвість. Система оцінки може вважатися дієвою, якщо в результаті її застосування буде забезпечено чіткий зв'язок результатів виконання службових обов'язків, високого рівня мотивації і максимальну віддачу від військовослужбовців.

Іншою вимогою є практичність використовуваної системи оцінки. Для того, щоб задовольнити вимогу практичності, система оцінювання результатів діяльності військовослужбовців повинна бути зручною для використання на практиці як персоналу, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Якщо система оцінки не отримує загального визнання, якщо використовувані у процесі оцінки методи зайво складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження системи оцінки швидше за все наштотується на опір персоналу, і керівникам буде важко використовувати її результати на практиці.

Таким чином, *оцінювання результатів діяльності військовослужбовців* – це обов'язковий, безперервний, а в окремих випадках нормативно-врегульований процес визначення їх ділових, професійних та особистих якостей, освітньо-кваліфікаційного рівня, професійної підготовки за результатами якого робиться висновок про відповідність його діяльності встановленим вимогам функціонування установи.

Враховуючи викладене вище доцільно проаналізувати системи оцінювання військовослужбовців в арміях інших держав для подальшої адаптації і використання їх досвіду в системі управління персоналом Збройних Сил України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У провідних країнах світу за останні десятиліття робота кадрових служб інтенсивно реформувалась в напрямку перетворення кадрових органів структурних підрозділів до єдиних органів з метою створення інтегрованих кадрових служб в установах.

На погляди іноземних фахівців та HR менеджерів регулярна оцінка компетенції військовослужбовця та атестація є базовою процедурою, необхідною для ефективного функціонування технологій управління персоналом в збройних силах.

У процесі атестації персоналу проводиться інвентаризація відповідних компетенцій, необхідних для виконання вимог, передбачених посадою. Військовослужбовці, які “накопичили” значно більше компетенцій, ніж необхідно на їх посаді, в результаті атестації отримують найвищу оцінку і стають кандидатами до кадрового резерву.

Доступні дані в технічній літературі, Інтернеті щодо існуючих систем оцінювання військовослужбовців в арміях передових країн світу показує, що в цих системах є певні відмінності, які обумовлені особливостями комплектування; національного менталітету [1-4]. Більш детально системи оцінювання розглянуто при викладі основного матеріалу.

Мета статті – аналіз систем оцінювання військовослужбовців в арміях Франції, Великобританії та США для визначення прийнятних практик щодо їх впровадження у діяльність кадрових органів Збройних Сил України.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання (атестація) особового складу армій передових країн світу є невід’ємною основою формування кар’єри військовослужбовця. Аналіз даного процесу розглянемо у системі кадрового менеджменту збройних сил Великобританії, Сполучених Штатів Америки та Франції.

Система оцінювання військовослужбовців в збройних силах Франції.

Атестування у ЗС Франції проводиться щонайменше один раз на рік, ініціюється безпосереднім начальником, з підтвердженням вищого командування (наприклад, комбриг для командира полку, командир роти для командира взводу), та затвердженням найвищою інстанцією (командир корпусу).

Процес оцінювання військовослужбовців ЗС Франції автоматизований у рамках стандартної процедури оцінювання та призначений для:

надання щорічної оцінки ефективності та його вартості (показників мотивації та професійної компетенції);

оцінка потенціалу та навичок;

визначення моральних, інтелектуальних і професійних якостей, щоб оцінити потенціал і спланувати кар’єру ефективніше.

В результаті щорічного оцінювання офіцер отримує алфавітно-цифрову оцінку. Загалом налічується 29 критеріїв оцінювання, які в свою чергу поділяються на 3 основні групи:

якість служби протягом року, відповідно до поставлених завдань – офіцер як професіонал;

оцінка потенціалу офіцера в якості лідера і керівника;

особиста поведінка.

Основними критеріями оцінювання, що використовуються для здійснення оцінки службової діяльності військовослужбовців в збройних силах Франції, є: якість несення служби; виконання щоденних завдань; відповідність займаній посаді; результати виконання завдань, поставлених цілей; зовнішній вигляд; здатність працювати в колективі; моральні якості; кмітливість; мотивація на службу; здатність до ризику; авторитетність; самоконтроль.

Примітним є той факт, що велику роль в оцінці кожного військовослужбовця в збройних силах Франції відіграє оцінний блок, де визначаються та оцінюються завдання кожному військовослужбовцю на оцінний період (рік), але такий підхід є досить складним у практичному об’єктивному застосуванні на практиці, хоча поряд з цим – корисний та інформативний. Так, кожний військовослужбовець у вересні місяці отримує від

безпосереднього командира перелік завдань на наступний рік, виконання яких і оцінюється під час щорічної оцінки.

