

УДК351.86:355.457>(477)

Олег Цевельов

кандидат наук з державного управління,
Міністерство оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-4549-5505>

Володимир Оліферук,

кандидат технічних наук,
Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-0722-7561>

Олег Кігура,

Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-0434-8277>

DOI: 10.33099/2617-1775/2022-01/274-282

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ TALENT MANAGEMENT У СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Система управління талантами (Talent management system, TMS) – це інтегрований програмний продукт, який представляє автоматизовані інструменти для вирішення завдань в чотирьох ключових областях: підбор и залучення; управління ефективністю; навчання та розвиток; а також формування заходів заохочення та популяризації. У цій системі під час планування кар'єри потрібно враховувати наступне, а саме – які навички та вміння потрібні кандидату в майбутньому, а не лише зараз. Адже 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.

На сьогодні існують масштабні автоматизовані продукти для планування кар'єри, розроблені з урахуванням необхідності постійного моніторингу та оцінки кандидатів на ключові позиції на проміжних етапах. Але таку систему потрібно побудувати самостійно саме для Збройних Сил України та інших військових формувань враховуючи їх досвід формування, підготовки, оснащеності та внутрішньої культури військових колективів й укладу життя. Отже, виникає потреба побудови нової системи управління персоналом, основою якої стане орієнтація на таланти, оскільки управління талантами (Talent Management) – це повний спектр кадрових процесів для залучення, адаптації, розвитку, мотивації та утримання високоефективних спеціалістів у військовій сфері. Управління талантами спрямоване на підвищення ефективності військових процесів за допомогою тренувань і практики (навчань), які роблять особовий склад підрозділу більш продуктивним та цілісним.

Ключові слова: талант; управління персоналом; компетенції; лідерство; ефективність; професіоналізм; спеціаліст.

Постановка проблеми. Для того, щоб отримувати стійкі та передбачувані результати, таку систему потрібно створити заново або формалізувати вже готові рішення та пов'язати безпосередньо із системою розвитку кар'єри військовослужбовця. 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 керівництва військових підрозділів (частин, органів) стає залучення, розвиток та утримання талановитих людей, які володіють арсеналом цінних для армії знань та підкріплені професійним досвідом.

Аналіз досліджень і публікацій. Тематика наукових досліджень у галузі управління талантами є відносно новим напрямом 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], Майклз [3], Д. Салліван, М. Кінсі [4], Н.О. Задорожнюк [5] та ін. Проте багато питань щодо управління талантами у військовій сфері вимагають більш поглибленого вивчення та подальших досліджень. 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. Талановиті спеціалісти у воєнній сфері є вирішальним чинником успіху військових колективів та мають велике значення для підтримки якості й цілісності потенціалу особового складу з'єднань та частин, тому питання щодо управління талановитими спеціалістами залишається відкритим і потребує відповідного розгляду у даному дослідженні.

Мета статті є розгляд основних підходів та методів Talent management у контексті стратегії управління людськими ресурсами у Збройних Силах України.

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

Виклад основного матеріалу. У системі Talent Management активно застосовується метод навчання – тренування або коучинг. Коучинг – метод навчання, в процесі якого особа, яка називається «коуч» (тренер), допомагає навчаемому досягати певної життєвої чи професійної мети. Також, коучинг – це мистецтво ставити хитрі питання та надавати конструктивний і розвиваючий зворотний зв'язок. Цьому треба навчитися та цей спосіб спілкування з підлеглими надасть позитивних результатів у розвитку військових колективів. Жоден керівник вище стоячого штабу чи офіцер з персоналу не замінить щоденне спілкування командирів усіх рівнів зі своїми підлеглими. Тому, що командири щодня планують, ставлять завдання та контролюють їх виконання. Водночас, під час надання допомоги кваліфікованими спеціалістами вищих штабів (коучи), які працюють з перспективними військовослужбовцями, це розглядається як подвійний позитивний результат.

