

А.А. Ємцов, полковник,  
В.І. Ветров, кандидат військових наук, доцент  
Науково-методичний центр кадрової політики  
Міністерства оборони України,  
Г.В. Шпанчук, полковник, кандидат  
військових наук  
Національний університет оборони України  
імені Івана Черняхівського

## ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

*У статті розкритий зміст деяких основних понять з теорії кадрового менеджменту, професіографії та впливу цих наукових напрямків на діяльність органів кадрової роботи з метою покращення умов діяльності особового складу і досягнення кращих результатів, удосконалення заходів щодо підбору, підготовки та розподілу особового складу. Розглядаються також завдання, які необхідно виконати з метою покращення кадрової роботи з особовим складом.*

*Ключові слова: паспорт посади, придатність, професійна орієнтація, професійний відбір, професіографія, резерв.*

**Актуальність статті.** Сучасний етап розвитку Збройних Сил України характеризується зміною (уточненням) їх функцій, поступовим переходом до професійної армії. Основу такої армії повинні складати військові професіонали, здатні якісно та ефективно виконувати покладені на них завдання як у мирний, так і у воєнний час. В першу чергу, такими професіоналами повинні бути офіцерський і сержантський склад. Саме від їх вишколу, морально-психологічної загартованості, професійної майстерності та організаторських здібностей буде залежати успішне виконання поставлених завдань. Тому вони повинні володіти такими професійно-важливими якостями, які б дозволили кваліфіковано виконувати завдання не тільки особисто, але й підрозділами, якими вони керують.

На сучасному етапі у Збройних Силах України посилилась тенденція до використання заходів, дій, які ґрунтуються на новітніх технологіях роботи з особовим складом, вивчення досвіду розвинутих країн світу у напрямках роботи з персоналом, кадрами. Тому автори вважають за доцільне здійснити спробу початкового розгляду деяких термінів новітніх технологій, показати їх взаємозв'язок і необхідність подальшого поглибленого їх вивчення і використання у практиці роботи кадрових органів військових частин, з'єднань та покращення якості підготовки особового складу.

Дана стаття є спробою показати необхідність проведення професіографічних досліджень з метою покращення відбору, підготовки і управління кар'єрою військовослужбовця.

**Виклад основного дослідницького матеріалу.** Зміни, що здійснюються у світовій спільноті на протязі останніх років, пов'язані з визнанням людини, особистості найвищою соціальною цінністю, основним ресурсом у досягненні найвищих результатів. Саме ці зміни зумовлюють необхідність втілення психологічних заходів у всіх галузях життя та діяльності людини.

Особливо значущу роль психологія відіграє у професіях, де об'єктом діяльності є окрема людина або група людей. Це у повній мірі відноситься до персоналу Збройних Сил України, органів військового управління, кадрових органів і вимагає розширення та поглиблення наукових знань про психічні явища та можливості їх практичного використання при моніторингу людських ресурсів, управлінні персоналом, кадрами.

Більшість недоліків і труднощів у використанні людських ресурсів, управлінні персоналом, кадрами мають суто психологічний характер: призначення на посади відбувається без врахування психологічних особливостей військовослужбовців, наявності та рівня розвитку професійно-важливих якостей, придатності до вимог посади та мотивації до виконання посадових обов'язків; постановка завдань підлеглим не виключає дублювання дій виконавців на різних посадових рівнях, що викликає ускладнення ділових стосунків; контролююча діяльність, незалежно від її мети і рівня, має здебільшого негативну спрямованість; в усвідомленні стратегічних і тактичних цілей управлінської діяльності керівниками різних посадових рівнів відсутня необхідна єдність та конкретика.

Якісне комплектування Збройних Сил України персоналом, кадрами, його професіоналізація, може бути вирішені лише за допомогою заходів, які дають можливість визначити придатність того чи іншого громадянина або військовослужбовця до виконання ним обов'язків за військово-обліковою спеціальністю. Визначення придатності людини (особи) до виконання військово-професійних обов'язків повинно здійснюватися постійно при прийнятті на військову службу та при управлінні кар'єрою військовослужбовця. Реалізація цього питання можливо лише за допомогою реально діючого професійного психологічного відбору, постійного психологічного супроводження військової служби.

В [1] передбачається: "... відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад ...; посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності ...; впровадження сучасних технологій управління персоналом ...; відновлення професійно-орієнтаційної роботи ...; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей ...; створення механізму професійної адаптації, створення профілів професійної компетентності ...; удосконалення системи професійно-орієнтаційної роботи ...".