Процедура проведення оцінювання наведена на рис. 1.

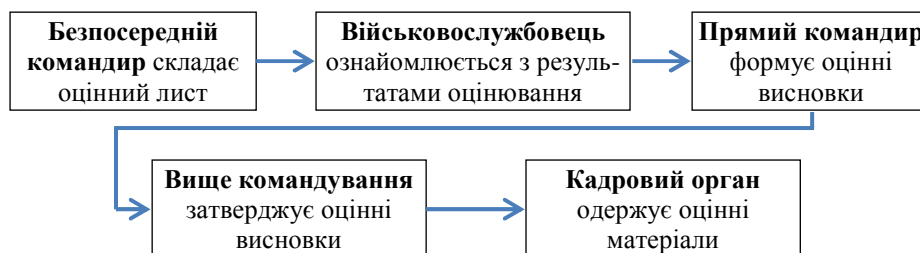


Рис. 1. Процедура проведення

Оцінювання здійснюється за 5-ти бальною шкалою: від “А” (дуже добре) до “Е” (дуже погано).

В листку оцінювання командир обов’язково зазначає своє ставлення до проходження служби військовослужбовцем у своєму підрозділі, а також, чи здатен військовослужбовець брати більшу відповідальність на себе, або йому потрібен ще деякий час, або не здатен взагалі.

Необхідно також зауважити стосовно складності оцінки моральних якостей. Раніше в оцінному листі військовослужбовця збройних сил Франції застосовували до 350 критеріїв характеристики, але на даний час їх використовують як найменше через складність об’єктивної оцінки та суб’єктивності процесу оцінювання.

Система атестування військовослужбовців у ЗС Франції складається з трьох підсистем, а саме:

- атестування офіцерів діючої армії та офіцерів резерву, кандидатів в офіцерів і офіцерів вільного найму сухопутних військ, військово-морських сил, військово-повітряних сил, військово-медичної служби, служби паливно-мастильних матеріалів, начальників військових оркестрів;

- атестування унтер-офіцерського складу дійсної служби сухопутних військ;

- оцінювання добровольців у сухопутних військах.

Для надання допомоги керівному складу при проведенні атестування розроблений “Порадник складання загально-видових матеріалів для атестування офіцерів”. Мета такого порадника полягає в наданні оцінювачам інформації необхідної для розробки атестаційних документів.

Щорічне атестування офіцера має на меті:

- визначити досягнуті службові показники атестаційного року;

- надати матеріали оцінки щодо видів придатності, видів компетентності, включаючи технічний потенціал застосування в тій чи в іншій галузі, та здатність виконувати обов’язки наступного вищого рівня.

Атестування має 2 рівні:

- рівень початкового підпорядкування (перша інстанція): командир частини (або посадова особа еквівалентного рівня);

- прикінцевий рівень підпорядкування (друга інстанція): безпосередній начальник, що акредитований на другому ступені у ланцюгу підлеглості. Він затверджує остаточну атестацію всіх офіцерів.

Під час проведення атестування після отримання можливих зауважень атестованого офіцера щодо його посади перший оцінювач ставить оцінку офіцеру, повідомляє зміст атестаційного бюлетеня та інформує його про аспекти його оцінювання.

Він нагадує йому, що ці різні аспекти оцінки набудуть остаточного характеру лише в той час, коли вони будуть затверджені оцінювачем другої і останньої інстанції. В будь-якому випадку увага атестованого офіцера звертається на той факт, що він має сформулювати свої зауваження щодо проведення його атестування в першій інстанції. Якщо атестований офіцер не подав жодного зауваження після отримання першого інформування атестаційний бюлетень передається на вищий атестаційний рівень.

У випадку зауважень зроблених атестованим у визначений термін атестований офіцер формулює їх, ставить число і підписує графу “зауваження атестованого офіцера” атестаційного бюлетеня.

У цьому випадку можуть бути 3 ситуації:

- а) повне врахування зауважень зроблених атестованим;
- б) часткове врахування зауважень зроблених атестованим;
- в) не врахування зауважень зроблених атестованим.

Перший оцінювач ставить число і обов'язково підписує атестаційний бюлетень у графі “зауваження атестованого офіцера” і відмічає там своє рішення щодо внесення змін до цього атестування.

В такому випадку готується новий атестаційний бюлетень, який підписується і який повідомляється першим оцінювачем. Перший атестаційний бюлетень і зауваження атестованого офіцера зберігаються впродовж одного року починаючи з дати інформування.

Перший оцінювач ставить дату і обов'язково підписує атестаційний бюлетень у графі “зауваження атестованого офіцера” атестаційного бюлетеня і відмічає там своє рішення про внесення часткових змін до цієї атестації. Він обов'язково мусить уточнити зауваження, які він бере до уваги і ті, які не будуть змінені.