Також слід урахувати, що щоденне спілкування з командиром не повинно носити негативний характер в питаннях підвищення та розвитку підлеглим своїх навиків. Сучасна ідея побудови нових відносин у військових колективах складає в тому, щоб навчити командирів всіх рівнів до постійного тренування підлеглих під їх управлінням. Це завдання вимагає часу та зусиль, але воно має позитивні результати для кожного військовослужбовця та військового

колективу в цілому.

Також, активно в системі Talent Management використовується наставництво чи менторінг – спосіб передати специфічних навиків та вмінь досвідченої людині до підлеглого чи новопризначеної посадової особи. Фактично наставництво у Збройних Силах та інших військових формуваннях України, як спосіб передачі унікальних знань, вмінь та навичок, розглядається, водночас цьому не надають особливого значення, а іноді здійснюють формально. Все залежить від того, наскільки існує специфічна область та які можливості до цього є в залученні готових спеціалістів ззовні.

В управлінні талантами наставництво грає важливу роль. Для практичного використання наставництва потрібно розробити та запустити систему прийняття рішень та процедур того, за якими критеріями призначається наставник, хто бере участь у призначенні, як визначається ефективність наставництва, які терміни та результати роботи наставника. Іноді всі ці процеси вже організовані у військових колективах як частина системи адаптації до військової служби чи під час призначення на посаду. Водночас вони недостатньо формалізовані або їм взагалі не надають вагомого значення. При цьому від правильного підходу до наставництва йде процес планування наступності. Планування наступності або розвиток кар'єри це послідовне виконання серії різних переміщень військовослужбовця для того, щоб він опанував всі навички, необхідні для його ролі керівника військового колективу.

Планування наступності чи розвиток кар'єри формується зі стратегічних цілей збройних сил і міцно пов'язується із системою підбору та підготовки воєнних кадрів. Це робиться для того, щоб мінімізувати ризики від втрати лідерства на ключових посадах у всіх ланках військових колективів. Найправильніше в цьому випадку необхідно спиратися на внутрішні резерви тому, що їм відомо про порядок, уклад військової служби та основні завдання збройної боротьби. Водночас, через багато причин, що виникають у військових колективах, іноді виникає потреба наймати нових кандидатів на військову службу, яким теж потрібно створювати умови для кар'єрного росту. При цьому важливо ретельно розробити профіль кандидата з урахуванням його особистого та професійного потенціалу. Потрібно пам'ятати, що дуже ризиковано відразу призивати чи брати людину зі сторони на одну з ключових посад у військовому колективі, безпечніше спланувати поступове просування кандидата по службі за рахунок своїх внутрішніх резервів. Також важливими складовими управління талантами є залучення талантів та управління інноваціями у новій парадигмі лідерства. Так, залучення талантів – це пошук та залучення до військової служби осіб з високим потенціалом, їх навчання та прагнення до досягнень успіху під час кар'єрного росту.

У ході залучення талантів ключовим моментом є оцінка потенціалу держави та бажання громадян України будувати свою кар'єру в рядах Збройних Сил України та інших військових формуваннях. Водночас, досить складно робити таку оцінку тому, що якщо ментальний та/або емоційний потенціал ще можна виміряти тим чи іншим способом, наприклад, із застосуванням психометричних тестів, то залучення чи прагнення до досягнень під час служби

у разі відбору та прийняття на службу виміряти нереально. Навіть якщо кандидат має достатні успіхи в його минулому досвіді навчання чи роботі, розбіжності між очікуванням результатів та реальністю під час служби у виконанні поставлених складних завдань може виявитися фатальним для розвитку кар'єри військовослужбовця. Тому стандартні методи пошуку та призову на службу не дадуть потрібного результату [7].

