

Турейчук А. М., к.т.н., (ORCID: 0000-0002-4837-500X);  
Рибидайло А. А., к.т.н., с.н.с., (ORCID: 0000-0002-6156-469X);  
Прокопенко О. С., (ORCID: 0000-0002-5482-0317);  
Руденська Г. В., (ORCID: 0000-0002-4719-3765)

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

## Особливості розроблення вимог до кандидатів на посади військовослужбовців

**Резюме.** У статті розглянуто основні методи та інструменти щодо визначення вимог до кандидатів на посаду, процес формування кваліфікаційних вимог і паспортів посад.

**Ключові слова:** вимоги до посади; кандидат на посаду; спеціальність; паспорт посади.

**Постановка проблеми.** Важливим пунктом у побудові кар'єри є відбір кандидатів на посаду. Для цього необхідно визначити вимоги до цих кандидатів. Якщо список вимог, що висуваються, занадто великий, то пошук потрібного фахівця може стати надскладним, а де й нездійсненним завданням. Максимальне спрощення вимог, їх узагальненість і розпливчастість також ускладнюють підбір кадрів, змушуючи використовувати як критерії тільки психологічні характеристики кандидата і робити висновки про його відповідність або невідповідність пропонованій посаді, керуючись власною інтуїцією. Отже можна дійти висновку, що завдання з розроблення вимог до кандидатів на посади є актуальним і важливим в управлінні кар'єрою військовослужбовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У системі кадрового менеджменту, для просування військовослужбовця по службі, важливим є об'єктивне оцінювання його професійно-психологічних якостей, які значно впливають на мотивацію військовослужбовця до "зміни місць" і на тривалість адаптаційного періоду на новій посаді. На жаль, в наукових публікаціях і методичних розробках [1, 2, 4, 5] на сьогодні недостатньо даних щодо подібної роботи з військовослужбовцями. Отже актуальним є визначення професійно-психологічних (психофізіологічних) якостей, які необхідні для оцінювання особистості військовослужбовця для його кар'єрного росту, можливості та доцільності здійснення переміщення на інші посади.

**Метою статті** є аналіз досвіду з порядку розроблення вимог до кандидатів на посади військовослужбовців.

**Виклад основного матеріалу.** Існує три основні методи визначення вимог до кандидатів на посаду [1]:

використання результатів аналізу і опису роботи;

експертні оцінки;

на основі статистичного аналізу.

*Аналіз і опис роботи* - це основа розроблення вимог до кандидатів. Проте використовувати тільки цей метод не можна, оскільки в його основі лежить суб'єктивна думка виконавця. Людина, яка не має спеціальної освіти стверджуватиме, що для виконання його роботи потрібен, у першу чергу, досвід. І навпаки, молодий фахівець стверджуватиме, що для успішного виконання його завдань вкрай важливими є знання. Тому необхідно обов'язково використовувати аналіз і опис роботи, проте застосовувати й інші методи.

*Метод експертних оцінок* заснований на суб'єктивній думці експерта. Суть його полягає в тому, що, ґрунтуючись на результатах аналізу роботи, експерти мають дати відповідь на питання: "Які вимоги висуваються до освіти, інтелекту, навичок і т.п., щоб робити цю роботу добре?". Очевидно, що для забезпечення сумісності думок експертів з приводу конкретної роботи структура вимог до кандидатів має бути задана заздалегідь.

Визначення вимог до кандидатів з використанням *статистичного аналізу* – це точний і водночас дорогий метод. У його основі лежить гіпотеза, що майбутня поведінка залежить від способу дій і досвіду в минулому. Якщо вдається ідентифікувати основні моменти біографії, то можна утворювати великі групи претендентів із подібними попередніми даними, для яких завжди ймовірно прогнозувати однакові показники діяльності.

Кандидати на посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетенцій. Для цього розробляють

кваліфікаційну карту, карту компетенцій або профіль посади (рис. 1).

