

УДК 331.5.024.54

М. М. МЕДВІДЬ, Я. В. МАЦЕГОРА, І. В. ВОРОБИЙОВА

**ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ
СТРУКТУРИ ВЕРБУВАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ І ПІДХОДІВ
ДО ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ
НА ПОСАДИ ВЕРБУВАЛЬНИКІВ**

Запропоновано організаційно-штатну структуру вербувального підрозділу та підходи до професійно-психологічного відбору вербувальників з урахуванням міжнародного досвіду зайнятості найманих працівників у військових формуваннях та ресурсних можливостей внутрішніх військ МВС України.

Ключові слова: державне регулювання, галузева зайнятість, військова служба за контрактом, комплектування військових посад.

On the basis of the international experience of employment of hired workers in military formations and resource opportunities of Interior Troops of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine the organizational and staff structure of recruiting units and approaches to professional and psychological selection of recruiters is offered.

Key words: governmental regulation, industrial employment, contract based military service, manning of the military posts.

Серед проблем професіоналізації військових формувань України найбільш актуальною на сьогодні є завершення їх переходу на контрактний спосіб комплектування. Зміна способу комплектування військових формувань призвела до виходу їх частин та підрозділів на ринок праці для пошуку найманих працівників. Аналіз заповнення посад військовослужбовцями контрактним способом за 2002 – 2010 рр. свідчить про те, що Збройні Сили (ЗС) України, внутрішні війська (ВВ) МВС України та Державна спеціальна служба транспорту як роботодавці є неконкурентоспроможними [2, с. 59].

У сучасних умовах соціальний захист економічно активного населення здійснюється через активну та пасивну політику держави на ринку праці. Активна політика держави на ринку праці передбачає: створення систем (служб) зайнятості, служб соціальної допомоги молоді, сприяння створенню нових робочих місць у державному секторі, у тому числі шляхом організації громадських робіт; стимулювання розвитку приватного дрібного і середнього підприємництва як джерела робочих місць; надання позик безробітним для заснування підприємницької діяльності; професійну підготовку і перепідготовку робочої сили; вирішення проблем молодіжного безробіття; збільшення галузевої і регіональної мобільності праці; інші форми активізації ділового життя і зайнятості [6, с. 244].

Виходячи з міжнародного досвіду державного регулювання зайнятості найманих працівників у військових формуваннях, необхідно розробити активну політику військового формування на ринку праці, яка полягатиме, у першу чергу, у створенні вербувальних (рекрутингових) підрозділів.

У Головному управлінні ВВ МВС України створено вербувальну службу, у територіальних командуваннях – вербувальні групи; у військових частинах та підрозділах є військовослужбовці, які виконують функції вербувальників. Варто звернути увагу на те, що згадані посадові особи на рівні військової частини часто залучаються до несення служби у нарядах, виконують інші завдання і, як правило, їх діяльність щодо вербування зводиться суто до роботи з документами. Освіта вербувальників не відповідає їх діяльності.

Вивчаючи досвід США, О. Г. Разумцев звертає увагу на те, що відбір кандидатів здійснюється постійно в пунктах вербування, які розташовані на всій території країни, спеціально підготовленими сержантами-вербувальниками. Їхній роботі важливе значення мають прямі контакти і листування з потенційними кандидатами на посади військовослужбовців. За статистичними даними, для того щоб завербувати одного добровольця, необхідно підтримувати контакти з 24 кандидатами. Тому для укладання потрібної кількості контрактів близько 20 тис. вербувальників змушені кожного року працювати майже зі всією молоддю країни [5].

У ЗС України протягом 2008 р. було створено 25 територіальних центрів комплектування, на що держава виділила відповідні кошти, а за рахунок організаційно-штатних заходів – трудові ресурси. Територіальні центри комплектування могли б комплектувати й інші військові формування, проте відповідно до теорії конкуренції це неможливо. В інших військових формуваннях заходи, пов'язані зі створенням вербувальних підрозділів, не фінансуються, і цим формуванням треба самостійно шукати ресурси для цього.

Отже, необхідність створення таких підрозділів у ВВ зумовлена потребою забезпечення найманими працівниками, постійною плінністю кадрів та неможливістю збільшення видатків з державного бюджету на підвищення грошового утримання військовослужбовців.