В такому випадку складається новий атестаційний бюлетень, який підписує і повідомляє перший оцінювач. Новий атестаційний бюлетень і атестаційний бюлетень, до якого внесені зауваження, які обов'язково мають бути завізовані всіма атестаційними органами.

Перший оцінювач ставить число і обов'язково підписує атестаційний бюлетень у графі “зауваження атестованого офіцера” і формулює там своє рішення про не внесення змін до цієї атестації.

Ознайомившись з рішенням оцінювача, атестований офіцер знову підписує графу “зауваження атестованого офіцера”. Після цього атестаційний бюлетень передається посадовій особі, яка оцінює його в другій і останній інстанції.

Впевнившись, що атестування зроблене першим оцінювачем відповідає визначеним нормам, і, що перше повідомлення було зроблене, посадова особа, яка оцінює в останній інстанції, затверджує остаточно атестацію.

Беручи до уваги те, що атестація є остаточною атестований офіцер не може в такому випадку більше робити будь-якого зауваження.

В Додатку Б наведено форму Атестаційного бюлетеня офіцера.

Атестаційний бюлетень офіцера

Інформація адміністративного характеру (звання, ПП, в/ч, термін служби, посада)		
<i>Особливі види діяльності після останньої атестації: 200 знаків</i>		
<i>Зауваження атестованого офіцера щодо своєї нинішньої посади: 200 знаків</i>		
1. Отримані результати під час атестаційного року		
Загальна поведінка під час виконання обов'язків		
Опанування посади		
Результати і досягнення цілей		
Можливий коментар		
Загальна оцінка виконання обов'язків на рівні першого оцінювача		
Якщо б мені було знову запропоновано взяти цього офіцера до себе на службу:		
Бажав би взяти його	Згодний був би взяти його	Волів би не брати його
Загальноновидові спортивні заліки		
<i>Можливі зауваження: 200 знаків</i>		
2. Види придатності, компетентності і потенціалу застосування по галузях; здатність до виконання відповідальних обов'язків		
2.1. Види технічної компетентності 500 знаків		
2.2. Види придатності		
Аналіз і прогнозування	Розумова жвавість, швидке схоплення змісту ситуації і присутнє середньо- і довготривале бачення	
Внесок і переконливість	Чуття ліктя, згуртування і зразковість. Сила переконання для передавання своїх думок і знань.	
Виконання і досягнення	Ініціативність та наполегливість в досягненні поставлених цілей	
2.3. Види компетентності пов'язані зі здійсненням командування/менеджменту		
Прийняття рішень	Наполегливо домагатися реалізації зробленого вибору, не відмовлятися від нього і досягати його відповідально. Іти на ризик, оцінивши його результат і наслідки.	
Здійснення управління	Організувати і керувати. Визначати реалістично цілі співробітників та службовців. Доручати, покладати відповідні завдання і контролювати їх виконання. Розвивати компетентність службовців.	
Надихати і вести за собою	Мотивувати, вести за собою, вдихати колективну динамічність. Демонструвати розсудливість і дипломатичність в конфліктних ситуаціях. Уміти працювати в команді і домовлятися.	
2.4. Потенціал застосування по галузях (оперативна, тилова, дієздатності, людських резервів, системи інформації і комунікації, розвідки, міжнародних відносин (1 – 5 балів, не атестовувався)		
2.5. Здатність до виконання відповідальних обов'язків наступного вищого рівня		
Так негайно	Так з часом	Треба підтвердити
3. Підсумок і зауваження (коментар: 700 знаків)		
Я засвідчую, що отримав цим числом повідомлення про своє атестування, і, що я був проінформований про моє право зробити зауваження впродовж повних восьми днів.		
Дата і підпис:		
Зауваження атестованого офіцера: 890 знаків		
Дата і підпис атестованого офіцера:		
4. Затвердження атестації останнім оцінювачем		
Рівень якості виконання обов'язків:		

Відмінн о	Відмінн о	Добре	Задовіль но	Необхідно підтвердити	Незадовільно
XX	A	B	C	D	E

Коментар: 700 знаків
 Дата: звання, прізвище, статус: _____ підпис: _____

Ця атестація може бути оскаржена в адміністративному порядку...
Я засвідчую, що ознайомився з усіма оцінками і характеристикою щодо мене, яка фігурує на всіх списках, що становлять цю річну атестаційну справу.
 Дата, підпис _____

Порядок атестування унтер-офіцерського складу дійсної служби та оцінювання добровольців у сухопутних військах здійснюється за аналогічними, але дещо спрощеними алгоритмами.

