

УДК351.86:355.457>(477)

Олег Цевельов

кандидат наук з державного управління,
Департамент воєнної політики
та стратегічного планування
Міністерства оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-4549-5505>

Дмитро Вітер

доктор філософських наук,
старший науковий співробітник
Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-7330-1280>

Олег Мітягін

кандидат історичних наук,
Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-4549-5505>

Надія Шабатіна

Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-5066-9517>

DOI: 10.33099/2617-1775/2022-01/265-273

TALENT MANAGEMENT В СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Успіх розвитку військового колективу значною мірою залежить не тільки від високого рівня готовності й умінь діяти в бойовій обстановці, а й від ефективності використання особистих якостей військовослужбовців, які є рушійною силою будь-якого військового підрозділу та важливим складником досягнення їм високих позицій з виконання поставлених завдань та результативності підрозділу і військового колективу у цілому.

У сучасному світі, коли захист держави потребує нових підходів, процес прийняття рішення становиться динамічним і в органах військового управління виникає постійна потреба в пошуках нових рішень і підвищенні ефективності її процесів, виграють ті військові підрозділи, які формують новий вектор розвитку кадрової політики та зміцнюють свою конкурентну позицію за рахунок пошуку, залучення й утримання найбільш талановитих спеціалістів у військовому колективі.

Талановиті люди мають змогу переміщатися як усередині одного військового колективу, так і функціонувати в рамках збройних сил, а також проявляти більше можливостей розпочати кар'єру та зріст по службовій сходінці, що, своєю чергою, призводить до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів, тому пошук, залучення та утримання справжніх лідерів є достатньо складною проблемою, у зв'язку з чим з'являється посилення конкурентної боротьби за талановитих співробітників. Отже, виникає потреба побудови нової системи управління персоналом, основою якої стане орієнтація на таланти.

Ключові слова: військова освіта; управління персоналом; компетенції; лідерство; ефективність; професіоналізм; Talent management.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток сучасних технологій фактично в усіх сферах суспільства, прискорення темпів науково-технічного прогресу і підвищення уваги до оснащення збройних сил та їх підготовки, свідчать що процеси управління особовим складом вимагають принципово нового й

особливого ставлення до використання людського ресурсу. У сучасних підходах до формування нового обліку збройних сил та інших військових формувань зростає роль інтелектуального людського капіталу, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями (талантами). Ця тенденція потребує ефективного управління талановитим персоналом та формування якісно нової системи управління талантами в органах військового управління та військових колективах, де одним із головних завдань стає залучення талантів, які володіють арсеналом цінних для армії знань, що підкріплені професійним досвідом.

Аналіз досліджень і публікацій. Тематика наукових досліджень у галузі управління талантами є відносно новим напрямом у вітчизняній науці та розкрита недостатньо глибоко, тому залишається актуальною. Теоретичним та практичним питанням управління талантами в організаціях та військових колективах присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Р.О. Винничук [1], О.А. Гавриш [2], Є. Майклз [4], Д. Салліван, М. Кінсі [6], Н.О. Задорожнюк [7]. Дослідники звертають увагу на те, що сучасні умови розвитку збройних сил та перспектива подальшої зміни збройної боротьби зумовлюють високу конкуренцію на рівні колективних нестандартних рішень та новітніх підходів до підготовки висококваліфікованих військових кадрів. Проте багато питань щодо управління талантами у військовій сфері вимагають подальших досліджень, адже талановиті спеціалісти у воєнній сфері є вирішальним чинником успіху військових колективів та мають велике значення для підтримки якості й цілісності потенціалу особового складу.

Метою статті є аналіз поняття “управління талантами” у контексті сучасних завдань вітчизняної військової науки, обґрунтування необхідності запровадження системи управління талантами та вироблення нових підходів до управління персоналом Збройних Сил України.

Методи дослідження: системний аналіз, індукція і дедукція, порівняння, класифікація, узагальнення та систематизація.