Метою статті є визначення організаційно-штатної структури вербувального підрозділу та розроблення системи професійного відбору військовослужбовців на посади вербувальників.

Для обґрунтування організаційно-штатної структури необхідно визначити, хто такий “вербувальник” і які види його діяльності.

Вербувальником називається працівник вербувального підрозділу, який займається підбором персоналу. Його діяльність полягає не лише в безпосередньому пошуку потрібних кандидатів, а й у тому, щоб оцінити їх компетентність та корисність як майбутніх військовослужбовців військової служби за контрактом.

Види діяльності: розміщення інформації про відкриті вакансії (спеціальні сайти, друковані видання, оголошення тощо); самостійний пошук резюме

кандидатів, що відповідають певним вимогам; розвиток інформаційних технологій для роботи вербувального підрозділу (у тому числі автоматизація баз даних); телефонування, відправлення листів, запрошення на співбесіду; проведення співбесід (попередніх або з участю командира військової частини, який приймає на військову службу); ознайомлення кандидата з умовами проходження військової служби, керівними документами; ознайомлення кандидата з рішенням командира військової частини щодо проходження військової служби; підготовка звітів про проведену роботу.

Важливе значення для роботи вербувального підрозділу мають професійні навички його працівників: розуміння кадрової політики військової частини; поінформованість про специфіку роботи на деяких посадах у військових частинах; знання психології спілкування; знання ділового етикету. Ключовими показниками при цьому є професійні заслуги кандидатів, досвід і стаж їх військової служби.

Вербувальник як експерт досліджує формальний документ – резюме, і в такій ситуації насамперед виявляються його компетенція, уважність, інтуїція. Результатом же професійного вивчення формального документа має стати неформальний висновок вербувальника про ступінь відповідності претендента вимогам (очікуванням) командира військової частини. Завдання вербувальних підрозділів – не просто знайти формально відповідних кандидатів, а підібрати людей, які відповідають корпоративній культурі та завданням військової частини ВВ.

Із усього переліку послуг на ринку рекрутингу вербувальні підрозділи військових формувань здійснюватимуть лише так званий “персональний ресерчер” – попередній підбір кандидатів, після якого замовник самостійно відбирає претендентів на посаду. Іншими словами, така послуга – це процес рекрутингу, скорочений до одного етапу – пошуку потенційних кандидатів з наданням замовникові лише звіту про ринок кандидатів (їх імена, місця роботи, контактна інформація тощо) [7, с. 13].

Дослідження, проведені соціальною службою Українського центру економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова 11–17 квітня 2008 р., показали, що за віковою ознакою найвищу готовність до служби за контрактом демонструють молоді люди віком 18 – 29 років [5, с. 2]. Зважаючи на цей факт та проведені відповідні дослідження, як один із способів роботи вербувальників пропонуємо викладання в середніх школах та вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації предмета “Захист Вітчизни”.

У профорієнтаційній роботі ніхто не зможе переконливіше розповісти про особливості служби військовослужбовця за контрактом, ніж він сам. З урахуванням досвіду зарубіжних країн і кадрової політики військових формувань України, що спрямована на підвищення статусу сержанта, пропонуємо до структури вербувального підрозділу ввести військові посади і призначати на них сержантів. Як варіант це може бути вербувальне відділення на базі однієї з військових частин, розташованих у певному регіоні. Очолювати такий підрозділ повинен офіцер.

У внутрішніх військах МВС України є шість типів військових частин і підрозділів за виконанням основних службово-бойових завдань, які на них покладені. Тому й вербувальники повинні бути колишніми представниками таких типів військових частин та підрозділів, які є у регіоні.

Як свідчить аналіз досвіду діяльності рекрутингових (вербувальних) підрозділів [1, с. 71–73, 96–97], для ефективної роботи до їх складу необхідно ввести також психолога та оператора ПК. Одним із завдань психолога має бути визначення, до якого типу військової частини ВВ направити кандидата з урахуванням його якостей. Така потреба виявлена в результаті проведених досліджень [3]. До завдань оператора ПК входить розвиток інформаційних технологій у роботі вербувального підрозділу.

Для забезпечення мотивації професійного зростання військовослужбовців у вербувальному підрозділі пропонується орієнтовна структура (рисунок).