Професійний відбір є складовою системи професійно-орієнтаційної роботи, яка проголошена Постановою Кабінету Міністрів України "Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення" від 17.09.2008 року № 842 [2]. В ній зазначається, що професійна орієнтація населення включає:

професійне інформування, яке передбачає ознайомлення громадянина з особливостями багатьох професій, спеціальностей, спеціалізацій, особливостями виконання функціональних обов'язків за посадами деяких з них; вимоги до особи, форми та умови оволодіння ними, можливості професійно-кваліфікаційного зростання і побудови кар'єри, що спрямована на формування професійних інтересів, намірів та мотивації особи;

професійне консультування, яке передбачає більш детальне і конструктивне вивчення з кандидатом конкретних професій, спеціальностей на основі виявлення індивідуально-психологічних характеристик, особливостей життєвих ситуацій, професійних інтересів, нахилів, стану здоров'я з обґрунтуванням можливостей людини до виконання функціональних обов'язків за конкретними посадами на підставі результатів попереднього професійного відбору;

професійний відбір (добір), що створює умови для встановлення професійної придатності особи до провадження конкретних видів професійної діяльності та посад згідно з нормативними вимогами і конкретною посадою, і визначає психічні, психофізіологічні, фізичні, медичні, освітні дані особи;

професійну адаптацію, яка передбачає створення умов для найкращого входження, оволодіння та досягнення особою професійної майстерності у конкретному виді професійної діяльності на конкретній посаді.

Це лише стисле викладення їх змісту. Кожна зі складових має свої завдання і вирішує свої проблеми, при цьому ці завдання і проблеми можуть бути вирішені лише при наявності професіограми (з психограмою) або, як мінімум, при наявності паспорту посади, у якому визначені професійні та особистісні вимоги до особи. Крім того, необхідно мати відповідних, спеціально підготовлених фахівців-психологів, яких зараз у Збройних Силах України достатньо, але вони не у повній мірі виконують свою роль [3].

Сьогодні у світі масово здійснюються нові підходи з визначення вимог до людини, яка планує професійно займатися будь якою справою. Навіть в Україні компанією СКМ за підтримки Міністерства освіти і науки, Конфедерації роботодавців України, Британської Ради та Аналітичного центру "БЕСТ" розроблено проект універсального списку вимог до кандидата на посаду – "Паспорт професії". Проект універсального списку вимог до кандидата на посаду – "Паспорт професії" включає, поки що 8 спеціальностей, які визначають зміст та обсяги знань, навичок та компетенцій, якими повинен володіти випускник навчального закладу для цілеспрямованої підготовки до виконання конкретних завдань у виробництві, після закінчення навчального закладу, вимоги до особистісних показників майбутнього фахівця – професіонала. Планується, що зазначений документ стане основою для розробки освітніх стандартів.

Таких паспортів в Збройних Силах України ще не існує, хоча пропозиції по створенню паспорту посади, який би вирішував питання про реальну придатність людини до виконання обов'язків у відповідності до вимог посади, надходили до керівних органів військового управління і є відповідні матеріали та заходи щодо їх створення. Придатність людини до виконання відповідних обов'язків може бути вирішена за рахунок професійного відбору, психологічного супроводження військової служби.

Основним завданням професійного відбору є спроба визначити три основні питання [4]:

по-перше, вивчити умови різних видів військово-професійної діяльності; сформулювати, які вимоги пред'являються з боку цієї діяльності (посади, спеціальності, професії) до людини; визначити професійно-важливі якості,

які необхідні для успішного виконання конкретного виду діяльності; визначити перспективи та межі кар'єрного росту людини у сфері цієї діяльності, можливості підвищення кваліфікації;

по-друге, глибоко вивчити рівень розвитку (ступінь розвитку) здібностей, спроможностей і можливостей (психічні, психофізіологічні, фізичні якості, медичні показники) людини, яка збирається опанувати ту чи іншу посаду (спеціальність), її мотиви, інтереси та прагнення;

по-третє, об'єктивно проаналізувати, наскільки можливості та бажання людини, яка збирається опанувати посаду (спеціальність), відповідають тим вимогам, які пред'являє до нього ця посада (спеціальність).

Важливою проблемою в справі реалізації заходів профвідбору фахівців залишається організація професіографічного аналізу різних видів військової діяльності та виявлення повної сукупності професійно важливих соціально-психологічних і психологічних якостей військовослужбовця.

Відсутність якісно розроблених професіограм і психограм стає серйозною перешкодою науково обґрунтованого вирішення завдань, що стоять перед професіоналізацією Збройних Сил України. Це питання можливо вирішити лише за допомогою проведення професіографічних досліджень, з метою вивчення професій, спеціальностей, посад. Результатом професіографічних досліджень є професіограма посади (спеціальності, професії).