Виклад основного матеріалу. Термін Talent Management вперше використаний у 1997 р. Маком Кінсі та, в основному, присвяченій формуванню концепту “війні за таланти”, який у подальшому набув актуальності з огляду на потребу розроблення та ведення стратегічних дій з придбання талантів водночас із застосуванням нових технологій, зокрема кадрового менеджменту. Спочатку це поняття включало лише основні положення рекрутингу, але згодом А. Робертсон запропонував розуміння Talent Management не тільки як винаймання кращих працівників, але й їх ефективне використання і планування, включаючи індивідуальне кар’єрне зростання [4].

У свою чергу, П. Еванс стверджує, що таланти розвиваються через виклик та управління ризиками. Вони повинні зіштовхуватись з певними проблемами, які розташовані за межами їх компетенцій та комфорту. Відтак, чим більшою є проблема або виклик, тим більшим є ризик невдачі. До такого ж розуміння наближається Дж. Фостер, який зазначає, що творча складова, невідемна від поняття Talent management, передбачає, що творчі особистості “за визначенням та призначенням є свобідними людьми, яким важко адаптуватись. Всі вони

відрізняються оригінальним мислення, заперечуючи догму і владу” [3]. Тому єдиним способом для керівника, особливо вищого рівня управління, є вплив на них не через накази або повчання, але через провокування, тобто створення умов, за яких вони здатні продукувати нові ідеї.

Дж. Салліван, досліджуючи питання управління талантами у контексті розвитку кадрового рекрутингу, запропонував чотири фактори, що відрізняють управління талантами від традиційних HR – підходів, а саме: 1) комплексний підхід до підготовки та створення талантів; 2) інтеграція людських процесів у стандартні процеси виробництва та інших сферах життя; 3) зміна відповідальності керівників (начальників); 4) вимірювання успіху та продуктивності персоналу [6].

Враховуючи сучасні зміни у системі військової освіти та тенденції у сфері управління людським капіталом або талантами, Talent Management доцільно розглядати як процеси управління вивчення та підготовки майбутніх висококваліфікованих спеціалістів у воєнній сфері для задоволення попиту на талантів (лідерів) військових колективів (органів військового управління) з метою досягнення оптимальної ефективності в прямій ув’язці з реформами у воєнній сфері та змінами в застосуванні Збройних Сил України та інших військових формувань у сучасній збройній боротьбі [7]. Відповідно, визначення талантів (лідерів) постійно акцентує увагу на інтеграції ключових процесів, а саме:

- планування наступності, враховуючі накопичений досвід;
- виявлення та розвиток високого потенціалу серед військовослужбовців;
- оцінка їх навченості, здібностей та потенціалу військовослужбовців і організація зворотного зв’язку між органами військового управління та навчальними закладами;
- планування кар’єри та розвиток особистих якостей військовослужбовців.



Рис. 1. Філософія розвитку воєнної організації через управління талантами

Поява нових засобів, форм і методів ведення війни (збройних конфліктів), роботизація та технологізація процесів постійно змушує розвивати технології управління талантами. Швидкій та на сьогодні вже легкій доступ до технологій

у воєнній сфері, допомагає збройним силам рухатися вперед до ідей інтегрованого управління талантами. Тому на сучасному етапі для підготовки військовослужбовців нового покоління потрібні інтегровані, автоматизовані процеси підготовки та практичного виконання особовим складом своїх обов'язків, орієнтовані на виявлення талантів, управління ефективністю, розвиток та наступництво. Отже суть управління талантами визначає автоматизацію ключових процесів виявлення, підготовки та управління талантами (рис. 1). Фактично йдеться про модель автоматизованих процесів управління талантами, які знаходяться між стратегічними цілями та досяганням результатів. Основна ідея укладається в узгодженні ключових процесів для досягнення певного результату за допомогою підготовлених талантів.