У цьому випадку потрібно створювати власний підхід до пошуку, підбору та оцінки кандидатів до служби, який підходить до Збройних Сил України та інших військових формувань з урахуванням тих особливостей, які притаманні військовій службі чи виконанні інших завдань служби. Це може бути серія тестових завдань різної складності та структура поетапних кроків, або узгоджений з кадровими органами набір питань та бажаних відповідей для співбесіди, яка максимально і докладно прояснює необхідні компетенції. Важливо, щоб при формуванні інструментів оцінки кандидатів на службу враховувалися особливості відносин та поведінки у військових колективах – здоров'я, швидкість у прийнятті рішень, ступінь взаємовідносин у колективі, відповідальності за доручену справу тощо. Важливо враховувати перспективи розвитку кандидата під час проходження військової служби. Можна створити власні інструменти для перевірки необхідних компетенцій – головне, щоб у цьому брали участь командири та кадрові органи військової частини (навчального закладу), до якої відбирається кандидат.

Ще однією складовою Talent Management слід вважати управління інноваціями у новій парадигмі лідерства – це створення середовища, де військовослужбовці обмінюються ідеями, пропозиціями та виробляють принципово нові рішення як в повсякденному житті, так й під час ведення бойових дій. Нова парадигма лідерства передбачає, що талант – це продукт колективної творчості, а не індивідуальної, як це розглядалось раніше. От же для того щоб виховати та навчити дійсно лідера військового колективу, потрібно створити такий простір, де реалізовано творчість всієї команди. Це означає, що головне завдання лідера не вести за собою, а створювати середовище для обміну ідеями, думками, пропозиціями та спільно виробляти доцільні рішення й спільно їх вирішувати.

Така стратегія управління дозволяє домінувати одній групі чи особі у колективі, навіть якщо це начальник чи спеціаліст високого класу. Натомість лідери вживають заходів з розроблення докладного процесу прийняття рішень, щоб розглянути кілька варіантів, а не один із них. Таким чином, розроблені варіанти рішення не відкидаються, а синтезуються, що дозволяє створювати якісно нові підходи до вирішення поставлених завдань.

Така частина управління талантами найскладніша, оскільки потребує зміни мислення лідерів військового колективу, тому потребує виділення певного часу на навчання й підготовку до цієї діяльності. Потрібно крок за кроком вживати нових форм управління спираючись на процеси, що діяли та були успішними у військових колективах, отримуючи при цьому ще й додаткову вигоду, яка вимірюється в реальних діях. Йдеться про те, щоб створювати у військових колективах можливість для обміну знаннями, використовуючи наявну базу,

сили й вміння для навчання, адаптування та тренування військовослужбовців, не залучаючи до цього додаткових зайвих витрат або сил зі сторони.

Способи та програми навчання й підготовки військовослужбовців такого роду набагато цінніше ніж ті, що створені зі сторони чи запозичені, тому, що містять тільки свої, необхідні специфічні та унікальні знання про свій особовий склад, свої програми навчання та свої цінності. Співробітники, що беруть участь у процесах створення різних продуктів знань та вмінь, набувають унікального досвіду спільної роботи над виробленням рішень у процесі колективної командної творчості. Командири (начальники) військових колективів, навчаючись організовувати таку роботу, накопичують досвід створення середовища, в якому люди зможуть обмінюватися ідеями, пропозиціями та створювати колективні рішення для досягнення спільної мети. Отже необхідно дати волю таланту та ентузіазму багатьох військовослужбовцям і зуміти направити їх у потрібне русло. У деяких аспектах це вимагає зміни способів мислення та способів керування підрозділами, частинами та органами військового управління [4].

Ураховуючи та підсумовуюче вищесказане можна зробити висновок, що управління талантами (Talent Management) – це повний спектр кадрових процесів для залучення, адаптації, розвитку, мотивації та утримання вискоєфективних спеціалістів у військовій сфері. Управління талантами спрямоване на підвищення ефективності військових процесів за допомогою тренувань і практики (навчань), які роблять особовий склад підрозділу більш продуктивним та цілісним.

