УДК: 332.143:347.7

Ірина Анатоліївна Петрова,

доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник лабораторії
теоретичних досліджень, редакційно-видавничої та науково-методичної діяльності
Харківського науково-дослідного інституту судових експертиз ім. Засл. проф.

М. С. Бокаріуса, м. Харків, Україна
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1652-6715>
e-mail: ekobezpeka.ira@gmail.com

Наукові засади управління розвитком персоналу судово-експертних установ

Петрова
Ірина Анатоліївна

Постановка наукової проблеми. Висококваліфіковані працівники широкого профілю є гарантом забезпечення успішного існування та розвитку організації чи установи будь-якого напрямку діяльності. Не є винятком і судово-експертні установи, які в умовах реформування правоохоронної та судової систем відчують незадоволений попит на таких працівників нових спеціальностей. Подібний попит посилюється також розвитком в Україні ринкових відносин, соціальним прогресом і становленням демократичної держави. Важливим для продуктивної діяльності судово-експертних установ також є рівень забезпеченості їх керівниками нового типу, які мають не лише ґрунтовні знання й управлінський досвід, володіють іноземними мовами та новими технологіями, але й характеризуються високою здатністю до навчання та професійної мобільності. Зауважимо, що запорукою ефективного використання персоналу судово-експертних установ і забезпечення належного рівня їх професійної майстерності має бути переосмислення соціально-економічного змісту й природи категорійного апарату на основі наукового аналізу в умовах трансформації всієї економічної системи. Реформи правоохоронної та судової систем вимагають вдосконалення експертного забезпечення, що, у свою чергу, потребує переосмислення не тільки підготовки працівників судово-експертних установ, а також і зміни цільових установок формування їхнього керівного складу.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженню та ефективному застосуванню в кадровій політиці різних моделей формування якісного і стабільного персоналу присвячено значну кількість наукових праць провідних учених. Зарубіжні фахівці висвітлювали подібні питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор, Т. Шульц та інші). Вони першими окреслили загальні засади управління персоналом і мотивації діяльності працівників. Проблематиці формування якісного та стабільного кадрового складу присвятили свої праці Л. В. Балабанова, О. А. Грішнова, О. В. Гончар, Т. П. Збрицька, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, О. Ф. Морозов, М. М. Новікова, І. А. Петрова, І. Л. Петрова, В. А. Савченко, М. С. Татаревська, Г. В. Щекін та інші.

Зауважимо, що в раніше опублікованій праці¹ були висвітлені основні фактори формування трудового колективу, які дозволяють організації в умовах конкурентної боротьби забезпечити собі стабільне функціонування на визначеному ринку, розвиток і вдосконалення через ефективне використання людських ресурсів. Також наголошено, що управління персоналом представляє собою комплекс управлінських дій, а саме: принципів, методів, засобів і форм, спрямованих на працівників

¹ Петрова І. А. Особливості формування трудового колективу у сучасних умовах. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2014. № 4(67) С. 198–206.

І. А. Петрова

НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУДОВО-ЕКСПЕРТНИХ УСТАНОВ

У статті наголошено, що система управління розвитком персоналу судово-експертних установ базується на сукупності методів, які забезпечують виконання завдань у сфері розвитку персоналу, проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та кар'єрне зростання кожного. Аналіз наукових праць дозволив удосконалити термінологію, що відображає сутність процесу управління діяльністю працівників судово-експертної установи. Акцентовано увагу на тих ознаках, які притаманні якійсь та кількісній характеристикам персоналу. Доведено, що управління розвитком персоналу судово-експертної установи завжди сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кожного співробітника як особистості та окреслено основні завдання планування й організації управління розвитком персоналу судово-експертної установи.

Ключові слова: персонал, судово-експертна установа, управління розвитком, співробітники, професійний розвиток, стажування.

I. Petrova

SCIENTIFIC FOUNDATIONS OF STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT OF FORENSIC ORGANIZATIONS

Today staff is a key resource that ensures the effectiveness of organization functioning in all areas of activities, therefore its development is an integral part of the organization's overall strategy. The staff development management system of forensic institutions is based on a set of methods that will ensure the solution of tasks in the field of personnel development, as well as staff's education, further training, and career advancement. The analysis of foreign and domestic scientific works will enhance the improvement of the terminology that reflects the essence of the management process of workers' performance in an organization, namely: human resources management, human-factor management, labor management, personnel policy, personnel work, etc.; their detailed characteristic is provided.