Підсумовуючи, не можна не зазначити те, що система оцінювання, яка застосовується в збройних силах Франції, є досить складною і успішне її функціонування має забезпечувати автоматизована система.

Система оцінювання військовослужбовців в збройних силах Великобританії.

На теперішній час фахівцями міністерства оборони Великобританії використана структура просування офіцерів по службі, в основу якої покладена ідея поетапної кар'єрної структури. Дана поетапна структура офіцерів сухопутних військ базується більше на досвіді військової служби, ніж на їх віковому цензі, та використовує політику послідовного збільшення повноважень і підвищення посади.

Тобто використовується принцип кар'єрного розвитку офіцерського складу. Його суть полягає в тому, що відлік різних кадрових дій (ротації, призначення на посади, присвоєння звань, тощо) проводиться не на підставі вікових показників, а на підставі вислуги (термінів) проходження військової служби. Існують три кар'єрних етапи в службі офіцерів:

перший – від лейтенанта до капітана;

другий – від майора до підполковника;

третій – від полковника до виходу на пенсію.

Кожний кар'єрний етап характеризується тим, що на його протязі проводиться підвищення рівня освіти та фахової підготовки, набуття досвіду роботи на різних посадах [5,6].

Кожний етап військової служби офіцерів відслідковують та супроводжують за всіма показниками спеціальні підрозділи кадрового центру (ключовий орган системи управління кар'єрою у збройних силах Великобританії).

Базовою основою, на якій будується кар'єра військовослужбовців є система оцінювання та атестування. Оцінювання проводиться щорічно, відповідно до графіків. Щорічну оцінку на офіцерів здійснюють як мінімум два командири: безпосередній (перший), який робить детальну оцінку діяльності підлеглого та прямий (другий) командир, який також здійснює незалежну від першого командира власну оцінку. Головне завдання другого командира, це визначити потенціал розвитку особи, яка оцінюється в порівнянні з іншими офіцерами.

Призначення на посади (присвоєння військових звань) здійснюють комісії з призначення (далі – Комісії), які складаються з позаштатних членів, що не входять до складу кадрового центру. Комісії формуються з офіцерів різних військових профілів діяльності та спеціальностей (командири, інженери, штабні офіцери, юристи, тощо). Головою Комісії є представник кадрового центру. Два рази на рік зазначені Комісії збираються в кадровому центрі, розглядають всіх кандидатів для призначення на посади (присвоєння військових звань) і приймають відповідні рішення.

Кожний офіцер два рази на весь період військової служби проходить “огляд кар’єри” в кадровому центрі. Перший раз він проводиться напередодні отримання військового звання “майор”, другий раз – напередодні закінчення терміну перебування у військовому званні “підполковник”.

Для огляду кар’єри офіцер викликається в кадровий центр, де сумісно з ним проводиться детальний аналіз пройденої військової служби, напрацювання точок зору стосовно можливої оптимізації напрямків розвитку кар’єри в подальшому. Викликано це тим, що напрямки ротації по мірі кар’єрного росту звужуються, і, наприклад, якщо в званні “капітан” у офіцера може бути тричотири напрямки ротації (командна, штабна, інженерна, адміністративна), то у військовому званні “полковник” – їх кількість зменшується до одного.

Офіцери кадрового центру постійно уточнюють ротаційні схеми у відповідності до основних принципів формування кар’єри офіцерів, побажань військовослужбовців, врахування комплексу соціальних та психологічних чинників, а саме головне – принципу доцільності в інтересах збройних сил.

Основними принципами формування кар’єри офіцерського складу є:

- сумісна відповідальність за кар’єру військовослужбовця (як з боку командирів, представників кадрових центрів, так і самих військовослужбовців);
- постійне формування та супроводження кар’єри військовослужбовця;
- залежність кар’єрного росту від результатів оцінювання службової діяльності, здійснення призначення на посади на конкурсній основі;
- постійна фахова підготовка;
- відкритість та прозорість при прийнятті кадрових рішень.

Зміст, сутність принципи кадрової стратегії збройних сил Великобританії наведено в Табл. 1.1.

Принципи кадрової стратегії

Таблиця 1.1

МЕТА	ДІЇ
Обробляти	Готувати підґрунтя для укомплектування
Отримувати	залучати, набирати та тренувати висококваліфікований мотивований персонал
Утримувати	Надавати кадрам заохочувальну кар’єрну перспективу, яка стимулює та розвиває їх та забезпечує фундамент для можливості створення другої кар’єри після закінчення військової служби
Захищати	Забезпечувати сприятливу атмосферу для військовослужбовців та їхніх родин з метою заохочення їх до бездоганного виконання обов’язків
Пам’ятати	Надавати колишньому персоналу збройних сил та їхнім родинам допомогу та підтримку, особливо під час їхньої адаптації до умов цивільного життя [25]

Сержантський склад комплектується в основному з числа тих, хто закінчив армійські професійні коледжі і школи, спеціальні навчальні військові частини і підрозділи, а також з рядових, що прослужили у збройних силах не менше року. Найбільш підготовлені сержанти або цивільні особи, що мають технічну освіту, займають проміжне положення між офіцерами та сержантами – стають особливою категорією, уорент-офіцерами. До 85% уорент-офіцерів проходить службу у сухопутних військах

Система оцінювання військовослужбовців в збройних силах США.