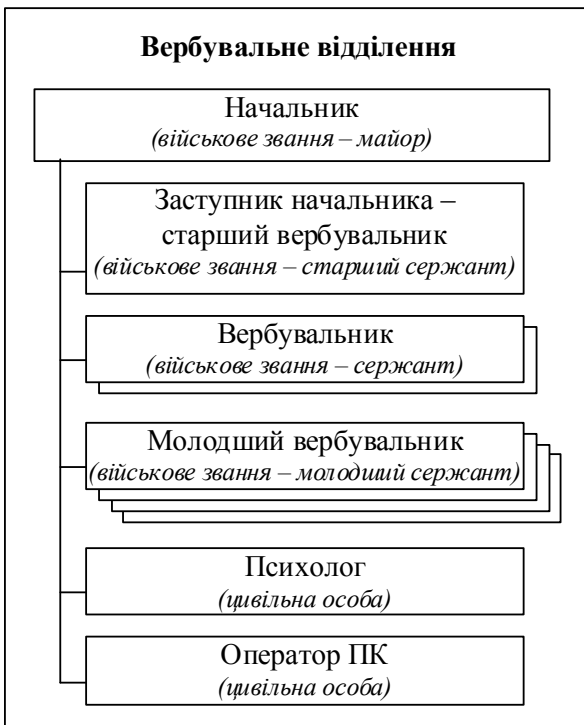


Рисунок. Орієнтовна структура вербувального підрозділу

Організація процесу вербування потребує спеціальної підготовки. Офіцери-вербувальники повинні пройти навчання за спеціальністю “Менеджмент

персоналу”, а сержанти – перепідготовку на відповідних спецкурсах. Серед вищих військових навчальних закладів України найбільш адаптована для цього Академія ВВ МВС України, яка готує спеціалістів з менеджменту. Цей заклад міг би виконувати відповідні замовлення і для інших військових формувань.

Для створення вербувального підрозділу доцільно розглядати організаційно-штатні заходи щодо перерозподілу штатних одиниць лише підрозділів по роботі з особовим складом. Якщо можливості ВВ створити вербувальні підрозділи обмежені, то перших шість підрозділів рекомендується розмістити на території однієї з військових частин кожного регіону, що належить до регіонів з найменш сприятливими умовами зайнятості найманих працівників у військових формуваннях, тобто у АР Крим, Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Київській та Одеській областях. З урахуванням принципів маркетингу та розміщення продуктивних сил слід вибирати військову частину, яка розташована найближче до центру міста.

Варто звернути увагу на те, що п’ять визначених регіонів збіглися з пунктами постійної дислокації територіальних командувань ВВ МВС України (Північного, Східного, Центрального, Південного та Кримського відповідно), що дає можливість провести організаційно-штатні заходи в межах ТрК. Цей процес буде менш помітний, якщо враховувати відношення штатної чисельності частин ВВ регіону до штатної чисельності вербувального підрозділу порівняно з іншими регіонами. Пропонується також для запобігання використанню персоналу вербувального підрозділу не за призначенням підпорядковувати його відділу кадрів ТрК.

Для забезпечення ефективної роботи вербувального підрозділу, формування і підтримки професійних та психологічних якостей його персоналу, необхідних для успішного виконання певних завдань, що покладаються на нього, важливе значення мають професійний відбір військовослужбовців на посади вербувальників та їх імідж.

Вербувальником повинна бути особа, що має досвід служби і знання з особливостей служби в усіх шести типах військових частин ВВ. Тому обов’язковим є проведення відбору на посади вербувальників із військовослужбовців-контрактників (вторинний відбір). Завданням такого відбору є визначення доцільності використання кандидата для виконання специфічних, відповідальних, найчастіше пов’язаних з управлінням людьми завдань. До сфери професійно-психологічного дослідження потрапляють питання стосовно авторитету претендента серед співслужбовців, а також щодо його мотиваційних, комунікативних, аналітичних і стратегічних навичок.