Рух в напрямку до ефективного управління талантами опирається на три компоненти, а саме:

по-перше – талант-показники – основа системи обліку в управлінні талантами. З метою підвищення ефективності управління талантами необхідно створювати систему обліку висококваліфікованих військовослужбовців, яка включає в себе перевірени та надійні таланти (професіоналів), що взаємопов'язані з їх успішною повсякденною діяльністю. На сьогодні існує проблема з управлінням людським капіталом, а тому в кадрових органах не має контентів чи даних, які б визначали хто кращий із військовослужбовців та чому. Для створення такої системи обліку необхідно узагальнити широкій спектр повністю інтегрованих оцінок та інструментів виміру якості, необхідних у талант-рішеннях (визначення кращого чи професіонала) (рис 2);

по-друге – аналітика – звітність для підтримання прийняття рішення керівниками та кадровими органами. Після того, як талант-система була сформована, дуже важливо використовувати ці вимірювання за допомогою продуманої аналітики, що управляє та інформує керівників для прийняття талант-рішень (наприклад, розстановка професіоналів на посади у військовому підрозділі для досягнення більшого успіху).

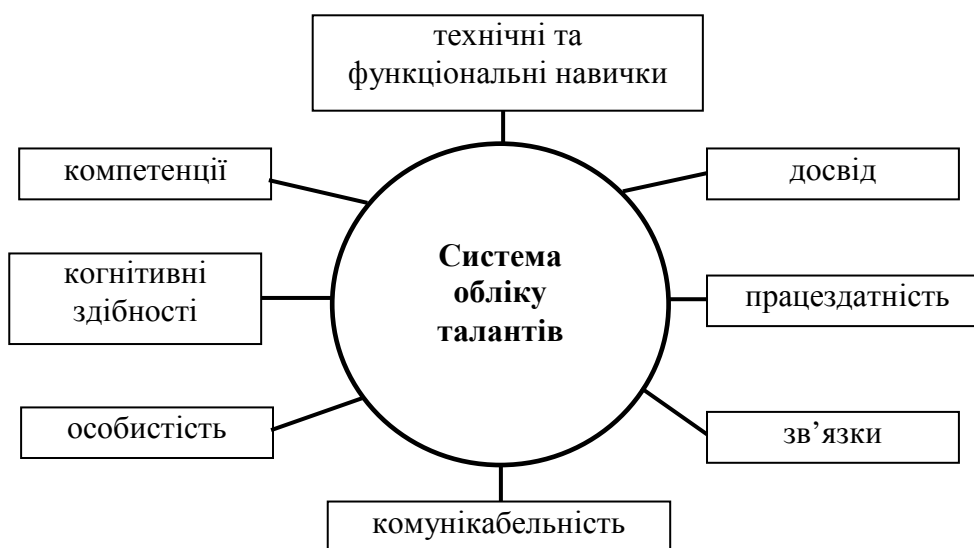


Рис. 2. Типи талант-показників, які необхідні для створення обліку талант-системи, що підтримує ефективне управління талантами.

Ефективне управління талантами потребує виходу за рамки автоматизованих чи застарілих процесів, що набули постійного змісту, які надають кадровим органам достовірну інформацію в форматі, підтримуючого достовірними даними як основа для прийняття відповідного рішення. За ідеєю, система обліку повинна допомогти керівникам відповісти на чотири основних талант-питання, що повинні бути задані для будь-якого ключового кадрового резерву:

- хто головні виконавці з точки зору досягнутих результатів та як були досягнуті ці результати;
- де керівник може зосередити зусилля за індивідуальним та груповим розвитком, щоб добутися максимальної ефективності та рентабельності;
- хто з головних виконавців колективу також володіє високим потенціалом просування по службі та де кожний з військовослужбовця повинен зосередити зусилля в області розвитку кар'єри;
- які військовослужбовці цього колективу готові до більш високого рівня відповідальності.