підприємства (їхню поведінку, інтереси чи діяльність) із метою максимального використання трудового потенціалу працюючих при виконанні ними поставлених завдань. Однак, наведені пропозиції не були адаптовані до діяльності судово-експертних установ і потребують подальшого розвитку.

У монографії М. М. Новікової та Л. О. Мажник висвітлено здійснений аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, які впливають на технологію управління та запропоновано теоретичні й методичні положення щодо формування технології управління персоналом; розроблено інформаційне забезпечення визначення результатів застосування технології управління персоналом за кожною функціональною підсистемою у формі внутрішніх документів організації та комплексної оцінки їх використання². Убачається доцільним розглянути наукові пропозиції вчених щодо діяльності судово-експертних установ.

Окрім того, О. Ф. Морозов та В. О. Гончар, розглядаючи теоретико-методологічні аспекти розвитку персоналу, обґрунтували необхідність розвитку кадрів для кожного підприємства та окреслили сутність системи розвитку персоналу підприємства, її основні складові та позитивні ознаки від її наявності в організації³. Із даними напрацюваннями науковців слід погодитися, але необхідна їх подальша адаптація до діяльності судово-експертних установ із урахуванням особливостей.

Підкреслимо, що зростаючий дефіцит високопрофесійних кадрів залишає питання вирішення проблеми пошуку та відбору фахівців актуальним для організацій усіх галузей національної економіки. Не є винятком і спеціалізовані судово-експертні установи, щодо яких простежується нагальна потреба у висвітленні тих питань і проблем, які пов'язані із формуванням і функціонуванням трудових колективів, удосконаленням управління розвитком персоналу цих установ задля поліпшення якості експертного забезпечення правосуддя.

Метою статті є окреслення наукових засад управління розвитком персоналу судово-експертних установ, визначення першочергових заходів щодо ефективного використання трудового потенціалу кожного співробітника та напрямів їх реалізації. У процесі дослідження було використано метод аналізу літературних джерел та узагальнення отриманої інформації, методи дедукції та індукції під час викладу результатів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Будь-який вид діяльності, зокрема й судово-експертної, базується на певних вимогах до формування конкурентоспроможного персоналу, як невід'ємної складової специфічного ресурсу, та відображає складний спектр соціально-економічних відносин щодо його застосування. Окрім того, для судово-експертної установи важливо мати в певний час, для конкретної потреби, у потрібному місці, у необхідній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який дозволить досягти визначеної мети. Зважаючи на сучасні тенденції розвитку людських ресурсів, провідними у формуванні стабільного кадрового складу установи слід визначити:

- зростання попиту на кваліфіковану працю;
- підвищення вартості продукту, який вона створює;
- значне посилення ролі людського чинника в діяльності установи;
- перехід до стратегічного управління, який вимагає високої творчої віддачі від кожного працівника.

² Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.

³ Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка № 1, 2017 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&cz=5372> (дата звернення 01/05/2020).

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників організації, отримав назву – управління персоналом⁴. У зарубіжних і вітчизняних наукових працях використовується досить різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління діяльністю працівників в організації, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо. Наприклад, на думку А. П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує усі складові трудового колективу підприємства та вміщує усіх працівників (трудоий колектив), які виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці⁵.

Для з'ясування сутності понять «управління персоналом» й «управління людськими ресурсами», слід ураховувати, що вони є подібними за значенням. В обох випадках об'єктом управлінського впливу є працівник, однак, різниця в тому, що термін «управління людськими ресурсами» підкреслює специфічний підхід до працівника як до особливого ресурсу, ефективне використання якого дозволяє досягти поставленої мети при мінімальних витратах і максимальному результаті.

В економічній енциклопедії термін «управління персоналом» трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, установи, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої та творчої активності працівника й розробку перспективної кадрової політики⁶.

Більшість вітчизняних економістів розглядають окреслені поняття як синоніми та дають їм різні визначення. Так, Г. В. Щекін управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети із використанням елементів навчання, мотивації й інформування працівників; діяльність, що виконується всіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожного з них⁷.

У свою чергу, О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук під управлінням персоналом пропонують розуміти цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Згідно з таким підходом до управління персоналом передбачається системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні окремої організації⁸.

