

СТРАТЕГИЯ

ЗА

НАБИРАНЕ НА КАДРОВИ
ВОЕННОСЛУЖЕЦИ ЗА НУЖДИТЕ НА
ВЪОРЪЖЕНИТЕ СИЛИ

София • 2006

ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за набиране¹ на кадрови военнослужещи за нуждите на въоръжените сили² е разработена въз основа на оценката на новите мисии и задачи, съвременните изисквания към тях, ресурсните възможности на страната, принципите, целите и осигуряването на процеса на окомплектоване с кадрови военнослужещи.

Стратегията е разработена в съответствие с Дългосрочната визия на Министерството на отбраната за развитие на войските и силите до 2015 г., Плана за организационното изграждане и модернизация на въоръжените сили до 2015 г. и Концепцията за управление на човешките ресурси.

1. АНАЛИЗ НА СЪСТОЯНИЕТО

Функциониращата в момента **система за набиране на кадрови военнослужещи обхваща процесите по привличане, подбор, индивидуално обучение и приемане на кадровите военнослужещи в Българската армия** и е функция от Закона за отбраната и Въоръжените сили на Република България и Правилника за кадрова военна служба.

Набирането на кадровите военнослужещи в Българската армия е повлияно от изискванията на “План 2015” за пълна професионализация на Българската армия.

Независимо че успешно реализира мисията си, досега действащата системата показва и редица слабости:

- **Набирането на кадровите военнослужещи във въоръжените сили** не се възприемат като стратегическа дейност, в резултат на което липсва стратегическо планиране и определяне на приоритетите в тази област. Сегашната система е продукт на собствения придобит опит и

¹ система за набиране на кадрови военнослужещи обхваща процесите по привличане, подбор, индивидуално обучение и приемане на кадровите военнослужещи в Българската армия

² Под „въоръжени сили” в стратегията се разбира Министерството на отбраната, структурите, подчинени на министъра на отбраната и Българската армия.

кампанийност, свързвани основно с администриране на процеси и работеща при строго спазване на административно-командния ред;

- Системата за **набиране на кадровите военнослужещи във въоръжените сили** е подложена на риск от редица грешки и генерира количество, а не качество. Няма създадени механизми за делегиране на отговорности и правомощия на компетентните органи от различните управленски нива за реализиране на каквато и да е стратегия по отношение на набиране на кадровите военнослужещи и тяхното задържане във въоръжените сили;

- В стратегическото ниво на управление на въоръжените сили няма създаден координиращ орган, с определена позиция и унифицирани отговорности, за прилагане на иновациите в процеса за набирането и назначаването на първа длъжност на кадровите военнослужещи;

- Липсва подпрограма „Набиране на кадрови военнослужещи” като елемент от Основната програма „Управление на човешките ресурси”;

- Няма разработен механизъм за подбор на най-добрите кадрови войници и мотивирането им за преминаване към сержантския корпус;

- Качеството на живот на кадровите военнослужещи от въоръжените сили все още е ограничаващ фактор в набирането. Ниската степен на осигуреност с жилища, заплащането, възможностите за здравно и битово осигуряване на семействата в съчетание с все по-ограничените възможности за израстване в кариерата влияят отрицателно върху тяхната мотивация;

- Набирането на кадрови военнослужещи почива на множество случайни и временни по характер фактори: армията не търси кандидати, а чака те да я потърсят; интересът към кадровата военна служба в момента е функция до голяма степен на безработицата сред младите образовани хора. материалното и социалното осигуряване на кадровите войници удовлетворява първоначалните нужди, но не създава сигурност за утрешния ден и благоприятни условия за семейство, дом, деца и кариера;

- Професионализацията на въоръжените сили ще доведе до изчерпване на подготвени резервисти в близките десет години.

2. МИСИЯ, ВИЗИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

2.1. Мисията на системата е да привлече, подбере и проведе индивидуално обучение и приеме кандидатите за кадрови военнослужещи за окомплектоването на въоръжените сили с подготвен и мотивиран личен състав за назначаване на първа длъжност.