У військовій системі Сполучених Штатів Америки військовий кадровий менеджмент визначається як процес планування, організації, управління, координації та контролю, пов'язаний з прийняттям військовослужбовців на службу, їх підготовкою (освітою), призначенням на посади (використанням на посаді), подальшим розвитком, мотивацією та виходом у відставку або завершенням служби, та спрямований на успішне виконання поставлених завдань [5-7].

Вся система просування офіцерів у збройних силах США по службі побудована на культивуванні духу змагальності за принципом: чим вище військове звання і посада, тим жорсткішими мають бути критерії відбору.

Система управління кар'єрою та оцінювання військовослужбовців базується на дотриманні таких принципів:

призначення здійснюється на основі відповідності кваліфікації, освіти (підготовки), набутого досвіду, відповідності вимогам посади;

забезпечення справедливого (конкурсного) підходу до розподілу посад на основі рівних можливостей для усіх військовослужбовців.

Алгоритм управління кар'єрою для кожної військової спеціальності є типовим та проводиться наступним чином:

визначаються посади, які потребують укомплектування;

формується повний список кандидатів до призначення на посади та визначаються особи, які згодні на переїзд до нового місця служби;

проводиться розподіл кандидатів за фахом, вмінням та досвідом;

проводиться відбір кандидатів з урахуванням рейтингу кожного кандидата та рівня посад, також враховується побажання військовослужбовця;

ведеться персональна робота з відібраними кандидатами (вивчення відібраних кандидатів за документами персонального обліку та шляхом особистого спілкування);

проводиться оцінювання військовослужбовців.

Оцінювання військовослужбовців проводиться відповідними комісіями два рази на рік. До складу комісії входять до 20 офіцерів з високим рейтингом, рівнем освіти та досвідом роботи на командних посадах в збройних силах Сполучених Штатів Америки. Звання голови комісії повинно бути на два ступеня вищим ніж звання військовослужбовців, що розглядаються. Термін підготовки та проведення комісії від одного до двох місяців. Спілкування членів комісії між собою заборонено. Особові справи військовослужбовців, що розглядаються, є конфіденціальними та членам комісії не видаються. Для них робляться електронні виписки з особових справ.

Командування збройних силах США вимагає від командирів і начальників неформального підходу до написання атестацій, уважної і об'єктивної оцінки ділових і людських якостей офіцера. Для цих цілей спеціально готуються списки слів і словосполучень, які можна використовувати в атестації, наприклад: загальне враження – хороші манери, енергійний, ввічливий, грубий, сором'язливий, урівноважений, привабливий, нічим не виділяється, ексцентричний і т. і.; характер – сміливий, твердий, (не) егоїстичний, терпимий, забобонний, заздрісний, впертий, боягузливий, полохливий, простий, нетерплячий тощо; склад розуму – багата уява, аналітичний розум, чутливий, швидко (повільно) схоплює, дотепний (ні), гнучкий і т. і. в частині, що їх стосується.

Реалізація кар'єри осіб офіцерського складу збройних сил залежить від: відповідності освітнього рівня (цивільна, військова освіта) кваліфікаційним вимогам посади;

наявності та якості практичного досвіду виконання функцій за посадами;

наявності потенціалу для кар'єрного росту;

обов'язкової фахової підготовки перед зайняттям нової посади (курсова підготовка);

врахування віку офіцера при управлінні його кар'єрою.

Основою для реалізації кар'єри є оцінка діяльності офіцера і його особисті претензії на зайняття посад більш високого рівня.

Головна особливість системи оцінювання офіцерів і сержантів армії США – це постійно-динамічна процедура збору інформації про діяльність військовослужбовця. В персональний банк даних військовослужбовця безпосереднім командиром заносяться всі поточні аспекти службової діяльності. Причому при здійсненні аналізу діяльність військовослужбовця оцінюється комплексно, не за якийсь період, а з початку проходження ним військової служби. Поряд із критеріальною оцінкою (10-бальна шкала) існує якісна оцінка діяльності військовослужбовця, його підготовленості (фахової та освітньої). Якісну оцінку, порівняння критеріїв службової діяльності

Особливе місце в збройних силах США займає сержантський склад.