Науковець О. А. Грішнова стверджує, що це поняття слід розглядати як сукупність усіх організаційно-економічних заходів організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та перекваліфікації. У ширшому розумінні розвиток персоналу також поширюється на питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного

The formation of a high-quality and stable staff of a forensic institution is a purposefully selected and organized set of activities and relations between them, which is aimed at improving the efficiency of staff development management in accordance with the institution's goals. Special attention is paid to the fact that the quality characteristic of staff - are those signs that characterize the complex of consumer properties of staff to effective work; quantitative characteristic of staff include the following indicators: qualification, age, work experience, computer skills, knowledge of foreign languages, etc. It is proved that staff development management of a forensic institution always contributes to the effective use of the labor potential of each worker as an individual by increasing his social and professional mobility, whereas vocational training contributes to the general intellectual development of the worker, expands his/her erudition and social circle, strengthens his/her self-confidence. The main tasks of planning and organizing staff development management of forensic institutions are outlined.

A priority issue for increasing the level of staff development of a forensic institution should be acknowledged the internship and further training at leading higher education institutions or scientific institutions, as today technologies and equipment are updating rapidly, therefore, the knowledge that was obtained earlier is gradually becoming obsolete and needed to be constantly updated.

Key words: staff, forensic institution, development management, workers, professional development, internship.

I. Petrova

WISSENSCHAFTLICHE
STEUERUNGSGRUNDLAGEN
FÜR PERSONALFÖRDERUNG
FORENSISCHER
EXPERTENORGANISATIONEN

Heutzutage ist das Personal eine Schlüsselressource, die die Effektivität der Organisationsarbeit in allen Tätigkeitsbereichen sicherstellt, deshalb ist ihre Entwicklung ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtstrategie der Organisation. Das System der Steuerung der Personalförderung forensischer Experteninstitution basiert auf eine Methodengesamtheit, die die Lösung von Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung sowie die Berufsausbildung der Mitarbeiter,

⁴ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. С. 118.

⁵ Єгоришин А. П. Управление персоналом : учебн. для вузов 5-е изд., доп. и перераб. Нижний Новгород : НИМБ, 2005. С. 295.

⁶ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. С. 295.

⁷ Щекін Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. Киев : МАУП, 2003. С. 271–272.

⁸ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор, 2006. С. 16.

ihre Weiterbildung und das Karrierefortkommen gewährleisten werden. Die Analyse ausländischer und inländischer wissenschaftlicher Arbeiten ermöglichte es, die Terminologie zu verbessern, die das Verwaltungsvorgangswesen der Mitarbeiter Tätigkeit in der Organisation widerspiegelt, nämlich: Steuerung der menschlichen Ressourcen, Verwaltung eines menschlichen Faktors, Steuerung der Arbeit, Personalpolitik, Personalarbeit usw.; ihre detaillierte Eigenschaft ist angegeben.

Die Formierung des hochqualifizierten und stabilen Personalbestandes in forensischer Experteninstitution ist eine angemessen organisierte Reihe von Zielmaßnahmen und deren Interaktion, die auf die Effektivitätserhöhung der Steuerung der Personalförderung gemäß den Zielen der Einrichtung orientiert ist.

Man legte einen besonderen Akzent darauf, dass durch qualitative Personaldaten entsprechende Merkmale von Gesamtheit der Konsumeigenschaften des Personals für eine effektive Arbeit gekennzeichnet werden; zur quantitativen Charakteristik des Personals gehören die Kennwerte: Qualifikation, Alter, Berufsjahre, Computerkenntnisse, Fremdsprachenkenntnisse usw. Man bewies, dass die Verwaltung der Personalförderung in forensischer Experteninstitution zur effektiven Nutzung vom Arbeitspotenzial jedes Mitarbeiters als Individuum durch die Erhöhung seiner sozialen und beruflichen Mobilität immer beiträgt, und die Berufsausbildung zur intellektuellen Allgemeinentwicklung des Mitarbeiters fördert, seinen Gesichtskreis erweitert und sein Selbstvertrauen stärkt. Die Hauptaufgaben der Planung und der Organisation der Steuerung der Personalentwicklung in forensischen Experteneinrichtungen sind anbei beschrieben.

Um den Entwicklungsstand des Personals einer forensischen Experteninstitution zu erhöhen, ist es notwendig, praktische Fort- und Weiterbildung in führenden Hochschuleinrichtungen bzw. wissenschaftlichen Institutionen anzuerkennen, weil es heute schnelle Erneuerung der Technologien und Ausstattung zu verfolgen ist, deshalb werden früher eingetragene Kenntnisse allmählich veraltet und müssen ständig aktualisiert werden.

Schlüsselwörter: Personal, forensische Experteninstitution, Steuerung der Entwicklung, Mitarbeiter, berufliche Förderung, Praktikum.

періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багатьох інших⁹.

Зазначене вище свідчить про те, що в усіх наведених трактуваннях даних понять науковці переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти визначеної мети. Окрім окреслених, існує також чимало інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна погодитися з позицією О. Я. Гугул, яка виділяє три основні ознаки, що об'єднують більшість визначень даної категорії та складають основу процесу управління персоналом, а саме:

- відношення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу;
- інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства в загальну його стратегію¹⁰.

Наведені ознаки притаманні управлінню персоналом судово-експертних установ, однак, не варто залишати поза увагою й такі ознаки, як: формування загальних засад для розвитку персоналу в процесі навчання, стажування, підвищення кваліфікації; створення мотиваційної системи розвитку кожного працівника установи тощо. Інакше кажучи, особлива увага в управлінні розвитком персоналу судово-експертної установи має бути спрямована на кожного її працівника.

Управління розвитком персоналу має бути ефективним, оскільки є основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема й судово-експертної установи. Це зумовлено тим, що зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого й адаптивного використання кадрового потенціалу судово-експертної установи, підвищення творчої та організаційної активності кожного співробітника і формування гуманізованої організаційної культури установи в цілому. Зважаючи на це, особливого значення в сучасній діяльності судово-експертних установ набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом і впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників судово-експертних установ. Слід також зауважити, що на сьогодні основна складова управління персоналом судово-експертних установ спрямована на створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення і саморозвитку кожного співробітника окремо взятої установи, а саме – розвитку персоналу.

О. Ф. Морозов і В. О. Гончар визначають розвиток персоналу як безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі¹¹.

Розвиток персоналу необхідно розглядати як складне й багатогранне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних й економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особисто-

⁹ Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО., 2001. С. 16.

¹⁰ Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 6'2013[44]. С. 194–198.

¹¹ Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка № 1, 2017 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&cz=5372> (дата звернення 01.05.2020).

сті. В. А. Савченко пропонує розуміти його як сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання персоналу, його підготовки та підвищення кваліфікації. Він підкреслює, що ці заходи містять питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, ділової оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів¹².

Розглядаючи структуру розвитку персоналу, науковці виділяють такі складові елементи, як: навчання; сприяння просуванню (управління кар'єрою); розвиток організації (установи)¹³. Зауважуючи, що окреслені складові структури розвитку персоналу притаманні й судово-експертним установам, розглянемо кожну складову більш докладно. Так, результат навчання науковці розглядають як розвиток персоналу у вузькому значенні, що об'єднує такі складові, як: професійна освіта; стажування; підвищення кваліфікації; підготовка керівників; уведення в посаду; перепідготовка тощо. Щодо судово-експертної установи тільки професійна освіта співробітником здобувається поза установою, усі інші складові навчання установа має забезпечити самостійно.

У свою чергу, сприяння просуванню, що означає управління кар'єрою, часто трактують як розвиток персоналу в розширеному значенні, що включає: відбір персоналу та інструктаж; зміну посади; роботу за кордоном; планування кар'єри; структуровані співбесіди зі співробітниками та оцінку їх діяльності. Окреслені складові управління кар'єрою судово-експертна установа самостійно має організовувати шляхом створення окремої системи роботи із персоналом.

Окрім того, розвиток персоналу в широкому значенні, який базується на навчанні та сприянні розвитку працівника й розвитку установи в цілому, передбачає обов'язкове в роботі із персоналом: створення робочої групи; роботу в межах проєкту; створення соціально-технічної системи; роботу в команді. Такий підхід у судово-експертних установах забезпечує не лише експертну діяльність під час проведення комісійних і комплексних експертиз, але й науково-дослідну при розробці експертних методик чи методичних рекомендацій, освітянську при організації навчання в аспірантурі чи підготовці для отримання кваліфікації судового експерта або підвищенні кваліфікації тощо. Отже, як свідчить наведене вище, розвиток персоналу судово-експертної установи буде пов'язаний з такими загальними поняттями менеджменту, як: «освіта», «професійне навчання», «підвищення кваліфікації» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Управління розвитком персоналу судово-експертної установи завжди сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кожного співробітника як особистості через підвищення його соціальної та професійної мобільності. При цьому слід погодитися з В. А. Савченко, який зазначає, що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив керівників на працівників організації задля забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку¹⁴.