Аналітика використовується, щоб впливати та посилювати основні показники, необхідні для відповіді на ці питання;

по-третє – вихід за рамки компетенцій – компетентності моделі є важливим компонентом комплексного рішення по управлінню талантами. Вони забезпечують спільні дії, що використовуються в ключових талантах – процесах і описують поведінку, пов'язану з успіхом будь-якої даної позиції в організації. Ефективні рішення з управління талантами повинні мати можливість підтримувати і розробляти власні моделі компетенцій, а також запропонувати розгорнутий зміст провідної компетенції для всіх рівнів позиції всередині організації. Ефективна модель компетенцій матиме такі основні компоненти змісту: назва компетенції; визначення; ключова поведінка; стандарти діяльності; питання для інтерв'ю (співбесіди чи відповіді на запитання); керівництво по розвитку особового складу [9].

Водночас, оскільки компетенції є важливим компонентом комплексної стратегії управління талантами, успішні профілі позиції мають бути більш ґрунтовними, ніж компетенції. Також необхідно визначити основні вимоги до досвіду, головних якостей, мотивації, а також технічних/функціональних компетенцій. Це також дозволяє органам військового управління створювати профіль позиції, який може бути описаний з наукової точки зору для системи обліку талант – системи, щоб кількісно оцінити ступінь відмінності між конкретним військовослужбовцем і вимогами до даної посади. Виходячи з цього, управління талантами повинно включати в себе наступні напрями:

1. Комплексний підхід у підготовці воєнних кадрів на основі єдиної програми для визначення та профілювання успіху (наприклад, компетентність, досвід, поведінкові схильності, робочі уподобання, зацікавленість до зброї, техніці тощо).

2. Інтеграція людських процесів у військовому побуті та під час ведення бойових дій.

3. Створення системи обліку талантів (професіоналів), що містить ключові показники особистості кожного військовослужбовця.

4. Посилення відповідальності кадрових апаратів та керівників, оснащення їх всебічними можливостями аналітики для прийняття зважених рішень з метою просування талантів (професіоналів, лідерів) по службі.

5. Вимірювання ефективності успіху кожного з лідерів (професіоналів).

Ці напрямки включають три ключові доповнення до вимірювання талантів, а саме: аналітика, облік та розгорнутий основний контент, необхідний, щоб управління талантами було завершеним. Фактично, Talent Management – це залучення висококваліфікованих спеціалістів у військовій сфері та утримання їх у військових колективах для передачі певного досвіду та виховування інших талантів (професіоналів). Виходячи з цього, у процесі управління талантами маються три основні вирішальні сили: незворотний перехід від індустріального віку до інформаційного; активізація попиту на управлінські таланти високого класу; та зростаюча схильність людей міняти місце роботи. Тому, управління талантами полягає в утриманні високоєфективних, висококваліфікованих військовослужбовців (професіоналів), створюючи їм умови для того, щоб вони відчували задоволеність своєю службою та діяльністю. Основними складовими в цьому процесі є оцінка, метод навчання, наставництво та планування правонаступності.

Вказані питання розкриваються у межах декількох основних підходів до аналізу та практичного використання Talent Management. Перший підхід зорієнтований на оцінку, тобто виявлення високого потенціалу як у процесі відбору на військову службу чи навчання у військовому навчальному закладі, так і у процесі навчання чи проходження служби у військах. Для реалізації цього підходу зазвичай використовується декілька методів визначення високого потенціалу військовослужбовців, але найбільш поширеним є вимірювання ефективності поточної діяльності. Водночас, існує низка проблем, пов'язаних із цим підходом. Найбільшою проблемою є те, що компетенції та проблеми, з якими військовослужбовці стикаються на вищих рівнях, помітно відрізняються від компетенцій та проблем, з якими вони стикаються на нижчих посадах. Оскільки ці компетенції та проблеми майже не співпадають, то поточна ефективність на нижчому рівні зовсім не означає таку ж високу ефективність на вищих посадах. При цьому ефективність є найлегшим вимірним показником. У той же час, оскільки продуктивність не дорівнює потенціалу, вона може сприяти виявленню військовослужбовців з високим потенціалом до військової служби взагалі. Тому це лише гранична умова і малоімовірно, що військовослужбовець, якій має високий потенціал, буде розглядатися на вищі посад у випадку, якщо він не ефективний у своїй сьогоdnішній ролі (не відповідає посаді на якій знаходиться за проведеним вимірюванням).