У розробці професіограми, як правило, беруть участь висококваліфіковані фахівці різних областей діяльності. Професіограми періодично обновляються з урахуванням змін у професіях, викликаних технічними, соціальними, економічними, політичними змінами в суспільстві.

Теорія менеджменту стверджує: управління персоналом – це найкраще використання можливостей, властивостей, здібностей і професійного досвіду людини, а через них – професійного потенціалу суспільства, збройних сил [5, 6].

Можливості, властивості, здібності і професійний досвід людини – це сукупність знань, вмінь, навичок, індивідуально-психологічних якостей, якими він володіє і що дає йому змогу успішно виконувати свої професійні обов'язки. Якості людини, які відповідають та порівняльні з вимогами до фахівця, в сучасній літературі називають по-різному: професійно значимі, професійно необхідні, але найчастіше і, на нашу думку, найбільше правильно – професійно важливими якостями [7].

Розпізнати, виділити і оцінити професійно важливі якості військового фахівця командного профілю діяльності і на цій основі визначити напрямки реалізації заходів щодо набору, відбору, навчання, підвищення якості підготовки, управління кар'єрою і тим самим пропонувати склад і функціонування системи управління персоналом, можливо лише на підставі відпрацювання професіограм (паспортів посади) військових спеціальностей, вивчення особистісних, індивідуально-психічних якостей людини, яка займає або планує займати будь яку посаду командного профілю діяльності.

Вивчаючи професію (спеціальність, посаду), необхідно зуміти побачити професійну діяльність очима людини, яка буде за цією спеціальністю працювати. Якщо, наприклад, мова йде про опис вимог посади до психічної

сфери особистості, треба мати на увазі не простий перелік цих вимог, а їх характеристику з обґрунтуванням кожної вимоги об'єктивними умовами професійної діяльності. Якщо, припустимо, мова йде про вимоги посади до уваги людини, то мало вказати, що для цієї спеціальності необхідний прояв того чи іншого виду уваги. Потрібно вказати джерело цих вимог у військово-професійній структурі спеціальності і в об'єктивних умовах виконання професійної діяльності. При вивченні вимог посади необхідно також розкривати можливості компенсації тих чи інших якостей і особливостей прояву особистості в процесі її професійної діяльності, визначати перелік якостей, що їх можуть затребувати екстремальні навантаження, а також протипоказання (перелік якостей, несумісних з заняттям даною діяльністю) [7; 8].

Досвід організації та проведення професійного психологічного відбору, психологічного обстеження офіцерського складу, який призначається на керівні посади, багатий фактичний матеріал отриманий під час цих заходів, дає змогу стверджувати, що необхідність та підґрунтя для проведення широкомасштабних професіографічних досліджень підтверджена.

Досвід проведення професійного психологічного відбору дає змогу стверджувати, що до ВВНЗ з метою підготовки офіцерського складу приймаються кандидати з обмеженою придатністю до військової служби (3–5% кандидатів – умовно придатні). Аналіз проходження служби випускниками ВВНЗ останніх років свідчить, що 7–8% випускників мають труднощі в успішному та якісному оволодінні військовою спеціальністю, у виконанні функціональних обов'язків за посадою на яку призначені тощо.

Аналіз результатів психологічного вивчення офіцерів – кандидатів з числа керівного складу підтверджує необхідність створення психологічного портрету офіцера, психограми “віртуального” офіцера ЗС України у відповідності до конкретної посади. Психологічне вивчення дає можливість швидко та об'єктивно визначити велику кількість психологічних властивостей, з високою імовірністю прогнозувати надійність та ефективність діяльності фахівця за новою посадою (спеціальністю).

За термін проведення психологічного вивчення офіцерського складу через цю процедуру пройшло 388 офіцерів у військових званнях від капітана до генерал-лейтенанта (генерали – 11, полковники – 157, підполковники – 128) за 38 посадами різних профілів діяльності всіх видів Збройних Сил України. Це дало змогу уявити всю гамму психологічних якостей, яка належить офіцерському складу Збройних Сил України, підійти до визначення попереднього переліку професійно важливих якостей цієї категорії військовослужбовців та пропонувати кроки для подальшого розвитку цього важливого напрямку у діяльності кадрових органів.

Аналіз результатів експериментального психологічного вивчення дає новий цікавий матеріал про психологічний стан і особливості керівного складу Збройних Сил України та миротворчого контингенту.

