

## УСТОЙЧИВИ КАРИЕРНИ МОДЕЛИ

### Становище на Асоциацията на Сухопътните войски на България

В желанието си да помогне на Министерството на отбраната и командването на Българската армия през последните две години Асоциацията на Сухопътните войски на България организира и проведе различни мероприятия, свързани с реформите в отбраната и последствията от професионализирането на армията, които наложиха редица промени и в моделите за кариерно развитие на военнослужещите. Между тези мероприятия бяха „Професионалната армия и отбраната на страната” и „Военната професия-настояще и бъдеще”, в които ние изложихме нашите виждания и за проблемите в кариерното развитие. Според нас основните проблеми в областта на развитието на кадрите са следните:

**На първо място**, непрекъсната смяна на модели на развитие на въоръжените сили оказва пагубно влияние кариерното развитие и води до спадане на интереса към военната професия и демотивация на командния състав. За последните петнадесет години бяха приети и изпълнявани седем плана за развитие на въоръжените сили, нещо нечувано сред другите страни членки и кандидати за членки в НАТО.

**На второ място**, тази непрекъсната смяна на модели на развитие на въоръжените сили, където са и изходните данни за планиране на системата за кариерно развитие не даде възможност да се промени съществено системата за образование, подготовка и развитие на кадрите, особено за офицерския състав, която е по-тромава и по-трудно и болезнено понася бързи промени. В резултат нарасна демотивацията сред командния състав и спадна интереса към военната професия. Както е известно няколко години продължи дискусиата и борбата за военните училища и след десетгодишни експерименти имаме Военна академия и Военен университет, които изнемогват от липсата на ясна концепция за тяхното бъдеще.

**На трето място** непрекъсната смяна на модели за развитие и хроничният недостиг на средства за отбрана в крайна сметка се отрази болезнено на системата за образование, подготовка и развитие на кадрите. Голямата за мащабите на армията военно-образователна система и недостига на средства превърна академията, университета и военно-морското училище повече в гражданско-военни учебни заведения, отколкото военни. Недостига на средства се отрази болезнено и на подготовката на командирите и щабовете и това влияе на кариерното им развитие. Непрекъснатата подмяна на кадри доведе до нарушаване на приемствеността, което се отразява негативно на професионализма на основния офицерски състав.

**На четвърто място** партийността и субективизма на управляващите по отношение на офицерския състав и желанието за пълното му обезличаване и подчиняване на техните интереси, което бе и си остана политика на всички екипи от управляващи повлия отрицателно на кариерното развитие на основния команден състав, води допълнително към нарушаване на приемствеността и до известна партизанщина в издигането на основни командни длъжности.

На **пето място**, тоталното отричане на традиции и национални особености в образованието и подготовката на командния състав и издигането като приоритетни в кариерното развитие на критерии като езиково обучение, място на обучение в чужбина, които не са първостепенни в скалата за оценка допълнително повлия в общата нагласа на командния състав и подмяната на ценностите. Основен мотив стана не израстването като професионалист, чрез преминаване на различни нива на обучение, а ориентацията към длъжности неизискващи денонощно напрежение и развитие на способности, но водещи до престижно учебно заведение на Запад, системно обучение в курсове в чужбина и за езиково обучение. Истинските командири, преминали закалката на войсковия живот бяха изолирани от този процес и безславно изчакваха края на службата си и тавана на пенсията, както и работата като охранители поради невъзможността да се реализират на друго поприще.

Напълно разбираемо е, че постоянно променящите се правила за кариерно развитие целят усъвършенстване на вече приетия модел в министерството на отбраната и даване възможност за израстване на военнослужещите в служебната йерархия. Практиката обаче показва, че не всички стъпки предприемани в това направление са целесъобразни и правилни.

Кариерното развитие на един военнослужещ минава през заемането на различни длъжности както във формированията така също и в щабовете.

За заемането на дадена нова длъжност военнослужещия трябва да отговаря на определени условия и критерии свързани с обучение в различни квалификационни курсове. Тук възниква въпроса във възможностите на командира/началника/ ли е да осигури преминаването на по-голям брой военнослужещи през такова обучение. На всички е ясно, че ограничения финансов ресурс не позволява това да стане на практика.

Искам да отбележа, че наличието на повече военнослужещи отговарящи на изискванията за заемане на определена длъжност дава възможност от една страна на командира за по-качествен подбор, а от друга за допълнително амбициране на военнослужещите за самоусъвършенстване и постигане на по-високи резултати при изпълнение на служебните задължения.