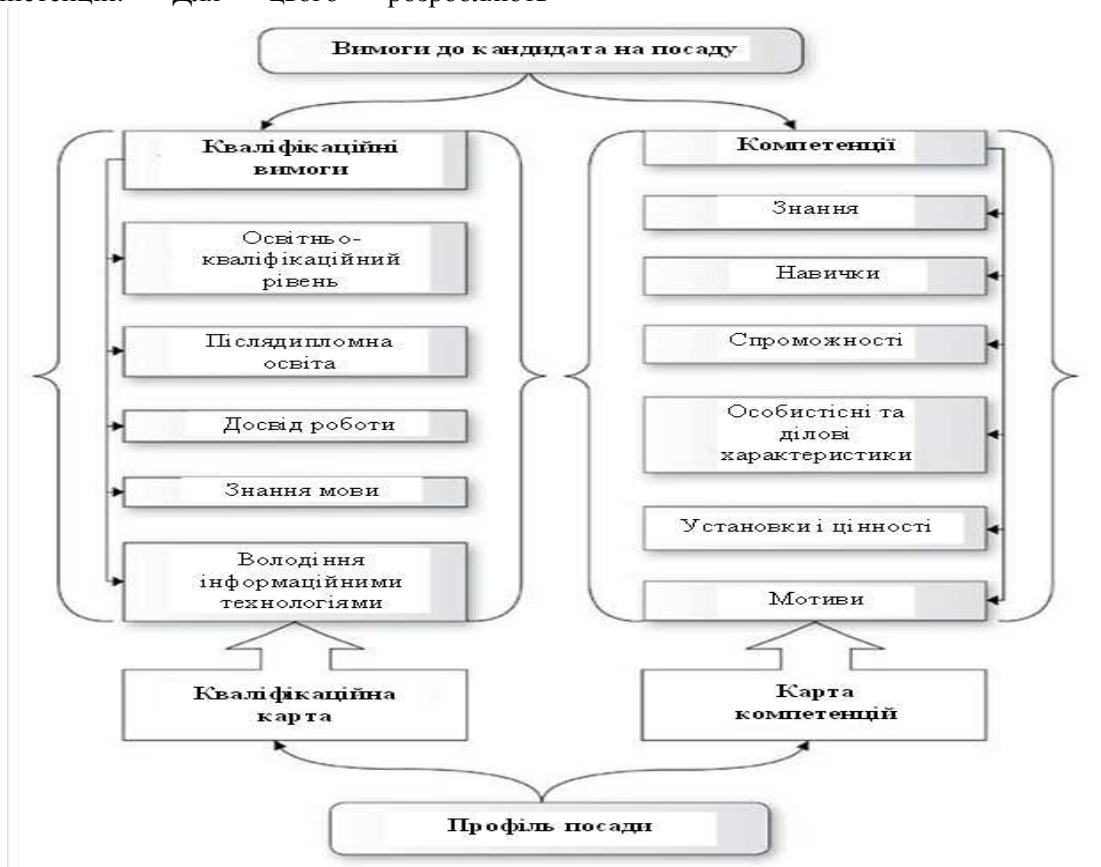


Рис. 1. Структура кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади

Вимоги кваліфікаційної карти ґрунтуються на посадових інструкціях і кваліфікаційних характеристиках професій. На відміну від кваліфікаційних характеристик професій, кваліфікаційна карта конкретизує вимоги до спеціальності військовослужбовця. У кваліфікаційній карті можна також конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навичок (наприклад, управління озброєнням, знання мов та інформаційних технологій, тощо).

Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру підбору, оскільки легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, ніж встановити його здатність виконувати окремі функції або рівень розвитку будь-яких характеристик. Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона складається з формальних характеристик, у ній бракує інформації для дослідження особистісних рис і потенціалу кандидатів.

Карта компетенцій містить знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання військовослужбовцем певної роботи.

Профіль посади включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

Компетенції мають бути чітко і однозначно сформульовані. Кожній компетенції потрібно мати свій оцінний інструмент, за допомогою якого можна вимірювати і визначати рівень її розвитку у кандидата. Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза тощо. Застосування оцінних інструментів потребує спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним підбором.

Розробляючи критерії підбору, бажано виділити серед них обов'язкові, невідповідність кандидатів яким має бути підставою для відмови у призначенні або недопущенні до участі у подальших відбіркових процедурах. Крім обов'язкових, варто визначити бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги.

Професійна діяльність військовослужбовця Збройних Сил (ЗС) складна і багатогранна. Індивідуальні психологічні якості військового керівника істотно впливають на виконавця управлінських функцій. Ці психологічні (психофізіологічні)

особливості включають: професіоналізм, активність, відповідальність, мотиваційну спрямованість, нервово-психічну стійкість, особисту працездатність, добре розвинену емоційно-вольову сферу, дисциплінованість, творчість мислення [2, 3, 5].