2.2. Визията за набиране на кадрови военнослужещи за въоръжените сили е:

- да се изгради централизирана система за набиране на кадровите военнослужещи;
- да се въведат механизми и техника за селекция, разкриваща потенциала на кандидатите за кадрови военнослужещи;
- да се изгради единно централизирано модулно обучение за индивидуална начална военна подготовка;
- да се създадат структури, реализиращи процеса за набиране на кадрови военнослужещи и назначаване на първа длъжност.

2.3. Стратегическите цели за изпълнение на визията са:

- Трансформиране на съществуващата система в централизирана система за привличане, подбор, индивидуално обучение и приемане на кандидатите за кадрови военнослужещи;
- Изграждане на Център за селекция и разкриване потенциала на кандидатите за кадрови военнослужещи (на първия етап – мобилен без разкриване на щатно осигурена структура);

- Въвеждане на единна централизирана модулна система за начална военна подготовка и децентрализирана модулна система за специална военна подготовка;
- Оптимизиране и предефиниране на досега действащите структури в съответствие с новия модел за функциониране на системата;
- Създаване на система с ясни показатели и критерии за подбор и селекция на кандидатите за кадрови военнослужещи.

2.4. За реализиране на стратегическите цели е необходимо да се изпълнят следните задачи:

- да се извършат преглед и анализ на съществуващата система и изучаване на чуждия опит;
- да се изгради централизиран орган за управление на набирането, подбора и индивидуалното обучение на кандидатите за кадрова военна служба;
- да се оптимизира действащата система за набиране чрез предефиниране на задачите и отговорностите на органите, участващи в процеса за набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи;
- да се централизира процесът по финансиране на набирането, като се създаде подпрограма към основната програма „Управление на човешките ресурси”;
- да се създаде и проведе обучение на мобилен екип за подбор и селекция на кандидатите за кадрови военнослужещи;
- да се разработи Методика за подбор, оценка на потенциала и пригодността на кандидатите за кадрови военнослужещи;
- да се разработи учебна документация за начална военна подготовка;

- да се подберат, назначат и проведе обучение на екипи от инструктори за начална военна подготовка, които да провеждат обучение на ротационен принцип;

- да се променят функционалните задължения на действащите структури в съответствие с модела за набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи;

- да се изменят, допълнят или изготвят нови нормативни актове, процедури и дейности за набиране на кандидатите за кадрови военнослужещи;

- да се осигури ефективен граждански контрол над процеса по набиране на кандидатите за кадрови военнослужещи;

- да се изгради единна информационна система като елемент на АСУ на човешките ресурси, обхващаща процесите за привличане, подбор, индивидуално обучение и приемане на кандидатите за кадрови военнослужещи.

3. ПРИНЦИПИТЕ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМАТА СА:

- Зависимост на системата от мисиите и задачите на въоръжените сили;

- Централизиране на ръководството на системата;

- Непрекъснатост в работата на системата;

- Мобилност и модулност на системата;

- Агресивност на информационно-рекламната дейност;

- Равнопоставеност по полов, расов, етнически и верски признак;

- Откритост, прозрачност и информираност;

- Обективност при оценяване на личностните качества и потенциала за обучение;

- Съхраняване на българските национални и военни традиции и внедряване на чуждия военен опит;

- Съчетаване на общовалидни ценности (родолюбие, лично достойнство, справедливост, солидарност) с необходимите военни ценности (лоялност, чест, дълг, отговорност, дисциплина).

4. МОДЕЛ НА СИСТЕМАТА

Системата за набиране на кадрови военнослужещи включва елементи и дейности, чиито съдържание, взаимовръзки и взаимодействия имат за цел създаването на необходимите структурно-организационни възможности и способности за успешно функциониране.

4.1. Елементи на системата са:

- на стратегическо ниво: министърът на отбраната, началникът на Генералния щаб на Българската армия, Съветът по управление на човешките ресурси, дирекция “Кадрова политика”, управление “Личен състав” – ГЩ, и Центърът за селекция (изграждан като отделна структура на втория етап);
- на оперативно ниво: щабове на видовете въоръжени сили, военните училища, ръководството на изпълнителна агенция “Военни клубове и информация” и Военномедицинска академия;
- на тактическо ниво: центрове за военна подготовка, военните окръжия и военните клубове на Изпълнителна агенция “Военни клубове и информация”;
- автоматизираната система за управление на човешките ресурси.