В армії США військове керівництво розглядає кадрову політику по формуванню сержантського корпусу збройних сил як найважливішу складову частину військового будівництва, що має метою забезпечити потреби всіх видів військ у високопрофесійному навченому сержантському складі. Для сержантського корпусу американської армії характерна наявність різних професій, звань, національностей і полової приналежності.

В якості оцінювання діяльності сержантів є ради сержантів рот, батальйонів, полків, бригад, баз, дивізій, командувань. Не військкомати, а саме ради сержантів – перша й остання інстанція, яка визначає вийде з рядового сержант чи ні.

Після 1-2 років служби відбираються лідери із солдатів, рішенням ради сержантів роти направляють на навчання, і після піврічного навчання “молодий” сержант вертається у свою роту взводним сержантом. Через три — чотири роки на раді сержантів батальйону рекомендують відправити на

навчання ротного сержанта кращого із взводних сержантів, і після восьмимісячного навчання він вертається знову у свою частину.

Зміст постійно відбору за результатами оцінювання кращого протягом усієї сержантської служби радами сержантів вищої структури полягає в тому, що перед призначенням на вищу сержантську посаду від взводу до корпусу морської піхоти, наприклад, сержант проходить навчання для заняття вищої посади. І в результаті сержант — майор має незаперечний авторитет у всій сержантській ієрархії.

У збройних силах США інституту сержантів приділяється особливе місце. Сержанти є основними помічниками офіцерів в організації бойової підготовки і відіграють провідну роль в індивідуальному навчанні, вихованні, підтримці дисципліни та високого морального духу рядового складу. Тільки в регулярних компонентах американських збройних сил налічується близько 840 тис. сержантів, що становить близько 60 проц. загальної чисельності особового складу регулярних сил. Вони займають молодші командні (командири секцій, екіпажів, відділень, заступники командирів взводів, помічники командирів рот, батальйонів), штабні, адміністративні й технічні посади в підрозділах, частинах і штабах усіх рівнів.

У штабах видів збройних сил, об'єднань, з'єднань, частин і підрозділів (до батальйону включно) існують посади головних сержантів, що є основними консультантами й помічниками начальників штабів видів збройних сил, командуючих, командирів із усіх питань, пов'язаним з рядовим і сержантським складом.

Система професійно-посадової підготовки сержантського складу у всіх видах збройних сил ідентична та спрямована насамперед на навчання молодшої командної ланки командирським навичкам, необхідним для навчання та керівництва підлеглим особовим складом. Підготовка сержантів являє собою послідовний і строго регламентований процес протягом усієї служби і підрозділяється на чотири рівні. Кожний рівень підготовки має свою програму навчання, по закінченню якої проводиться оцінювання і у разі позитивного результату сержантам привласнюється відповідний ступінь професійної кваліфікації. Ступені кваліфікації сержантів тісним образом пов'язані із присвоєнням чергового військового звання й призначенням на вищу посаду.

В збройних силах США кожний випускник сержантських шкіл по своїх ділових і моральних якостях повинен відповідати посаді, до призначення на яку він планується.

По закінченню кожного з курсів підготовки сержантських шкіл кандидати складають кваліфікаційні іспити (тести), кожний з яких включає кілька вправ (завдань). Результати виконання вправ (завдань) іспиту оцінюються за 100-бальною шкалою [8].

Мистецтво в практичній роботі, теоретичні знання і ставлення до військової служби встановлені як головні критерії, що визначають професійний рівень сержанта та початку розгляду його кар'єрного зросту.

На думку американських військових фахівців, щоб стати повноцінним сержантом, підніматись по кар'єрній драбині, військовослужбовець за

результатами оцінювання повинен досягти необхідного рівня військової освіти, накопичити практичний досвід у сфері своєї військової спеціальності, постійно займатися самоосвітою та проходити курси у системі заочного навчання [9].

Висновки.

1. Метою оцінювання військовослужбовців є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до військової служби. Система оцінювання військовослужбовців збройних сил передових країн світу – це система, яка динамічно розвивається та удосконалюється в залежності від умов функціонування збройних сил, що дозволяє їй успішно функціонувати.

2. Розгляд існуючих систем оцінювання військовослужбовців в арміях передових країн світу показує, що в цих системах є багато спільного. Система оцінювання військовослужбовців збройних сил передових країн світу базується на принципах: прозорості, відкритості, справедливості та рівності, відповідності вимогам посади.

3. Особливе значення має принцип сумісної відповідальності за кар'єру військовослужбовця як з боку командирів та кадрових менеджерів, так і самих військовослужбовців. Кожний офіцер два рази на весь період військової служби проходить “огляд кар'єри” в кадровому центрі. Для набуття потрібних знань і навичок широко використовується заочне навчання і фахової підготовка.