Друг съществен момент в това направление е нежеланието на отделни командири и началници да изпращат хора на курсове за усъвършенстване с по-голяма продължителност. Това е така защото на практика длъжността на командированния за обучение военнослужещ на практика остава вакантна за продължителен период от време. Това особено много важи за обучението в сержантски колежи.

Приемането на минимална възраст за пенсиониране е поредния момент който играе негативна роля за кариерното развитие на военнослужещите и най-вече за офицерите. Разделението на младши офицери имащи възможност за пенсиониране на 52 години и на старши офицери с право на пенсия на 54 години демотивира част от офицерите за израстване и развитие.

Някои вече си задават въпроса „Защо е необходимо да се самонаказвам – да уча, да се местя по гарнизоните, да съм разделен от семейството и да издържам две домакинства без да имам гаранцията, че ще изкарам до 54 години, като мога да служа спокойно в някой щаб на батальон и да избегна всички тези незгоди?“

Всичко това показва, че има редица несъвършенства в приетия модел за кариерно развитие. Тези несъвършенства мога да бъдат отстранени чрез промяна на нормативната база /премахване на минималната възраст за пенсиониране/ и осигуряване на повече финансови средства за обучение и усъвършенстване на военнослужещите от всички степени.

Ще си позволим да напомним принципите, които се използват в западните страни при изграждането на професионални армии, споделени от полковник Бузек на кръглата маса през април 2012 година по проблемите на професионалната армия и отбраната на страната.

**Шест са тези принципи** за изграждане на професионалната армия: професионален трудов договор; ежегодните отчетно - контролни изпити; изпити/ интервю за повишаване в следващо военно звание; заемане/ преминаване през основни командни длъжности; ротация; адекватно заплащане.

Със задоволство можем да посочим, че настоящия тип **професионални трудови договори** балансирано застъпват интересите и на двете страни (военнослужещ, работодател) поради което следва да отчетем, че първото изискване за изграждане на професионална армия е сравнително добре изпълнено.

Не така обаче стоят нещата с провеждането на **ежегодните отчетно – контролни изпити**. Несъответствията в тази област са две: Първо, малкият брой умения по които се проверяват професионалната годност на българските военнослужещи – единствено физическата подготовка. В държавите от НАТО обикновено се провеждат изпити по три дисциплини - физическа, огнева и специална (за рода войска) подготовка, които изграждат професионалиста в съответната област. В някои от армиите се полага и четвърти изпит – по чужд език. В тези армии ежегодната проверка обхваща всички военнослужещи. На неуспешно представилите се дава срок за подготовка и повторно явяване на изпит – за военнослужещите от силите със специално предназначение от шест месеца, за останалите родове войски, обикновено от една година. При повторно получаване на незадоволителни резултати, военнослужещият просто напуска армията. При нас единственият ежегоден контролен изпит не се провежда или се провежда формално, не обхваща всички категории военнослужещи и резултатите от него нямат никакво значение за кариерното развитие. Подобна практика по никакъв начин не съдейства за изграждането на професионална армия.

Частично се реализира и прилага при нас и принципа за **полагане на изпити/ интервю за повишаване в следващо военно звание (длъжност)**. В сферата на пожеланията остава и изискването за **задължителното заемане/ преминаване през основни командни длъжности**, които да определят нивото на професионализъм на офицера.. Този намален състав на армията осигурява едва 20-30% от офицерския състав да премине през основни командни длъжности преди да получи първото си полковническо или генералско звание.

**Ротацията на личния състав** е принцип, неразривно свързан с посочените по-горе годишни изпити и конкурси, смисълът на които е като система да осигурят преминаването на военнослужещия през различни строеви или щабни длъжности по вертикала и хоризонтала, при спазването на ясни критерии. Целта е той да натрупа разнообразен и богат професионален опит. Успоредно с това системата да “отсея” не толкова способните или занемарили се служители с което отново бъде повишено общото професионално ниво.

Обаче намаленият състав на армията не позволява всички офицери и сержанти да се включат в такава интензивна система за развитие и голяма част от тях са оставени на съдбата, което е нарушение на техните права. От друга страна недостига на средства не дава възможност за професионално израстване на място, чрез преминаване на система от курсове за професионално развитие, което е характерно за западните армии

Счита се, че ползотворната продължителност за заемане на длъжност е 3 - 5 години, като след този период военнослужещият губи интерес към

самоусъвършенстване. Ето защо ако след 5-7 години служба на една и съща длъжност той не успее да покрие критериите за да заеме друга, дори и по хоризонтала, според Западната практика, той се разделя с армията. У нас обаче, по думите на вече изказал се колега, има ротни командири, заемащи длъжността от 10-11 години, а в щабовете хора които също с години седят на един и същи стол. Всичко това запушва системата за кадрово развитие. В резултата, по-подготвените и способните, не виждайки перспектива, напускат армията, от което допълнително спада нейното професионално ниво.