Набирането на офицерите за нуждите на Българската армия се реализира в НВУ „Васил Левски” и ВВМУ”Н.Й.Вапцаров”. За времето на обучение те сключват договор за обучение и придобиват необходимата военна, специална, лидерска и академична подготовка. Академичната подготовка съответства за придобиване на степен „бакалавър”. Военната, специалната и лидерската подготовка е в обем достатъчен за управление на нивото взвод – рота в рамките на една военна специалност.

Набирането на офицери по специалности, които не се подготвят в НВУ и ВВМУ се реализира за кандидати притежаващи висше образование на степен не по ниска от „бакалавър”, като същите преминават само военна и специална подготовка. Военната подготовка е с продължителност до 6 месеца, а специалната се реализира от структурата за която се набират. Системата за набиране следва да осигури възможността до 40% от офицерите да са били на служба като сержанти.

Набирането и подборът на сержанти за нуждите на Българската армия се реализира в сержантски колеж от кадровите войници, а в отделни случаи от граждански лица със средно професионално образование и придобита IV степен на професионално образование. За кадровите войници основната форма на обучение е задочна или дистанционна. За времето на обучение те преминават военна, специална, лидерска и академична подготовка. Набраните като граждански лица за времето на военната, специалната и лидерската подготовка сключват договор за обучение. Системата за набиране и подготовка следва да осигури възможността до 75% от сержантите да са служили като войници.

Набирането и подборът на кадрови войници за нуждите на Българската армия се реализира в център за селекция, където се извършва и част от военната им подготовка. Специалната подготовка се извършва в центрове за подготовка към видовете въоръжени сили. За времето на военната и специална подготовка кандидатите сключват договор за обучение.

4.2. Дейностите, които се изпълняват, са:

- анализиране и прогнозиране на потребностите;
- планиране на потребностите;
- информационно-рекламна;
- привличане;
- подбор;

- начална военна подготовка;
- приемане;
- назначаване на първа длъжност.

Анализирането и прогнозирането на потребностите от кадрови военнослужещи се извършват ежегодно от Министерството на отбраната, структурите, подчинени на министъра на отбраната, Генералния щаб на Българската армия, по заявка от видовете въоръжени сили и включват количествена и качествена оценка на личния състав по действащата и бъдещата структура на въоръжените сили. Анализът се разглежда от Съвета по управление на човешките ресурси, който предлага на министъра на отбраната необходимия брой кадрови военнослужещи, разпределен по категории, сроковете и необходимите финансови ресурси за набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи във въоръжените сили.

Планирането на потребностите е въз основа на резултатите от анализа и се осъществява в краткосрочни и дългосрочни планове, разработени от Генералния щаб на Българската армия и структурите, подчинени на министъра на отбраната. Плановите за набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи се утвърждават от министъра на отбраната.

Провеждането на активна и целенасочена **информационно-рекламна дейност** за набиране на кандидати за кадрови военнослужещи има за цел:

- да издигне обществения престиж на въоръжените сили като национална институция и да формира положителни нагласи в обществото към въоръжените сили и кадровата военна служба;
- да разкрие възможностите за реализация и перспективите за развитие, които кадровата военна служба предоставя във въоръжените сили.

Информационно-рекламната дейност се извършва от Министерството на отбраната, Генералния щаб на Българската армия, Изпълнителна

агенция „Военни клубове и информация”, военните окръжия, регионалните военни сектори и военните отдели, на екипен принцип. Привличат се за участие и общините, регионалните инспекторати на Министерството на образованието и науката, директорите на средните училища и военно-патриотичните съюзи по план, разработен от Генералния щаб на Българската армия и утвърден от министъра на отбраната.

Привличането на кадрови военнослужещи е цялостен процес, включващ определяне на целевата група, разясняване и мотивирането на потенциални кандидати за постъпване във въоръжените сили и извършване на първоначален подбор. Привличането приключва с постъпването на кандидатите във военното училище, сержантския колеж и Центъра за селекция.