4. Вплив командира на кар'єру офіцера здійснюється через систему оцінки діяльності підлеглого (з правом можливого оскарження). Причому якість здійснення оцінки командирами (начальниками) жорстко контролюється. Порушення процедури оцінки, необ'єктивність мають надзвичайно негативні службові наслідки для тих командирів, які провели необ'єктивне оцінювання.

5. У збройних силах передових країн світу визначені чіткі пріоритети, які спонукають до служби за контрактом та бажанням робити кар'єру сержанта, до яких належать створення системи мотивацій, що дозволяє зробити вибір на користь військової служби за контрактом та існування відповідних сучасних умов для проходження служби. Основою для реалізації кар'єри військовослужбовця є оцінка його діяльності, особисті претензії на зайняття посад більш високого рівня.

6. Управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України здійснюється а схожими, по суті, принципами. Проте, деякі з них не мають жорсткої регламентації – принцип сумісної відповідальності, право оскарження атестаційних висновків носить формальний характер, недосконала система мотивації контрактників.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці та удосконаленні нормативних, регламентуючих і методичних документів. Крім цього важливе значення має автоматизація процесів кадрового менеджменту для поліпшення умов роботи кадрових органів ЗС України та скорочення рутинних штатних посад.

ЛІТЕРАТУРА

1. Баранівський В.Ф. Поведінкові та етичні аспекти під час оцінки професійної діяльності офіцерського складу Збройних Сил. Науковий вісник НАОУ, №3, 2009. – С. 184-188.
2. Баранівський В.Ф. Професійна компетентність фахівців з виховної роботи для Збройних сил та критерії її оцінки/ Управлінські компетенції викладача вищої школи: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 березня 2013 року) / ред. кол.: В.П. Андрущенко (голова), Г.О. Нестеренко, (заст.. голови) та ін. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2013. – С.34-36.
3. Анцыферова Л.И. Личность в тяжелых жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуации и психологическая защита / Л.И. Анцыферова // Психологический журнал. – 1994. – Т. 15. - № 1. – С. 3-16.
4. Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2003. - № 9. С.23-28.
5. Кінь О.В., Захаров О.Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу [Текст] / О.В. Кінь, О.Б. Захаров / Зб. наук. пр. – Х. : ХУПС, 2010. – № 1(23). – С. 25–29.
6. А.Е. Калинин. Порядок прохождения военной службы в зарубежных государствах (США, Великобритания, Франция, ФРГ и др.) // Военно-правовое обозрение. 2002. № 2.
7. Крилов С.А. Аналіз системи кадрового менеджменту централізованого типу збройних сил США// Збірник наукових праць Національної академії оборони України. К.: НАОУ, 2008. – С. 320-332.
8. Ващенко В.М. Аналіз основних вимог до сержантів (старшин) та досвіду провідних країн світу щодо підготовки сержантів / Ващенко В.М. / Психологічні науки. – № 47/2. Частина II. – С. 71–74.
9. Колот, А.М. Мотивація персоналу : Підручник / А. М. Колот. - 2-ге вид., без змін. - К : КНЕУ, 2006. - 340с.

REFERENCES

1. Baranivskyi V.F. Povedinkovi ta etichni aspekty pid chas otsinky profesiynoyi diyal'nosti ofiterskoho skladu Zbroynykh Syl. Naukovyy visnyk NAOU, №3, 2009. – S. 184-188.
2. Baranivskyi V.F. Profesiyna kompetentnist' fakhivtsiv z vykhovnoyi roboty dlya Zbroynykh syl ta kryteriyi yiyi otsinky/ Upravlins'ki kompetentsiyi vykladacha vyshchoyi shkoly: Materialy Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi (14-15 bereznya 2013 roku) / red. kol.: V.P. Andrushchenko (holova), H.O. Nesterenko, (zast.. holovy) ta in. – K.: Vyd-vo NPU imeni M.P. Drahomanova, 2013. – S.34-36.
3. Antsyferova L.Y. Lychnost' v tyazhelykh zhyznennykh uslovyiyakh: pereosmyslenye, preobrazovanye sytuatsyy y psykholohycheskaya zashchyta / L.Y. Antsyferova // Psykholohycheskyy zhurnal. – 1994. – T. 15. - № 1. – S. 3-16.
4. Balashov Y.K. Otsenka personala - osnova kadrovoy polytyky zarubezhnykh fyrm / Y.K. Balashov // Kadry predpriyatyua. - 2003. - № 9. S.23-28.
5. Kin O.V., Zakharov O.B. Analiz pidkhodiv shchodo orhanizatsiyi otsinyuvannya kadrovoyi polityky v armiyakh providnykh krayin svitu [Tekst] / O.V. Kin, O.B. Zakharov / Zb. nauk. pr. – KH. : KHUPS, 2010. – № 1(23). – S. 25–29.
6. A.E. Kalynyn. Poryadok prokhozheniya voennoy sluzhby v zarubezhnykh hosudarstvakh (SSHA, Velykobrytaniya, Frantsyya, FRH y dr.) // Voенно-правовое obozrenye. 2002. № 2.
7. Krylov S.A. Analiz systemy kadrovoho menezhmentu tsentralizovanoho typu zbroynykh syl SSHA// Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi oborony Ukrayiny. K.: NAOU, 2008. – S. 320-332.
8. Vashchenko V.M. Analiz osnovnykh vymoh do serzhantiv (starshyn) ta dosvidu providnykh krayin svitu shchodo pidhotovky serzhantiv / Vashchenko V.M. / Psykholohichni nauky. – № 47/2. Chastyna II. – S. 71–74.
9. Kolot A.M. Motyvatsiya personalu : Pidruchnyk / A.M. Kolot. - 2-he vyd., bez zmin. - K :