Водночас під час реалізації заходів щодо управління розвитком персоналу судово-експертної установи, не слід нехтувати тим, що професійне навчання сприяє також загальному інтелектуальному розвитку співробітника, розширює його ерудицію та коло спілкування, укріплює

I. Petrova

BASE SCIENTIFIQUE DE LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL DES ORGANISMES D'EXPERTS JUDICIAIRES

Aujourd'hui, le personnel est une ressource clé qui assure l'efficacité de l'organisation dans tous les domaines d'activité, son développement fait donc partie intégrante de la stratégie globale d'une organisation. Le système de gestion du développement du personnel des institutions d'expertise judiciaire est basé sur un ensemble de méthodes qui assureront la solution des tâches dans le domaine du développement du personnel, ainsi que la formation des employés, la formation et la promotion professionnelle. L'analyse des travaux scientifiques étrangers et nationaux a permis d'améliorer la terminologie qui reflète l'essence du processus de gestion de l'activité des travailleurs dans l'organisation, à savoir: gestion des ressources humaines, gestion des facteurs humains, gestion du travail, politiques en matière de ressources humaines, travail du personnel, etc. leur caractéristique détaillée est présentée.

La formation de personnel stable et de haute qualité de l'institution d'expertise judiciaire est un ensemble d'activités et de relations soigneusement sélectionnées et organisées qui vise à améliorer l'efficacité de la gestion du développement du personnel conformément à l'objectif de l'institution. L'attention est prêtée au fait que les caractéristiques qualitatives du personnel; ce sont les caractéristiques qui caractérisent l'ensemble des propriétés de consommation du personnel pour fonctionner efficacement; les caractéristiques quantitatives du personnel comprennent des indicateurs: qualification, âge, expérience, compétences informatiques, connaissance des langues étrangères, etc. Il est prouvé que la gestion du développement du personnel d'une institution d'expertise contribue toujours à l'utilisation efficace du potentiel de travail de chaque employé en tant qu'individu en augmentant sa mobilité sociale et professionnelle et la formation professionnelle contribue au développement intellectuel général de l'employé, élargit son érudition et son cercle social et renforce sa confiance d'une personne en soi-même. Les principales tâches de planification et d'organisation de la gestion du développement du per-

¹² Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. С. 16–17.

¹³ Дуракова І. Б. Управление персоналом : учебн. Москва : ИНФРА-М. 2009. С. 218.

¹⁴ Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. С. 162.

sonnel des institutions d'expertise judiciaire sont décrites.

Afin d'augmenter le niveau de développement du personnel d'une institution d'expertise judiciaire, il est nécessaire de reconnaître le stage et la formation avancée dans les principaux établissements d'enseignement supérieur ou les institutions scientifiques, car il y a aujourd'hui une forte mise à jour des technologies et des équipements, de sorte que les connaissances acquises plus tôt deviennent progressivement obsolètes et doivent être constamment mises à jour.

Mots-clés: Personnel, institution d'expertise judiciaire, gestion du développement du personnel, développement professionnel, stage.

И. А. Петрова

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИ- ТИЕМ ПЕРСОНАЛА СУ- ДЕБНО-ЭКСПЕРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сегодня персонал является ключевым ресурсом, который обеспечивает эффективность функционирования организации во всех сферах деятельности, поэтому ее развитие – это неотъемлемая составляющая общей стратегии организации. Система управления развитием персонала судебно-экспертных учреждений базируется на совокупности методов, которые будут обеспечивать решение заданий в сфере развития персонала, а также проведения обучения работников, повышения их квалификации и продвижение по карьерной лестнице. Анализ зарубежных и отечественных научных работ позволил усовершенствовать терминологию, которая отражает суть процесса управления деятельностью работников в организации, а именно: управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, управление трудом, кадровая политика, кадровая работа и т.п.; приведена их развернутая характеристика.

Формирование качественного и стабильного кадрового состава судебно-экспертного учреждения является целенаправленно подобранной и организованной совокупностью мероприятий и отношений между ними, которая ориентирована на повышение эффективности управления развитием персонала соответственно цели учреждения. Акцентировано внимание на том,

впевненість особи в собі. Зауважимо, що провідні компанії найбільше уваги приділяють формуванню мети та завдань організації, які мають бути відомими і зрозумілими кожному її працівнику. Для управління розвитком персоналу судово-експертної установи важливо, щоб у цьому процесі брали активну участь співробітники, які є майбутніми виконавцями, та підтвердити, що ця мета є не тільки зрозумілою, але й важливою та досяжною для кожного із них. Однак, іноді можна спостерігати, що управління в установі перероджується в жорстку бюрократію, коли мета формується не її співробітниками, а певними правилами. За таких умов система прийняття рішень вироджується в авторитарну систему команд і контролю. Подібна система в судово-експертних установах завжди буде призводити до руйнування мотивації виконавців, створення у співробітників відчуття безсилля та не дозволить у сучасних умовах забезпечити стабільний розвиток установи в майбутньому.