Целевите групи – източници на ресурси от кадрови военнослужещи, са:

- първа група – младежи, отслужили наборна военна служба;
- втора група – неотслужили наборна военна служба младежи и девойки, завършили средно образование;
- трета група – неотслужили наборна военна служба младежи и девойки, незавършили средно образование – последен клас (курс) на обучение;
- четвърта група – войници на наборна военна служба (до отмяната и).

Подборът е процес за оценка на личностните качества и потенциала на кандидатите за кадрова военна служба. Извършва се в Центъра за селекция, а на първия етап от мобилните групи е с продължителност 3–5 дни. Приключва с определяне на личностния профил от качества, заключение за пригодността на кандидатите, избор на вида въоръжена сила и подписване на договор за обучение.

Началната военна подготовка се провежда по единен учебен план в Центъра за селекция от инструктори и има за цел адаптиране на кандидатите към воинската среда и придобиване на начални военни знания, умения и навици, необходими за служба във въоръжените сили. Началната военна подготовка завършва с определяне на кандидатите с насочване към определена военнотчетна специалност и с подписване на договор за кадрова военна служба. За офицерите и сержантите набирани от граждански лица във военните училища и сержантския колеж, съобразно учебните планове.

Приемането е процес за назначаване на кадровите военнослужещи на конкретна длъжност в поделенията на въоръжените сили, адаптиране в структурата, където са назначени, завършване на специалната военна подготовка и придобиване на военнотчетна специалност. Процесът на адаптиране е 1–2 месеца, а придобиването на военнотчетна специалност е от 1 до 2 месеца в зависимост от учебния план.

Назначаването на първа длъжност се реализира по определени схеми, наречени кариерни пътища по военнотчетни специалности и професионални области за кадровите военнослужещи.

5. ОТГОВОРНОСТИ

Основните отговорности на лицата са:

Министърът на отбраната осъществява общото ръководство по набирането, подбора и индивидуалното обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи;

Съветът по управление на човешките ресурси извършва преглед, анализира и предлага на министъра на отбраната целесъобразни решения за прогнозиране на потребностите и необходимите финансови ресурси за функциониране на системата за набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрова военна служба;

Дирекция “Кадрова политика” подпомага министъра на отбраната при определяне на политиката за набирането, подбора и индивидуалното обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи. Администрира работата на Съвета по управление на човешките ресурси в тази област;

Началникът на Генералния щаб на Българската армия осъществява непосредственото ръководство на процеса по набирането, подбора и индивидуалното обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи и гарантира изпълнението на плана в рамките на Българската армия;

Управление J-1–ГЩ анализира и прогнозира потребностите на Българската армия от кадрови военнослужещи, изготвя дългосрочни и краткосрочни планове за набиране на кандидати, ръководи и координира процеса по набирането, подбора и индивидуалното обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи в Българската армия;

Щабовете на видовете въоръжени сили анализират потребностите, изпращат заявки до Генералния щаб на Българската армия, непосредствено ръководят приемането на кадрова военна служба и провеждането на военноспециалната подготовка;

Национален военен университет – подбира кандидатите за офицери и провежда подготовката им – военна, специална, лидерска и академична. Извършва щателни медицински, физически и психо-физиологически прегледи;

Сержантски колеж – подбира кандидатите за сержанти и провежда подготовката им – военна, специална, лидерска и академична;

Центърът за селекция оценява личностите качества и потенциала на кандидатите за кадрови войници. Извършва щателни медицински, физически и психо-физиологически прегледи. Провежда част от общата военна подготовка;

Центровете за военна подготовка осъществяват част от военната подготовка и специалната подготовка;

Изпълнителна агенция „Военни клубове и информация”, военните окръжия, регионалните военни сектори и военните отдели реализират цялостната рекламна дейност и първоначалния подбор на кандидатите.

6. ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След реализирането на стратегията се очакват следните резултати:

- превръщане на процеса за набиране, подбор и индивидуално обучение на кадровите военнослужещи в стратегическа дейност;
- централизиране на процеса и поемане на ясни отговорности от отделните елементи на системата;
- унифициране и стандартизиране на всички дейности;
- реализиране на гъвкави схеми в управлението на процеса на набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи;
- увеличаване капацитета на органите за набиране, подбор и индивидуално обучение на кандидатите за кадрови военнослужещи.