Всі офіцери поділені на 6 груп військових фахівців в залежності від військово-професійної діяльності та призначення:

командири військових частин та підрозділів – 113 (29,1%);  
фахівці штабів – 102 (26,2%);

інженерно-технічний склад – 31 (7,9%);  
спеціальності гуманітарного профілю – 35 (9,1%);  
миротворчий контингент – 80 (20,8%);  
інші фахівці – 27 (6,9%).

Кожній з груп притаманні відповідні психологічні особливості, які можуть використовуватися у майбутньому в якості критеріїв професійної придатності осіб до відповідного профілю діяльності, до виконання обов'язків за тією чи іншою посадою.

Так, групі фахівців командного профілю діяльності з терміном служби більше 10 років притаманні такі риси:

підвищене почуття обов'язку, відповідальності, як фахівця, розвинені адміністративно-організаторські здібності – 78%;

активність, цілеспрямованість, наполегливість, розвинені волюві якості, при вирішенні складних завдань переважає творчий підхід – 63 (69%);

відкритість, товариськість, доброзичливість, легкість у встановленні нових контактів як на службі, так і поза нею, прагнення до прийняття самостійних рішень – 57,1%.

Разом з тим у цієї категорії офіцерів виявляються і такі негативні риси як: зацикленість на конкретній проблемі, агресивність у взаємодії з оточуючими, високий рівень тривожності – 13%.

Групі фахівців командного профілю діяльності з терміном служби до 10 років притаманні такі риси:

виявляє відкритість, прагнення при будь-яких умовах підтримувати теплі відносини з людьми, орієнтацію на спільну діяльність, намагається спільними зусиллями досягти успіхів у діяльності, виявляє дипломатичність та поважність у спілкуванні – 72,7%;

акуратність, ініціативність, самостійність, достатні адміністративно-організаторські здібності, використання колегіальності у прийнятті важливих та складних рішень. Поряд з тим, спостерігається великий рівень запобігання невдач у діяльності – 63,6%;

виявляє стриманість, обережність, намагається діяти тільки при цілковитій впевненості в досягненні успіху, низьку оперативність – 54,5%.

Під час проведення наукових досліджень та практичних експериментів були встановлені основні професійно-важливі якості офіцерів-кандидатів на керівні посади, а саме:

лідерські якості: професіоналізм, активність, комунікативність, здатність організувати процес, взяти відповідальність на себе;

мотиваційна спрямованість: на власні інтереси, на виконання завдання, на взаємини з людьми;

поведінкова реакція в службових ситуаціях: стиль діяльності;

наявність акцентованих рис характеру: таких, які наближаються до граней допустимих норм;

творчість мислення: здатність приймати швидкі і неординарні інтелектуально-складні рішення в нестандартних ситуаціях;

рівень особистого самоконтролю;

міра особистої конфліктності та здатність вирішувати міжособистісні та колективні конфлікти;

нервово-психічна стійкість;  
особиста працездатність.

У кожному конкретному випадку загальна сукупність професійно-важливих якостей для офіцера як військового фахівця командного профілю діяльності відображає, з одного боку рівень розвитку військової справи, завдання, які вирішуються збройними силами, а з іншого – зміст і умови роботи з конкретної спеціальності, її цілі і задачі, особливості засобів і прийомів діяльності (зброї і бойової техніки), які застосовуються, характер інформації, що надходить, і способи її обробки, порядок взаємодії з іншими фахівцями і підлеглими, вищим керівництвом. При цьому найважливіші професійно-важливі якості, які притаманні офіцерові Збройних Сил України, можна згрупувати у три великі групи: моральні якості, спеціально-професійні якості та індивідуально-психологічні якості, що свідчать про готовність офіцерів командного профілю до ефективної професійної діяльності.

У травні-червні 2010 року науковими співробітниками Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України і кафедрою психології і педагогіки Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського були проведені дослідження психологічного і психофізіологічного стану 80 слухачів університету, які відносяться до офіцерського складу оперативно-тактичного і оперативно-стратегічного рівнів. Робота проводилася у рамках науково-дослідної роботи шифр “Керівник” з метою визначення інформативності комплексу методик психологічних (психофізіологічних) тестувань для обґрунтування рекомендацій ВАК щодо підбору Резерву кандидатів для просування по службі на посади номенклатури призначення Міністра оборони України. Тестування проведені за допомогою 9 різних тестів (3 комп’ютерних і 6 бланкових). За результатами проведеного дослідження здійснена оцінка позитивних індивідуально-психологічних якостей, які є важливими для успішної управлінської діяльності, і негативних якостей, які можуть заважати якісному виконанню управлінських функцій і кар’єрному росту. Загальний висновок за результатами психологічних тестувань містить три варіанти:

офіцер рекомендується для просування на вищу посаду;

офіцер рекомендується умовно для просування на вищу посаду;

офіцер не рекомендується для просування на вищу посаду.