Другий підхід полягає в розгорнутому опитуванні та вільній бесіді з метою виробити судження про потенціал кандидата з урахуванням набору стандартних елементів, запитань чи завдань. Основні з них:

1. виконавчі здібності, які відповідають на питання:

– наскільки високою є ефективність військовослужбовця під час

виконання завдань різного роду та тривалих термінів ефективного виконання обов'язків;

– чи спроможний діяти військовослужбовець у надзвичайних ситуаціях та наскільки успішно;

2. побудова взаємовідносин – вплив/комунікативні навички:

– чи може військовослужбовець своїми здібностями формувати вагомі доводи, щоб впливати на колег, їхні позиції та погляди;

– як інші його колеги думають про нього;

– яке враження вони справляють, коли військовослужбовець взаємодіє з колегами в різних умовах обстановки.

3. ентузіазм та амбіції:

– почуття відповідальності за отриману справу, виявлення важливості та терміновості у поставлених справах та вміння швидко приймати рішення.

4. пристрасть до навчання:

– відкритість та пристрасть до навчання;

– високо вмотивованість до постійного навчання.

Для ефективного управління талантами на основі наведених підходів доцільно будувати модель вищого рівня компетенцій, в межах якої оцінка військовослужбовців (кандидатів до висунення на вищу посаду чи визначення кожного на відповідну посаду) нижчого рівня здійснюється за допомогою компетенцій, які необхідні для вищого рівня знань чи спроможностей. Як правило, така оцінка проводиться за допомогою “Оцінки 360” або мультірівного дослідження. Слабкі місця в цьому визначенні полягають в тому, що, наприклад, важко отримати надійну оцінку в “організаційних питаннях або вмінні керувати”, якщо людина немає можливості здійснювати такі обов'язки, що належать даною компетенцією. Отож, коли немає практики виконання тих чи інших обов'язків, заснованої на досвіді, ніхто не має права давати кінцеві висновки [6]. Така модель дозволить розробити комплексний підхід до оптимізації вивчення кандидатів до військової служби та військовослужбовців, які бажають кар'єрного зростання по службі. Комплексний підхід до оптимізації вивчення кандидатів до військової служби дозволить Збройним Силам України збільшити короткострокові та довгострокові результати, створюючи нову культуру військових колективів, взаємодію, можливості, спроможності та потенціал за рахунок інтегрованих процесів пошуку, виявлення та розвитку талантів (лідерів), спрямованих на досягнення конкретних цілей.

Висновки. У сучасних військових підрозділах Збройних Сил України та інших військових формуваннях доцільно створювати систему управління талантами, враховуючи принципи управління, що задають основний напрям досягнення необхідного рівня ефективності застосування талантів у військовій сфері, яка буде відповідати індивідуальним та специфічним потребам сил безпеки і оборони України, компенсувати її недоліки та посилювати сильні сторони, оптимізувати діяльність наявних людських ресурсів. Послідовна реалізація складових системи управління талантами створює для Збройних Сил України та інших військових формувань сприятливе підґрунтя для формування

цілісної стратегії розвитку та управління талантами у військовій та безпековій сферах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
3. Фостер Д. Бьди идеяист. ИК «Рой Комюникейшън», 2009. 320 с.
4. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
5. Пенева Б. Търсете таланта: статъя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.karieri.bg/karieri/management/548551_tursete_talanta/.
6. Салливан Дж. Интегрированная система приобретения талантов – пора собирать из кусочков мозаики целое: статъя от 14 септ. 2009 г. : URL: <http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe>.
7. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О. Система управління талантами в сучасних організаціях. Науковий вісник Одеського національного політехнічного університету. Інфраструктура ринку. Серія: «Демографія, Економіка Праці, Соціальна економіка і політика». 2020. Вип. 43. С. 347–351.
8. Управление талантами – западня блажь : URL: http://originaltm._com/upravlenie-talantami-zapadnaya-blazh
9. Управление талантами: опыт государства и бизнеса // Talent Equity Special Edition : URL: www.wardhowell.com