7. ОЦЕНКА НА РИСКА

При реализирането на Стратегията е възможно да се появят следните категории рискове – в институционален, нормативен, икономически, структурно-организационен и социален аспект.

Идентифицирането на риска във всяка категория и анализирането му се осъществяват с помощта на следните показатели, посочени в таблица 1:

- ниво на приоритет;
- вероятност за поява;
- прогнозирано време (период) за поява;
- вероятни последици от реализирането;

- превенция за недопускане на риск.

Т а б л и ц а 1

Анализ на рисковите събития при разработването и реализирането на Стратегията за набиране, подбор и индивидуално обучение на кадровите военнослужещи във Въоръжените сили на Република България

Описание на риска		Приоритет	Вероятност	Време за появяване	Последици от риска	Превенция за недопускане на риск
I. Институционален аспект						
1	Закъснение на трансформирането на съществуващите структури	Висок	Висока	На етапа на реализация на Стратегията	Невъзможност за реализиране на визията	Своевременно вземане на решение на стратегическо ниво за извършване на организационно-щатните промени в тактическите звена
II. Нормативен аспект						
1	Забавяне разработването на нормативните актове	Висок	Висока	На началния етап	Невъзможност за успешно реализиране на процеса	Лобиране пред народното представителство за своевременно приемане на документите за новата СУЧР
2	Забавяне разработването на подзаконовите актове	Среден	Ниска	На етапа на ускоряване процеса на професионализация на Българската армия	Забавяне на процеса и некачествено реализиране на Стратегията	Предварително определяне и подготовка на групите, разработващи поднормативните и подзаконовите актове
III. Икономически аспект						
1	Непреструктуриране на програмната схема	Висок	Висока	През целия период	Нереализиране на идеята за функция на стратегическо ниво	Представяне идеите на Стратегията за набиране и назначаване пред Програмния съвет и търсене на алтернативи
2	Недостатъчни финансови средства за осигуряване изпълнението на Стратегията	Висок	Висока	През целия период	Незавършеност и некачественост в реализирането на Стратегията	Търсене на алтернативни източници и програми
IV. Структурно-организационен аспект						
1	Липса на дефинирани функции и отговорности на органите, участващи в реализацията на Стратегията	Нисък	Ниска	В началото на реализацията	Некачествено управление на процеса	Своевременно предефиниране на функциите и отговорностите на органите, участващи в реализацията на Стратегията
2	Липса на обучен личен състав в органите, участващи в	Нисък	Ниска	В началото на реализацията	Некачествено управление на процеса	Провеждане на качествено обучение на личния състав от

Описание на риска		Приоритет	Вероятност	Време за появяване	Последици от риска	Превенция за недопускане на риск
	реализацията на Стратегията					съответните органи
3	Текучество в органите, участващи в реализацията на Стратегията	Среден	Средна	През целия период	Забавяне на темпа за реализиране на процеса	Запазване на ядрото на органите и обучение на перспективни кадри
4	Неизграждане на Център за селекция	Висок	Висока	През целия период	Забавяне на темпа за реализиране на процеса	Изграждане на Център за селекция
V.						
Социален аспект						
1	Съпротива от средния управленски персонал	Висок	Висока	През целия период	Подмяна на приоритетите	Провеждане на качествено обучение, представяне на идеите и превръщане на всеки служител в проводник на реализацията в процеса на промяната
2	Забавяне на реализацията на пакета от мерки за издигане социалния статут на кадровите военнослужещи и техните семейства поради ресурсна ограниченост	Висок	Висока	През целия период	Компрометиране на процеса	Целево осигуряване на достатъчно средства за пакета от мерки за издигане социалния статут на кадровите военнослужещи и техните семейства

8. СЪПКИ ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА

1. Предефиниране на функциите на досега съществуващите структури
2. Промяна на съществуващата нормативна уредба
3. Обучение със структурите по набиране
4. Сформиране на Център за селекция
5. Обучение на сержантите, определени за инструктори за начална военна подготовка в Центъра за селекция
6. Сформиране на сержантски колеж
7. Семинар със структурите по процеса за набиране, подбор и индивидуално обучение на кадровите военнослужещи

8. Въвеждане на единни тестови батерии за психо-физиологически, физически и медицински показатели