Процес управління талантами – це процедура керування роботою військовослужбовцями підрозділу (частини). Все починається з того, як військова служба чи рід військ приваблює особу для будівництва своєї подальшої кар'єри, і продовжується, коли вона рухається по ній, проходжуючи всі етапи військової служби. Поширені методи управління талантами включають відбір і призов кандидата, навчання та розвиток військовослужбовця, залучення та формування професійних навиків й спроможностей військовослужбовця, а також планування просування його по службі (рис. 1).

Зазвичай процес управління талантами охоплює всіх військовослужбовців підрозділу, часті та органу управління. Проте ствердження про те, що кожен військовослужбовець у військовому колективі кваліфікується як «талант», це зовсім не так та потребує уточнення в тому, що серед колективу завжди знаходяться лідери, від яких залежить набагато більше.

Управління талантами відноситься до процесу управління особовим складом всього колективу. У рамках цього процесу управління талантами часто також застосовується програма «високого потенціалу». Такі програми стосуються «справжніх» найкращих талантів (лідерів) військового колективу [6].

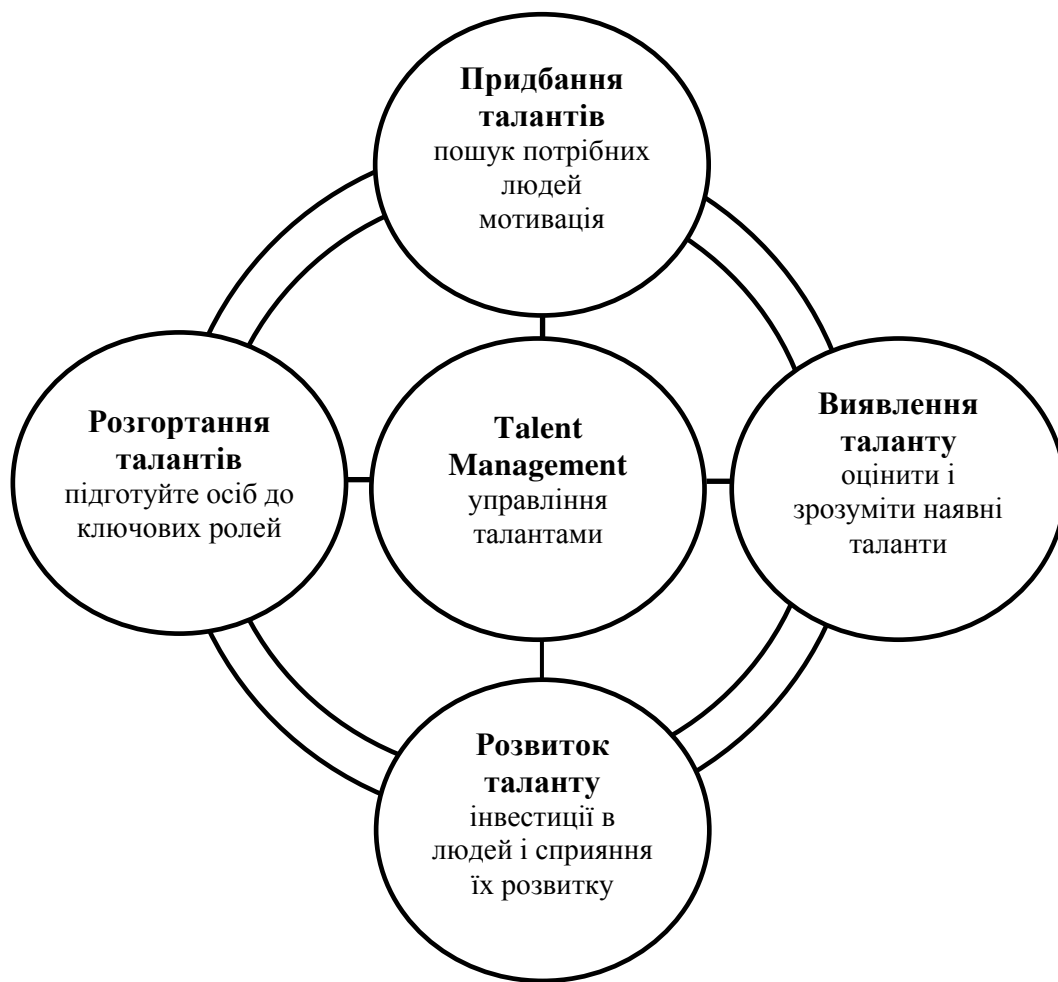


Рис. 1. Процес управління талантами

Така модель є однією з ілюстрацій процесу управління талантами. Талант потрібно залучати за допомогою правильних критеріїв відбору (заінтересованості до військової служби) та підготовки кваліфікованих спеціалістів, в подальшому талант повинен ставати все більш цінним для збройних сил чи іншого військового формування. Водночас талант потрібно зберегти, і через направленців чи наставників ви отримаєте нові таланти (нових спеціалістів).

Кінцева мета – зробити військовослужбовців в підрозділах більш продуктивними та боєздатними, іншими словами – командирів (керівників) отримати максимальну користь від свого таланту чи вкладеної праці. Для досягнення кінцевої мети потрібно розробляти стратегію Talent Management для того, щоб керувати процесами та розвивати систему виховання, підготовки й просування по службі талантів (лідерів) військових колективів.

Щоб визначити цілі управління талантами та створити стратегію потрібно враховувати наступне, а саме: конкретні та вимірювані цілі (показники управління талантами); визначити конкретні види діяльності, на яких необхідно зосередити головну увагу (модель управління кадрами); заходи подолання конкуренції (утримання та заохочення талантів, їх постійний службовий ріст); отримання максимальної віддачі від підлеглих (створення умов привабливості