Управління кар'єрою потребує проведення багатьох різних заходів, наявності великого обсягу інформації як про якість конкретного військовослужбовця і вимоги до нього під час виконання посадових обов'язків, так і про зміст діяльності на всіх посадах, по яких планується переміщувати цього військовослужбовця, а саме:

результати оцінювання індивідуальних професійно-важливих якостей і діяльності на посаді;

критерії оцінювання результатів діяльності, оцінки знань, навичок та умінь військовослужбовця під час запланованого переміщення з посади та їх відповідність тому, що потрібно для становлення на новій посаді;

зміст, постійне уточнення паспортів військової посади (професіограм, моделей компетенції), які мають включати завдання, обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, навичок і умінь кандидата для ефективної діяльності на посаді у відповідних ситуаціях;

перелік та зміст окремих, відповідних конкретній посаді, професійно-важливих та особистісних якостей військовослужбовця;

складання, уточнення і реалізація алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовця;

наявність і зміст системи курсової підготовки, підвищення кваліфікації до вступу на нову посаду.

Важливим елементом є повна інформація про вимоги кожної посади, на яких планується використання військовослужбовця [4]. Така інформація має бути у фахівців кадрових органів, кадрових менеджерів кадрових центрів, які супроводжують відповідні напрями діяльності військовослужбовців за військово-обліковими спеціальностями.

Надзвичайну важливість під час формування кадрового резерву, прийнятті кадрових рішень щодо використання кадрового потенціалу військовослужбовців має чітко визначення критеріїв посад – так званий “паспорт посади”. Кожна посада має відповідні вимоги щодо вікового цензу, освітнього рівня, досвіду перебування на різнопланових посадах, кваліфікаційних

вимог загального плану (до типу посад) та особливостей функціональної діяльності на конкретній посаді. Без наявності зазначених “паспортів посад” неможливо чітко визначити технології переміщення за різними типами посад.

Дотепер критерієм підбору військовослужбовця на посаду є кваліфікаційні вимоги, які враховують лише наявність освіти відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем і стаж служби на попередніх посадах.

Проте процес формування кваліфікаційних вимог до військовослужбовця і визначення професійно-важливих його якостей є ієрархічним і включає низку рівнів, а саме:

1. Рівень сформованості військово-професійних, службово-бойових і соціальних функцій діяльності військовослужбовця на кожній посаді. За результатами експертних оцінок кількість таких функцій може бути близько 30, що дасть змогу більш-менш об'єктивно оцінювати рівень готовності військовослужбовця до виконання службових обов'язків;

2. Рівень сформованості професійних, соціально-професійних і соціально-побутових завдань, які має вирішувати військовослужбовець у процесі своєї практичної діяльності. Таких завдань може бути сформульовано від ста і більше;

3. Рівень сформованості умінь. На кожне завдання може бути сформовано декілька умінь, тому загальний їх обсяг може бути від декількох сотень і більше.

Саме службово-бойові та соціальні функції діяльності військовослужбовця, професійні, соціально-професійні, соціально-побутові завдання та вміння їх вирішувати з відповідним рівнем якості визначають основу кваліфікаційних вимог до військовослужбовця – вимог до його професійно-важливих якостей, знань, умінь і навичок, які необхідні для успішного виконання професійних обов'язків на відповідних посадах.

Під терміном “кваліфікаційні вимоги до посади” мається на увазі система знань, умінь і навичок, яка витікає з напрямів діяльності, завдань і функцій військового фахівця та характеризує відповідність посади завданням і функціям певної військової структури (підрозділу, частини, органу управління тощо).

Основними принципами формування кваліфікаційних вимог до посад можуть бути:

відповідність службових функцій, які покладаються на посаду, ролі та місце, що їй відводиться у військовій структурі;

можливість трансформування кваліфікаційних вимог до посади у кваліфікаційні вимоги до військових кадрів. Вимоги щодо реалізації певної функції мають трансформуватись у вимоги до рівня знань, умінь і навичок, індивідуальних психофізіологічних якостей військово-службовця, що забезпечуватиме успішне виконання посадових обов'язків;

відповідність вимог до посади індивідуально-психологічним якостям і професійним здібностям військово-службовця – кандидата до призначення на посаду. Посада є інструментом для досягнення мети у відповідній структурі. А військово-службовець, що обіймає посаду, має бути здатним забезпечити правильне та своєчасне застосування цього інструменту для досягнення визначеної мети;

реальність кваліфікаційних вимог, які мають базуватись на реальній правовій, матеріальній і методичній базі;

принцип спеціалізації - усі управлінські функції і завдання мають бути чітко розподілені для виключення можливостей їх дублювання;

делегування повноважень, яке передбачає передачу функції діяльності посаді нижчого рівня, якщо ця функція знаходиться у межах її повноважень;

можливість визначення пріоритетності кваліфікаційних вимог - вимоги до посади за своєю цінністю мають бути структуровані залежно від покладених на цю посаду функцій, тобто мати ієрархічну структуру, що дає змогу об'єктивно оцінити відповідність посади завданням і функціям об'єкта діяльності;

можливість визначення критеріїв оцінки необхідного рівня знань, умінь і навичок.