Зазначимо, що вербувальник є іміджевою фігурою у внутрішніх військах. Так, найчастіше кандидат уперше близько знайомиться з ВВ саме через вербувальника. Відповідно вербувальник як своїм зовнішнім виглядом, так і своїми діями, манерою спілкування, професійною підготовкою і загальною обізнаністю має наблизитися до образу військовослужбовця, подібними до якого прагнуть стати кандидати в результаті свого професійного навчання та розвитку. Проте з

цього питання потрібно додержуватися “золотої середини”: запропонований зразок для наслідування повинен бути потенційно досяжним для претендента, який відповідає вимогам до професії військовослужбовця ВВ.

Вербувальник має бути харизматичною особою, вірити у свою справу. Так, для того щоб вмотивувати до служби у внутрішніх військах, він сам повинен бути впевнений у доцільності вибору професії військовослужбовця, а також знати і підтримувати традиції, що склалися у ВВ.

Працівник вербувального підрозділу, на якого покладено відповідальність за долю кандидата, повинен мати неабиякі аналітичні здібності, зокрема: уміти співвіднести наявні якості у кандидатів з вимогами до професії військовослужбовця; урахувати особливості мотивації претендента, які впливають на розвиток його професійно важливих якостей; зважати на можливість компенсації необхідних якостей; урахувати вплив типових соціально-побутових проблем претендентів та співвідносити їх із соціально-економічним станом у регіоні для визначення плинності кадрів тощо.

На начальника вербувального підрозділу покладається також стратегічна функція, яка полягає в такому: приймання рішень щодо груп молоді, на які потрібно спрямовувати роботу підрозділу, щодо каналів і форм надання інформації про наявні посади, щодо партнерів профорієнтаційного процесу (школи, технікуми, біржі праці тощо), щодо пріоритетних засобів стимулювання до службово-бойової діяльності в певному регіоні (стабільність грошового утримання, можливості отримання професії, можливості саморозвитку і компенсації небажаних для чоловіків характерологічних рис, полегшення працевлаштування у майбутньому тощо). Особливо важливою ця функція є в умовах обмеженого фінансування виконання покладених на підрозділ завдань.

Отже, основою професійно-психологічного відбору вербувальника мають бути:

- досвід служби, компетенція та авторитет серед співслужбовців;
- стратегічні здібності (планування, вибір партнерів, розподіл обмежених ресурсів, визначення пріоритетів);
- власна вмотивованість (осмисленість виконуваних професійних функцій, повага до ВВ);
- аналітичні здібності (вміння приймати рішення з урахуванням багатьох змінних, брати на себе відповідальність за власне рішення);
- комунікативні вміння (у тому числі й уміння виявляти основні мотиви претендентів, уміння встановлювати контакт, завойовувати довіру, харизматичність);
- здібності діловодства (вміння сумлінно, акуратно, монотонно працювати з великим обсягом документації).

Вирішуючи завдання професійно-психологічного відбору, психологи акцентують увагу на ролі вербувальника, на іміджевому складнику цієї посади. Так, традиційно професійно-психологічний відбір ґрунтується на посадових

обов'язках, проте в цьому випадку орієнтація лише на посадові завдання може призвести до небажаного результату. Річ у тому, що з наведеними вище посадовими обов'язками – розміщення інформації про відкриті вакансії, пошук резюме підхожих претендентів, телефонування та листування, ознайомлення кандидата з рішенням щодо можливості проходження ним військової служби за контрактом – традиційно найкраще справляються жінки-військовослужбовці (акуратні, здатні до кропіткої, монотонної роботи, з гарними показниками комунікативної компетентності). Проте варто підкреслити, що найважливіше завдання вербувальника – бути об'єктом для ідентифікації претендента з військовослужбовцем ВВ, і при такій постановці завдання залучення жінки до роботи на посадах вербувальника є не доречним.

Щодо створення диференційованого психографічного опису професії вербувальника необхідно розподілити функції, що виконують військовослужбовці вербувального підрозділу, на стратегічні (планування роботи підрозділу), представницькі (проведення співбесід, агітаційних виступів та ін.), аналітичні (аналіз резюме, співвіднесення якостей претендента з вимогами військово-облікових спеціальностей) та з діловодства (ведення документації, розміщення інформації на сайтах, пошук резюме, листування тощо) поміж посадами старшого вербувальника, вербувальника і молодшого вербувальника. Відповідно до цього розподілу функцій потрібно внести відмінності у психограми зазначених категорій вербувальників.