військової служби); відстеження прогресу розвитку та забезпечення подальшого вдосконалення процесів управління талантами (панель керування талантами).

У практичній площині це потрібно працювати в наступному порядку:

1. *Популяризація та реклама військової служби в Збройних Силах України та інших військових формуваннях*: наявність сильного бренду приваблює навіть найкращих кандидатів.

2. *Репутація військової служби та Збройних Сил України в загалом*: репутація пов'язана з культурою та поведінкою військовослужбовця. Водночас на репутацію більше впливають засоби медіа, над якими Збройні Сили та інші військові формування мають меншого контролю.

3. *Особистість кандидата*: кандидат впливає на репутацію військової частини (навчального закладу).

4. *Відбір кандидати*: визначення та відбір найкращих є важливою частиною управління талантами.

5. *Наставництво*. Талант виховує талант. Впровадження реферальних програм для допомоги швидкого підбору кандидатів, які адаптуються і працюють краще.

6. *Адаптування та правила ведення в колектив*: якнайшвидше знайомство з персоналом допомагає зробити їх більш продуктивними та збільшує шанси на створення боєздатних колективів.

7. *Просування по службі*. Коли людей просувають по службі, вони також потребують підтримки, щоб досягти максимальної продуктивності.

8. *Зацікавленість в службі*: постійно затребувані військовослужбовці мотивовані, добре працюють і, швидше за все, залишаються на службі.

9. *Утримання*: стратегії утримання допомагають зберігати найкращих спеціалістів.

10. *Планування наступності*: Ключовим елементом у цьому є наявність кадрового потенціалу, який забезпечує планування наступності.

11. *Навчання та розвиток*: це не лише звичайна практика управління талантами, це також найкраща практика з персоналу. Навчання співробітників допомагає підвищити продуктивність і злагодженість.

12. *Управління продуктивністю*: важливою частиною управління талантами є відстеження та покращення їхньої ефективності.

13. *Кадрова аналітика*: використовуючи дані, можна переконатися, що досягаєте правильних результатів, які впливають процес проходження служби кожним кандидатом.

Звичайно, це не вичерпний список, існує багато інших видів діяльності, які допомагають створити та зберегти ефективну діяльність військового колективу, а отже й необхідно звертати увагу на вироблення нових принципів та підходів до управління кадровим потенціалом, зокрема на основі підходів та методів Talent management.