Для розроблення кваліфікаційних вимог необхідно мати класифікатор військових посад для кожного виду та роду військ (сил) ЗС України. Окрім того, необхідно розробити класифікатор військових спеціальностей. Цей класифікатор має бути складовою частиною державної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації. Структура та зміст класифікатора військових спеціальностей мають відповідати структурі та змісту Державного класифікатора професій (ДК 003:2010) з урахуванням специфіки військової діяльності.

На підставі класифікатора військових спеціальностей формується кваліфікаційна характеристика військово-службовця, яка містить повний масив професійно важливих якостей, знань та умінь, що необхідні для виконання службових функцій та вирішення військово-професійних, соціально-професійних та соціально-побутових завдань.

Першим кроком у створенні дійсно працюючих кваліфікаційних вимог, переліку професійно-важливих якостей, необхідних для виконання службових обов'язків за посадою, є розроблення науково обгрунтованого “паспорту посади”.

Паспорт посади – це офіційний документ, який визначає вимоги до особистісних якостей, професійної компетентності та психофізіологічних можливостей людини відповідності до службових функцій конкретної посади в структурі штату підрозділу ЗС України. Його створення потребує глибоких, ретельно підготовлених досліджень та експериментів.

Паспорт посади розробляється відповідно до науково обгрунтованих вимог, які спрямовані на забезпечення оптимального співвідношення особового складу та озброєння для найефективнішого їх застосування в бою, організації навчання (бойової підготовки) військ (сил).

Для обгрунтування сутності поняття “паспорт посади” і механізму його практичного використання в управлінні кадровими ресурсами (персоналом, кадрами) ЗС України істотне значення має чіткий поділ понять базових категорій кадрової політики:

*посада* – це визначена структурою і штатним розкладом структурна одиниця в підрозділах ЗС України, на яку покладене встановлене нормативними актами коло службових повноважень;

*посадова особа* – особа, на яку законами або іншими нормативними актами покладено здійснення відповідних функцій;

*посадова категорія* – передбачене для визначення військового звання штатної посади, є основною умовою для присвоєння чергового військового звання і враховується під час призначенні військово-службовця на посаду;

*кваліфікаційні вимоги до посади* – система професійно важливих якостей, знань, умінь і навичок, перелік службових функцій, військово-професійних, соціально-професійних та соціально-побутових завдань і вмінь їх вирішувати в процесі виконання цих функцій;

*професія* – рід трудової діяльності, що потребує спеціальних теоретичних знань і практичних навичок;

*військова спеціальність* – категорія, що у сфері військової служби характеризує особливості та специфіку конкретної військово-професійної діяльності в її межах (зміст типових завдань військово-професійної діяльності).

На сьогодні категорія військового обліку (військово-облікові спеціальності), механізми і критерії оцінки кандидатів на навчання і різні посади не відрізняються цілісністю і досконалістю, носять фрагментарний характер. Це стосується і структури та змісту посадової інструкції.

Документ у вигляді “Паспорту посади” розглядається як структурна основна одиниці організаційно-штатної документації, прийнятої в ЗС України для:

визначення організаційної структури військової частини, установи, навчального закладу, кількості особового складу, найменування посад, з урахуванням типів озброєння, військової техніки й інших матеріально-технічних засобів;

стандартизації вимог, які висуваються посадою до особистісних якостей, психологічних здібностей, психологічних і психофізіологічних можливостей людини, рівня вмінь (навичок);

професійного відбору (підбору) кандидатів на посади і на навчання;

оптимізації процесів, пов'язаних з підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації персоналу;

оцінювання якості роботи фахівця за визначений період, атестування військовослужбовців;

забезпечення професійного росту військовослужбовців і моделювання їхньої кар'єри;

упорядкування документообігу.