Окремо необхідно підкреслити, що зв'язок рівня винагороди з досягненням спільно визначеної мети забезпечує мотивацію співробітників судово-експертної установи через оцінку результатів їхньої діяльності. Дієвість таких систем зростає зі збільшення частоти зворотних зв'язків. Систему прямих грошових винагород доцільно доповнювати побічними заходами відзначення продуктивності праці співробітників, що включають надання їм більшої самостійності, відповідальності при виконанні як стандартних, так і творчих завдань. Водночас необхідно акцентувати увагу на тому, що експертна, науково-дослідна, освітня та інші види діяльності судово-експертних установ зазвичай потребують від співробітників творчого підходу до вирішення поставлених завдань.

Окрім того, слід погодитися з основними завданнями планування розвитку персоналу, які розглядалися В. А. Савченко¹⁵. Ураховуючи їх, в умовах реформування правоохоронної та судової системи до основних завдань планування та організації управління розвитком персоналу судово-експертних установ вбачається доцільним віднести такі:

- організаційно-методичне забезпечення професійно-кваліфікаційного навчання, підготовки та перепідготовки співробітників, планування цієї роботи з урахуванням потреб установи, направлення співробітників на навчання для отримання третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії PhD) у відповідні заклади вищої освіти (згідно з експертною спеціальністю) та стажування в провідних наукових установах чи закладах вищої освіти; навчання керівників різних рівнів управління установи сучасних методів і форм роботи з підлеглими;
- моніторинг професійних, ділових та особистісних якостей співробітників на основі атестації й широкого використання психологічних і соціологічних досліджень; розробка рекомендацій щодо раціонального використання співробітників відповідно до їхніх здібностей та нахилів;
- організація роботи з професійної орієнтації молодих спеціалістів щодо опанування експертних спеціальностей; адаптація нових працівників до експертної діяльності; розвиток системи наставництва в підрозділах; аналіз плинності кадрів і динаміки змін колективу установи; розробка заходів зі стабілізації та вдосконалення його соціальної й демографічної структури;
- забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального та морального стимулювання працівників відповідно до виконання ними поставлених завдань і поліпшення морально-психологічного клімату в структурних підрозділах судово-експертної установи тощо.

Серед теоретичних і науково-практичних питань якості персоналу судово-експертної установи чільне місце посідає визначення концептуальних підходів до проблеми його конкурентоспроможності. Науковці переконані, що конкурентоспроможність персоналу – це сукупність

¹⁵ Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. С. 111.

якісних і вартісних характеристик – персонал або робоча сила, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців, зокрема державних установ, у працівниках певної професії та кваліфікації¹⁶. Окреслене поняття завжди має чітко виражені якісні й кількісні характеристики. В аспекті якості воно розглядає ознаки, що характеризують сукупність властивостей персоналу щодо ефективної діяльності. В аспекті кількісних якостей поняття конкурентоспроможності персоналу може визначитися такими показниками, як фах, стаж, вік, володіння іноземними мовами тощо.

Оскільки управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних чинників, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває класифікація даних чинників за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація чинників за: мірою спільності, урегульованістю, способом впливу, характером впливу, значенням чинників та їх економічним змістом¹⁷. Окреслені чинники притаманні також й управлінню розвитком персоналу судово-експертним установам. Зупинимось на кожному із напрямів класифікації та визначимо їх складові. За ознакою спільності чинники поділяються на загальні, що поширюються на весь процес управління розвитком персоналу судово-експертної установи, та одиничні, що властиві окремим елементам даного процесу. За мірою урегульованості чинники поділяються на регульовані (керовані), тобто такі, що характеризують якість роботи колективу в цілому; умовно нерегульовані – підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління; нерегульовані – ті, на які суб'єкт управління не може вплинути. Щодо способу впливу на управління розвитком персоналу судово-експертної установи чинники поділяються на безпосередні та опосередковані; за характером впливу – на основні та другорядні; за значимістю – на екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління) та інтенсивні, що засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, прискореному впровадженні досягнень науки та передової практики. За економічним змістом чинники, що впливають на процес управління розвитком персоналу судово-експертної установи поділяються на: науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні тощо.