Едва ли следва да обсъждаме значимостта на **адекватното заплащане**, което изисква финансовото възнаграждение на военнослужещия да не бъде по-ниско от средното за същата длъжност в гражданските организации. Минималната разлика в заплащането между отделните класове и степени едва ли стимулира желание за кариерно развитие, което бе характерно и в социалистическата армия.

В крайна сметка въпросът опира до **подходите и системите**, които се използват при работата с човешките ресурси.

Какво правим ние? Продължаваме да работим по така наречените **дискретни системи за управление на човешките ресурси, които ползват разпределения подход на управление**. Подхождаме субективно, за висшия команден състав даже пристрастно при назначаването, обучението и развитието на длъжността, без да отчитаме ефективността от изпълнението и стигаме чак до възнаграждението за длъжността, което не дава съществен стимул за развитие, поради нищожните заплащания между различните класове и степени на длъжностите. Лица изпълняващи една и съща дейност по някакви си критерии се оказват в различно положение в организацията и с различни възможности за развитие. В крайна сметка тяхното израстване и развитие зависи от състав на комисии, нямащ и понятие за тяхната дейност, което поражда отново субективно отношение, дирижирано от ръководителите на тази система, в повечето случаи това са командирите и служителите от звената за управление на човешките ресурси.

Този подход е много бавен и бавно реагира на променящите се нужди. Процесите при него текат тромаво, данните са прекъснати и непоследователни. По-малка е отговорността към нуждите на кадрите. Процесът е административно интензивен, т.е нарастват бързо административните компоненти, без да се отчитат ползите на всеки етап. С други думи казано с този процес се ангажира голям административен капацитет, губи се много време, без да имаме представа какво се променя на всеки етап от работата, за да можем да вземем навреме необходимите мерки за промяна в положителна посока. Такава е и скъпоструващата система, внедрена в управлението на човешките ресурси в МО, изискваща значителен обслужващ състав, ангажираща постоянно значителни маси от хора и откъсваща ги от непосредствените им задачи да попълват данни и формуляри за голям брой военнослужещи и служители в организацията.

Решението е в прилагането на **унифицираните дискретни процеси и системи за управление на човешките ресурси**, които обясняват процесите и дават отговор на всеки един етап на процеса, конкретно за всеки участник в системата. Тези системи прилагат WEB-базирани софтуерни решения или така наречените унифицирани платформи за управление на човешки ресурси които имат

унифициран прозорец с единно хранилище за профили, пол и компетенции на персонала. Те са базирани на обща основа, намаляваща ИТ-разходите и сложността на системата и която предлага динамични решения чрез по-добър анализ и планиране на човешките ресурси.

Казано на по-достъпен език, въвеждането на такива унифицирани платформи на управление на човешките ресурси дава възможност:

- за постигане на единство на целите на организацията с целите на индивида;
- оценка на всеки военнослужещ и служител и направляване на кариерното му развитие, което води до запазване на кадрите от организацията;
- дава възможност на наистина квалифицираните хора да се промъкват нагоре в кариерата и слага бариери пред тези, които не желаят да се развиват;
- определя нивото на компетентност на всеки военнослужещ и служител и предлага решения за него на всеки етап на развитие;
- повишава общото ниво и общата култура на всяко звено и на организацията като цяло;

В крайна сметка прилагането на такива системи премахва субективността в работата с човешките ресурси, предлага индивидуални решения за всеки един участник в системата къде да продължи обучението на всеки, за да бъде по-ефективен в работата си и къде да се развива индивида, подсказва на ръководството решения, адекватни на действителното състояние.

Такава система обаче не приема откази на ръководството по причини от рода на недостига на средства да влияе на системата за развитие на отделния военнослужещ и му дава основание да изисква от своя страна полагащите му се закона и предлагани от системата решения за неговото кариерно развитие. При нашите условия, където средствата определят всичко и те никога не достигат прилагането на такива системи едва ли би дало очаквания резултат и обрича армията и основния състав на вегетиране на дадена длъжност в очакване на заветната пенсия с определен максимален размер.

Крайният извод който прави Асоциацията на Сухопътните войски на България е, че за да има устойчиви кариерни модели за развитие, трябва да има и устойчива структура на войските и съответстваща на тях устойчива система за кариерно развитие. Разминаването в изисквания и възможности за кариерно развитие на всеки влияе пагубно на мотивацията, подбора на кадрите и достигането на очакваната професионализация на армията.