Однак остаточно про професійно важливі якості вербувальників можна говорити лише після проведення емпіричного дослідження. Сутність цього дослідження полягає у традиційному для професійно-психологічних досліджень порівнюванні показників за психологічними якостями у високо- і слабоефективній групі фахівців. Планування такого емпіричного дослідження порушує, передусім, питання про показники ефективності діяльності вербувальника. Такими показниками можуть бути:

- відсоток претендентів, що підписали контракт на військову службу завдяки роботі вербувальника;
- кількісний і якісний склад охопленої вербувальниками молоді;
- кількість залучених до співпраці структур (шкіл, навчальних і виховних закладів, бірж праці, сайтів, друкованих джерел, радіо- і телеканалів тощо);
- укомплектованість військових частин ВВ у регіоні;
- показники плинності серед військовослужбовців-контрактників у регіоні.

Крім того, можуть вводитися додаткові коефіцієнти, пов'язані із такими зовнішніми умовами вербувальної роботи в регіоні: грошове забезпечення військовослужбовця військової служби за контрактом відносно до середньої заробітної плати в регіоні; частка безробітних у загальній величині до економічно активного населення; витрати на нерухомість (оренда та купівля житла); географічне розташування регіону поряд з більш соціально-економічно розвинутою країною.

Наступним завданням є добір психологічних і статистичних методів для порівняння високо- і слабоефективної груп вербувальників та визначення їх професійно важливих якостей. Для його виконання можна використовувати розроблений в Академії ВВ МВС України автоматизований психодіагностичний комплекс “Психодіагностика”. Він дає можливість застосовувати комплекс тестів, що охоплюють усі якості особистості (темперамент, здібності, стани, характерологічні й особистісні особливості тощо), та створювати профілі під час роботи з новою професійною вибіркою. Так, у “Психодіагностику” закладено процедуру, завдяки якій у процесі роботи з новою вибіркою (що диференційована за критерієм ефективності) можливе визначення професійно важливих якостей та норм (“профільів”) і використання їх у подальшому професійно-психологічному відборі претендентів на нові військові спеціальності.

Відповідно до мети статті є визначення організаційно-штатної структури вербувального підрозділу та розроблення системи професійного відбору військовослужбовців на посади вербувальників. Після створення запропонованих вербувальних підрозділів у ВВ МВС України необхідно провести додаткові емпіричні дослідження, спрямовані на професійно-психологічний відбір військовослужбовців-контрактників на посади вербувальників, а також дослідження, пов’язані з визначенням ефективних методів та способів роботи вербувальних підрозділів на ринку праці.

Література:

1. *Іванов А. И.* Рекрутинг: как это делается в России / А. И. Иванов. – Ростов-н/Д. : Феникс ; СПб. : Ост, 2006. – 176 с.
2. *Медвідь М. М.* Методологічні засади кадрового забезпечення військових формувань / М. М. Медвідь // Честь і закон. – 2010. – № 4. – С. 55–61.
3. Професійний відбір у внутрішні війська МВС України (шифр – “Відбір”) : звіт про НДР (заключ.) 14.12.04 / Акад. ВВ МВС України ; кер. П. П. Круть ; викон. : М. М. Медвідь [та ін.]. – Х., 2004. – 214 с. – Інв. № 73.
4. Професіоналізація української армії: громадська думка // Додаток до журн. Національна безпека і оборона. – 2008. – № 5. – 12 с.
5. *Разумцев О. Г.* Комплектування Збройних Сил України: досвід, проблеми, перспективи [Електронний ресурс] / О. Г. Разумцев // Офіційний веб-сайт національного інституту Українсько-Російських відносин. – Режим доступу : http://www.niurg.gov.ua/ukr/publishing/panorama3_4/razum_t.htm.
6. *Шевченко Л. С.* Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз : монографія / Л. С. Шевченко. – Х. : Вапнярчук Н. М., 2007. – 336 с.
7. *Шукіс І. З.* Проблеми становлення рекрутингових агентств у період фінансово-економічної кризи в Україні / І. З. Шукіс, В. В. Скрипнік, Я. С. Стівпа // Вісник Дніпропетр. держ. фін. акад. : зб. наук. пр. – Дніпропетр., 2009. – № 2. – С. 11–16. – (Серія “Економічні науки”).

Надійшла до редколегії 10.09.2013 р.