За даними проведених досліджень у 67 офіцерів (83,8%) безумовно переважали індивідуально-психологічні якості, необхідні для управлінської (керівної) діяльності, і вони можуть бути рекомендовані для службового просування; умовно рекомендовані – 12 офіцерів (15%); не рекомендований один офіцер (1,2%).

Слід відзначити найбільш поширені негативні індивідуально-психологічні характеристики: низький рівень загальної культури у 35% досліджуваних, низька креативність у 35%, схильність до консервативної упертості у 31,3%, низький психофізіологічний рейтинг у 25%, низькі лідерські якості у 23,8%, недостатні управлінські якості у 16,3% досліджуваних та інші. Такі дані далекі від акмеологічних характеристик психологічного портрету військового керівника. Вони свідчать про необхідність відповідної підготовки офіцерів з метою покращення їх

індивідуально-психологічних характеристик, тобто необхідність психологічного супроводження їх професійної діяльності на всіх її етапах.

**Висновки.** Проведений психологічний аналіз управлінської діяльності на основі різних публікацій і власні експериментальні дослідження щодо оцінки індивідуально-психологічних якостей військового керівника (управлінця) дозволяють зробити такі висновки:

1. Загальний висновок про придатність офіцера до виконання функцій керівника (управлінця) може надаватися тільки після всебічного професійного вивчення особистості: особової справи, соціально-психологічних характеристик, оцінки професійних якостей, медичного обстеження, поглибленого психологічного (психофізіологічного) тестування.

2. Для визначення необхідних професійно-психологічних якостей військового керівника слід враховувати дані спеціально підбраного комплексу психологічних (психофізіологічних) тестувань, які дозволяють скласти психологічний портрет його особистості.

3. Проведені експериментальні дослідження свідчать про необхідність психологічного супроводження професійної діяльності військового керівника на всіх її етапах.

## ЛІТЕРАТУРА

1. “*Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки*”: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012.

2. “Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення”: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2008 № 842.

3. Гаузнер Н., Іванов Н., Михина М. Стратегія розвитку людських ресурсів в умовах переходу до ринку / Гаузнер Н., Іванов Н., Михина М. – МЭ і МО. – 1992. – № 9.

4. Іванова П.Е. Основи профессиографии / Іванова П.Е. – М.: И АН РФ, 1995. – 98 с.

5. Исаенко А.Н. Нове в теорії і практиці керування персоналом США / Исаенко А.Н. – 1992. – № 3.

6. Менеджмент людських ресурсів: Оглядова інформація / Сост. В.И. Яровий; під ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 104 с.

7. Турчинов А.И. Професіоналізація і кадрова політика: проблеми розвитку теорії і практики / Турчинов А.И. – М.: МПСИ, 1998. – 87 с.

8. Макаренко Н.В. Професійний психофізіологічний відбір / Макаренко Н.В. – К.: КВПІ, 1996. – 256 с.



А.А. Емцов, полковник,  
В.И. Ветров, кандидат военных наук, доцент  
Научно-методический центр кадровой  
политики Министерства обороны Украины,  
Г.В. Шпанчук, полковник, кандидат военных  
наук  
Национальный университет обороны Украины  
имени Ивана Черняховского

## **ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ**

*В статье раскрывается содержание основных понятий теории кадрового менеджмента, профессиографии и влияние этих научных направлений на деятельность органов кадровой работы с целью улучшения условий деятельности личного состава и достижения лучших результатов, усовершенствование приемов отбора, подготовки и распределения личного состава. Рассматриваются также задания, которые необходимо выполнить с целью улучшения кадровой работы с личным составом.*

*Ключевые слова: паспорт должности, пригодность, профессиональная ориентация, профессиональный отбор, профессиография, резерв.*

A. Yemtsov, Colonel, Head of Scientific and methodological Department Center of manpower policy of the Ministry of Defense of Ukraine  
V. Vyetrov, civilian employees of Armed Force of Ukraine, Candidate of Military Sciences, Senior research fellow Scientific and Methodological Department Center of manpower policy of the Ministry of Defense of Ukraine

## **PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND THEIR USE**

*The article deals with the content of some of the basic concepts of the theory of personnel policy, personnel management, profессиоgraphy and influence of these research directions in the activities of personnel work to improve conditions of personnel and best results, improvement measures for the selection, preparation and distribution personnel. Tasks that should be done for improvement manpower work with personnel is also considered too.*

*Keywords: passport of the post, suitability, career guidance, professional selection, profессиоgraphy, reserve.*