Висновок. Система управління талантами (Talent management system, TMS) – це інтегрований програмний продукт, який представляє автоматизовані інструменти для вирішення завдань в чотирьох ключових областях: підбор и

залучення; управління ефективністю; навчання та розвиток; а також формування заходів заохочення та популяризації. У цій системі під час планування кар'єри потрібно враховувати наступне, а саме – які навички та вміння потрібні кандидату в майбутньому, а не лише зараз. Фактично, необхідно розробити модель із завданнями для кожної посади, яке планується для претендента – поведінка, ставлення, навички, знання, досвід, що дозволяє досягти успіху на цієї посаді та наміри досягнення більшого. Така модель допомагає кандидату зрозуміти, що від нього потрібно зараз і що потрібно зробити, щоб рухатися далі. На сьогодні існують масштабні автоматизовані продукти для планування кар'єри, розроблені з урахуванням необхідності постійного моніторингу та оцінки кандидатів на ключові позиції на проміжних етапах. Але таку систему потрібно побудувати самостійно саме для Збройних Сил України та інших військових формувань враховуючи їх досвід формування, підготовки, оснащеності та внутрішньої культури військових колективів й укладу життя. Для цього необхідна повна участь перших осіб та провідних спеціалістів, які визначатиме роль і місце Збройних Сил України та інших військових формувань, їх розвиток, порядок оснащення та підготовку до захисту держави у майбутньому виходячи з нових підходів до побудови сучасних Збройних Сил.

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. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
4. Салливан Дж. Интегрированная система приобретения талантов – пора собирать из кусочков мозаики целое: статья от 14 септ. 2009 г. : URL: <http://www.hrm.ru/integrirrovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe>.
5. 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.
6. Управление талантами – западня блажь : URL: http://originaltm._com/upravlenie-talantami-zapadnaya-blazh
7. Управление талантами: опыт государства и бизнеса // Talent Equity Special Edition : URL: www.wardhowell.com

REFERENCES

1. Vinnichyk R.O. Hxdoba N.V. Osobluvosti upravlinia talantami v Ukraini v umovach intelektualizatsii ekonomiki. Naykovui visnuk Xersonskogo derdgavnogo universitetu. Seria "Economichni nayki". 2015. Vup. 11. Ch. 2. C. 68–71 .
2. Gavrish O.A. Texnologii upravlinia personalom : monografia / O.A. Gavrish ta in. Kyiv : KPI im. Igora Sikorskogo, 2017. 528 с.
3. Maikls E., Xendfild-Dgons X., Ekselrod E. Voina za talantu / per. s angl. U.E. Kornilovich. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 280 с.
4. Sallivan Dg. Integrovannai sistema priobritenia talantov – pora sobirat iz kysochkov mozaiki tseloe: statia ot 14 serp. 2009 r. : URL: <http://www.hrm.ru/integrirrovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe>.

5. Shokina E.U., Zadorognuk N.O. Sistema upravlinia talantami v sychasnux organizatsiakh. Naykovui visnuk Odeskogo natsionalnogo politexnichnogo yuniversitetu. Ifrastruktura runky. Seria: "Demografia, Ekonomika pratsi, Sotsialnai ekonomika i politika". 2020. Vup. 43. C. 347–351.

6. Ypravlenie talantami – zapadnaya blazh : URL: http://originaltm._com/upravlenie-talantami-zapadnaya-blazh

7. Ypravlenie talantami: oput gosydarstva i bissnesa // Talent Equity Special Edition : URL: www.wardhowell.com

SUMMURY

Oleh Tsevelyov

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

Volodymyr Oliferuk,

PhD (Technical science),
National Defence University of Ukraine
named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv

Oleh Kitura

National Defence University of Ukraine
named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv

Approaches and methods of talent management in the strategy of the armed forces of ukraine' personel management

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; personel management; competencies; leadership; efficiency; professionalism; specialist.*