Під час аналізу складових конкурентоспроможності персоналу судово-експертної установи завжди враховуються унікальність експертної спеціальності або її універсальність, якість та ефективність праці співробітника, а також вартість робочої сили на загальному ринку праці. В умовах виходу України на світові ринки праці конкурентоспроможність персоналу судово-експертної установи стає важливою умовою ефективності її міжнародних зв'язків із судово-експертними установами інших країн, а також її входження до міжнародних організацій судово-експертних установ (наприклад, ENFSI). Необхідно акцентувати увагу на тому, що особливе місце серед чинників, які визначають конкурентоспроможність персоналу судово-експертної установи, посідають ті, що характеризують творчі здібності співробітника, у тому числі:

- рівень кваліфікації й експертну спеціальність;
- володіння іншими експертними спеціальностями;
- здатність до оволодіння новими знаннями, опанування сучасної техніки та технології;
- економіко-правову та політичну поінформованість;

что качественная характеристика персонала – это те признаки, которые характеризуют совокупность потребительских свойств персонала к эффективной работе; количественная характеристика персонала включает показатели: квалификация, возраст, стаж, владение компьютером, знание иностранных языков и другое. Доказано, что управление развитием персонала судебно-экспертного учреждения всегда способствует эффективному использованию трудового потенциала каждого сотрудника как личности через повышение его социальной и профессиональной мобильности, а профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию сотрудника, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность личности в себе. Описаны основные задания планирования и организации управления развитием персонала судебно-экспертных учреждений.

Первоочередным для повышения уровня развития персонала судебно-экспертного учреждения необходимо признать стажировку и повышение квалификации в ведущих учреждениях высшего образования или научных учреждениях, так как сегодня наблюдается резкое обновление технологий и оборудования, поэтому те знания, которые получены ранее постепенно застаревают и их необходимо постоянно обновлять.

Ключевые слова: персонал, судебно-экспертное учреждение, управление развитием, сотрудники, профессиональное развитие, стажировка.

¹⁶ М. С., Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

¹⁷ Гузля О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 6'2013[44]. С. 194–198.

- ініціативність;
- високі ділові якості;
- неординарність у прийнятті рішень;
- прагнення до підтримання трудової дисципліни в підрозділі;
- здатність до виконання своїх професійних функцій на рівні міжнародних стандартів.

Головною ознакою формування попиту на персонал у ринковій економіці є циклічність його зміни, що пов'язана із функціонуванням постійно діючого механізму технічного оновлення та конкуренції, який спонукає установу знижувати витрати виробництва, скорочувати чисельність зайвих працівників¹⁸. На ринку праці конкурентоспроможність персоналу має вираження в психологічній адаптації окремого працівника чи соціальної групи в нових економічних умовах, формування психологічної готовності особи до сприймання нового, оволодіння засобами профілактики та вирішення конфліктних ситуацій методами зниження психологічних навантажень тощо. Необхідно підкреслити, що в політиці підвищення якості персоналу судово-експертної установи з метою підвищення конкурентоспроможності головним є посилення динамізму процесів пристосування до попиту, що швидко змінюється; гнучкої орієнтації на ті галузі і сфери діяльності, які розвиваються, тощо. Інакше кажучи, тільки комплексний підхід дозволить забезпечити стабільне управління розвитком персоналу судово-експертних установ.

Науковцями неодноразово зазначалося, що комплексний підхід полягає у створенні системи професійної перепідготовки фахівців, які вивільняються; організації підготовки та перепідготовки; формуванні розвитку полі професіоналізму; навчанні підприємництва; самостійному господарюванні; організації комерційної діяльності; маркетингу; створенні комплексної системи перманентного навчання персоналу; організації цілеспрямованої професійної орієнтації молоді відповідно до сучасних вимог ринкових відносин¹⁹.

Судово-експертні установи сьогодні працюють в умовах, коли перехід до ринкової економіки трансформує всю систему економічних, соціальних, політичних і культурних відносин, але найсуттєвіші зміни відбуваються саме у сфері трудових відносин. Новий гуманітарний тип економічного зростання зорієнтований на такі рушійні сили, як: наукові знання, творчий та інтелектуальний потенціал людини і суспільства. Інтелектуалізація праці як загальносвітова тенденція виявляється в активному засвоєнні наукової інформації, зростанні загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників, вищому рівні розвитку суспільства взагалі.