KNEU, 2006. - 340s.

РЕЗЮМЕ

Анатолий Рыбыдайло,
кандидат технических наук,
старший научный сотрудник
Александр Прокопенко,
Татьяна Уварова,
кандидат технических наук
Галина Руденская,
Ирина Цимбал
Национальный университет обороны Украины
имени Ивана Черняховского

Анализ существующих систем оценивания военнослужащих в армиях Франции, Великобритании, США

Оценивание (аттестация) личного состава является неотъемлемой процедурой формирования карьеры военнослужащего. Основной для осуществления организационно-штатных мероприятий являются результаты оценки военнослужащих. В статье представлен анализ существующих систем оценивания военнослужащих в армиях Франции, Великобритании и США для определения приемлемых практик в деятельности кадровых органов Вооруженных Сил Украины.

Исследованы порядок, сроки и основные критерии оценивания личного состава и проанализированы особенности кадрового менеджмента относительно принятия военнослужащих на службу, их подготовки, назначения на должности (использования в должности), дальнейшего развития, мотивации и ухода в отставку или завершения службы.

Ключевые слова: система оценивания; менеджмент человеческих ресурсов; критерии оценивания; стандартные процедуры оценивания; основные принципы оценивания.

SUMMARY

Anatolii Rybydajlo,
PhD (Technical), senior researcher
Alexander Prokopenko,
Tatyana Uvarova,
PhD (Technical)
Halyna Rudenska,
Irina Tsimbal
National Defense University of Ukraine
named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv

Analysis of existing systems for evaluating military personnel in the armies of France, Great Britain and the USA

***Introduction.** Today, the main task of the personnel bodies of the Armed Forces of Ukraine is to recruit motivated, well-trained personnel of combat units and military units that take part in hostilities in the conflict zone. It is necessary to constantly monitor the staffing of military units, including contractors. They form the core of the Armed Forces of Ukraine. These are motivated servicemen who have voluntarily decided to enlist in the military.*

***The aim of the article** is to analyze the evaluation systems of servicemen in the armies of France, Great Britain and the United States to determine acceptable practices for their implementation in the activities of personnel bodies of the Armed Forces of Ukraine.*

***Results.** Examination of the existing systems of evaluation of servicemen in the armies of the advanced countries of the world shows that these systems have much in common. The system of*

evaluation of servicemen of the armed forces of the advanced countries of the world is based on the principles: transparency, openness, fairness and equality, compliance with the requirements of the position.

Of particular importance is the principle of joint responsibility for the career of the serviceman, both on the part of commanders and personnel managers, and the servicemen themselves. Each officer undergoes a "career review" at the personnel center twice during his or her military service. Distance learning and professional training are widely used to acquire the necessary knowledge and skills.

The influence of the commander on the career of the officer is carried out through the system of evaluation of the activities of the subordinate (with the right of possible appeal). Moreover, the quality of the assessment by commanders (supervisors) is strictly controlled. Violations of the evaluation procedure, bias have extremely negative consequences for those commanders who conducted a biased evaluation.

The career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine is carried out on similar, essentially, principles. However, some of them do not have strict regulations - the principle of joint responsibility, the right to appeal the attestation conclusions are formal, imperfect system of motivation of contractors.

***Further research** should focus on the development and improvement of regulatory, regulatory and methodological documents. In addition, the automation of personnel management processes is important to improve the working conditions of personnel bodies of the Armed Forces of Ukraine and reduce routine staff positions.*

***Key words:** evaluation system; human resource management; evaluation criteria; standard assessment procedures; basic principles of evaluation.*