REFERENCES

1. Vinnichyk R.O. Xydoba N.V. Osoblivosti upravlinia talantami v Ukraini v umovach intelektualizatsii ekonomiki. Naykovui visnuk Xersonskogo derdgavnogo yuniversitety. Seria “Economichni nayki”. 2015. Vup. 11. Ch. 2. С. 68–71 .
2. Gavrish O.A. Tekhnologii upravlinia personalom : monografia / O.A. Gavrish ta in. Kyiv : KPI im. Igora Sikorskogo, 2017. 528 с.
3. Foster D. Bidy ydeiayst. YK «Roi Komiunykeishyn», 2009.320 s.
4. Maikls E., Xendfild-Dgons X., Ekselrod E. Voina za talantu / per. s angl. U.E. Kornilovich. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 280 с.
5. Peneva B. Tyrsete talanta: statia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.karieri.bg/karieri/management/548551_tursete_talanta/.
6. Sallivan Dg. Integrovannai sistema priobritenia talantov – pora sobirat iz kysochkov [mozaiki tseloe: statia ot 14 serp. 2009 r.](http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe) : URL: <http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe>.
7. Shokina E.U., Zadorognuk N.O. Sistema upravlinia talantami v sychasnux organizatsiax. Naykovui visnuk Odeskogo natsionalnogo politexnichnogo yuniversitety. Ifrastruktura runky. Seria: “Demografia, Ekonomika pratsi, Sotsialnai ekonomika i politika”. 2020. Vup. 43. С. 347–351.
8. Ypravlenie talantami – zapadnaya blazh : URL: http://originaltm._com/upravlenie-talantami-zapadnaya-blazh
9. Ypravlenie talantami: oput gosydarstva i bissnesa // Talent Equity Special Edition : URL: www.wardhowell.com

SUMMARY

Oleg Tsevelyov

Candidate of Sciences in Public Administration,
Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv

Dmitry Viter

Doctor of Philosophy, Senior Researcher
National Defense University of Ukraine
named after Ivan Chernyakhovsky, Kyiv

Oleh Mitiagin,

PhD (historical sciences), Senior Researcher
National Defense University of Ukraine
named after Ivan Chernyakhovsky, Kyiv

Nadiya Shabatina,

National Defense University of Ukraine
named after Ivan Chernyakhovsky, Kyiv

Talent management in the system professional military education

Introduction. *Talented people have the opportunity to move both within one military team and to function within the armed forces, as well as to show more opportunities to start a career and rise in the career, which, in turn, leads to a shortage of necessary specialists. and retaining real leaders is a rather difficult problem, which intensifies the competition for talented employees. Thus, there is a need to build a new system of personnel management, which will be based on talent orientation.*

Purpose. *Consideration of the essence of the concept of "talent management" and its introduction to the military sphere, substantiation of the need to introduce a talent management system during the reform of the armed forces and other military formations and disclosure of the essence of the system of search, education, support and development Of the Armed Forces of Ukraine.*

Methods: *system analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, classification, generalization and systematization.*

Results. *To make servicemen in units more productive and combat-ready, in other words - the commander (manager) to get the most out of his talent or hard work.*

To achieve the ultimate goal, a Talent Management strategy needs to be developed in order to manage the processes and develop a system of education, training and promotion of talents (leaders) of military teams.

Conclusion. *In modern military teams of the Armed Forces of Ukraine and other military teams it is advisable to create a talent management system, taking into account management principles that set the main direction of achieving the required level of talent efficiency in the military sphere, which will meet individual and specific needs. shortcomings and strengthen strengths, optimize the availability of available human resources. Consistent implementation of the components of the talent management system creates a favorable basis for the Armed Forces of Ukraine and other military formations to form a holistic strategy for the development and management of talent in the military and security spheres.*

Key words: *talent management; personnel management; competencies; leadership; military education; efficiency; professionalism.*