В основу “Паспорта посади” необхідно закласти ідею створення єдиної методологічної схеми у вигляді конкретних характеристик, що могли б дати цілісне уявлення про вимоги конкретної посади. Використовуючи паспорт посади, можна приймати правильні виважені управлінські рішення щодо низки питань:

професійний відбір кадрів – у процесі порівняння характеристик кандидатів із паспортом посади можна найбільш об'єктивно вибрати кращого;

удосконалення процесів, пов'язаних із розвитком персоналу - у процесі відбору

кандидата на посаду його професійно-важливі якості, знання й уміння порівнюються з еталонними, і визначається, яке додаткове навчання і за якими конкретними напрямками йому необхідне;

оцінювання якості роботи фахівця за визначений період – для уникнення суб'єктивних оцінок, необхідне розроблення кількісного еталону, відхилення від якого буде характеризувати якість виконання посадових обов'язків, а максимальне наближення до нього визначає певну ступінь професіоналізму (з огляду на це, можна ефективніше мотивувати персонал);

атестування персоналу (кадрів) – повна картина професіоналізму військовослужбовця, яка отримана за визначений період, порівнюється з еталонною, у такій ситуації набагато простіше приймати зважені рішення;

професійне зростання військовослужбовця і моделювання його кар'єри. Кожен військовослужбовець, порівнюючи свої знання й уміння з еталонними, які знаходяться завжди поруч, може самостійно підвищувати свій професіоналізм. Командири, начальники (фахівці органів кадрової роботи) мають можливість на підставі цих даних планувати кар'єру підлеглого військовослужбовця, висувати його на інші посади або направляти на навчання;

упорядкування документообігу – з еталонного документа всі підрозділи і співробітники знають, з ким вони мають взаємодіяти і за яку конкретну ділянку роботи відповідають.

**Висновки.** Для виконання робіт зі створення “паспортів посад” необхідно залучити осіб (експертів) з числа найдосвідченіших військовослужбовців, які самі є професіоналами. Під час створення “паспорта посади” необхідно визначити мету створення посади і функціональні обов'язки особи, яка обійматиме зазначену посаду. Тільки після цього можна переходити до формування вимог до особистісних якостей, професійної компетентності та психофізіологічних можливостей кандидата на посаду. Такий підхід дає змогу оптимізувати чисельний склад персоналу. Жодна посада не може вводитися, поки не сформульована мета її введення і очікуваний ефект.

**Подальші дослідження** доцільно присвятити особливостям використання розроблених вимог до кандидатів під час формування паспортів посад і відборі

військовослужбовців для призначення на посади.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации/ Учеб. пособие /Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 365 с.
2. Методологічні основи психологічного вивчення офіцерів – кандидатів на керівні посади. Методичні рекомендації / Авторський колектив: М. Г. Маслова, В. Л. Володарський, О. Ю. Чуніхін, М. І. Шпура, О. Л. Андрієвський, В. М. Валюх, О. Л. Тракалюк – К.: ННДЦ ОТ і ВБ України, 2002. – 232 с.
3. Тракалюк О. Л. Психологічні аспекти професійної діяльності офіцерів як військових керівників // Актуальні проблеми психології. Том V. Вип.6. Під ред. Максименка С. Д., – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2007. – С. 237–331.
4. В. В. Ягупов. Військова і соціальна психологія: Навчальний посібник. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2000. – 522 с.
5. М. Г. Маслова, О. Л. Тракалюк, А. П. Дебренюк, В. Л. Володарський. Значення психологічного (психофізіологічного) вивчення військового керівника для вирішення питань кадрового менеджменту у Збройних Силах України // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. 24-25/2012. – С. 112–114.

Стаття надійшла до редакційної колегії 18.10.2018

**Турейчук А. Н., к.т.н.;**  
**Рыбыдайло А. А., к.т.н., с.н.с.;**  
**Прокопенко А. С.;**  
**Руденская Г. В.**

Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев

#### **Особенности разработки и использования требований к кандидатам на должности военнослужащих**

**Резюме.** В статье рассмотрены основные методы и инструменты по определению требований к кандидатам на должность, процесс формирования квалификационных требований и паспортов должностей.

**Ключевые слова:** требования к должности; кандидат на должность; специальность; паспорт должности.

**A. Tureychuk, PhD (Technical);**  
**A. Rybydajlo, PhD (Technical), senior researcher;**  
**A. Prokopenko;**  
**G. Rudenska**

Center for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv

#### **Features of the development and use of requirements for candidates for military posts**

**Resume.** The article discusses the main methods and tools for determining the requirements for candidates for the position, the process of forming qualification requirements and job passports.

**Keywords:** position requirements; candidate for position; specialty; position passport.