У діяльності судово-експертних установ необхідно враховувати те, що сучасні наукові досягнення і прискорення процесів «старіння» науково-технічних знань призводять до інтенсифікації становлення нового технологічного укладу. За таких умов саме персонал судово-експертної установи чи не найбільше відчуває, як інтелектуалізація трудової діяльності призводить до ускладнення та урізноманітнення форм трудової зайнятості, зміщення акцентів на широку спеціалізацію, розширення форм і можливостей творчої праці, професійного зростання. При цьому відбувається індивідуалізація форм і видів зайнятості, що розширює можливості самореалізації особистості. Для кожного співробітника має бути зрозумілим, що для розвитку його кар'єри пріоритетного значення набуває фундаментальна міждисциплінарна освіта, професійна компетентність, здатність накопичувати та використовувати нові знання. Важ-

¹⁸ Брич В. Я., Гузєл О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. № 5. 2009. Т. 2. С. 13–16.

¹⁹ Доронина М., Григоренко А., Аведян А. Факторы эффективного использования человеческих ресурсов предприятия. Бизнесинформ. 1999. № 9–10. С. 91–96.

ливим також залишається мобільність працівника, оскільки переважає зростання попиту на висококваліфікованих і вмотивованих фахівців, які здатні забезпечити високу результативність праці.

В умовах зьогодення науковці розглядають персонал як основний ресурс організації, що визначає ефективність її діяльності, забезпечує конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми²⁰. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навиками поведінки, системою моральних цінностей й економічних якостей. Подібний набір властивостей особистості є важливим для початку діяльності фахівця в судово-експертній установі, оскільки створює підґрунтя для її подальшого розвитку як судового експерта.

Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог щодо персоналу судово-експертної установи здійснюється на підставі посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенції, професіограм і психограм.

Посадова інструкція – це документ, який містить загальні вимоги до працівника на конкретній посаді, відображає його обов'язки, відповідальність, кваліфікаційні вимоги до рівня знань і навичок. Кваліфікаційні вимоги до рівня знань окреслюють необхідний рівень освіти, як відповідний рівень підготовки співробітника (наприклад, для судово-експертних установ зазвичай не нижче магістра чи спеціаліста), наявність післядипломної освіти в певній сфері діяльності, стажу роботи за професією, стажування в провідних наукових установах, закладах вищої освіти чи за кордоном тощо.

Кваліфікаційна карта розробляється спільно керівником і співробітником служби управління персоналом (наприклад, для судово-експертних установ – працівник відділу кадрів) на основі посадової інструкції та представляє собою набори кваліфікаційних характеристик, якими, з позиції установи, має володіти «ідеальний працівник», котрий обіймає цю посаду. Аналіз кваліфікаційної карти кадровою службою надає можливість здійснити структурне оцінювання кандидатів на вакантну посаду за кожною характеристикою та порівняти кандидатів між собою. Кваліфікаційна карта у подальшому може бути використана й для планування підвищення кваліфікації чи перепідготовки конкретного працівника. Однак, наведений документ регламентації посадових обов'язків працівників зосереджується переважно на технічних і формальних характеристиках працівника. Як недолік кваліфікаційної карти слід виділити те, що вона не враховує індивідуальні характеристики та потенціал професійного розвитку співробітника.

Документом, що дозволяє усунути зазначені недоліки, є карта компетенції працівника. Науковцями зауважується, що провідною технологією розвитку персоналу є управління, засноване на компетенціях із застосуванням компетентнісного підходу до розвитку персоналу²¹. Компетенція працівника завжди базується на його компетентності та межах обов'язків, що передбачені посадовою інструкцією. Компетентність представляє собою особистісну характеристику людини, її здатність виконувати певні функції, тип поведінки та рівень соціалізації, напри-

²⁰ Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Технології та дизайн. 2015. № 3 (16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17 (дата звернення 04.05.2020).

²¹ Петрова І. А. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5(50). С. 130.

клад, уміння орієнтуватися на інтереси клієнта чи працювати в команді, відповідальність, чуйність, скромність, нестандартність мислення тощо. При оцінюванні кандидата на вакантну посаду або черговій атестації співробітника карта компетенції використовується як кваліфікаційна карта компетенції особистості й порівнюється з компетенцією ідеального працівника. Використання керівниками структурних підрозділів або працівниками відділу кадрів картки компетенції працівника дозволяє також виявити та ефективно використовувати творчий потенціал кожного співробітника судово-експертної установи.

Важливими документами, що містять вимоги до персоналу установи є професіограми та психограми. Професіограма – це опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дає змогу визначити систему професійно важливих якостей. Психограми використовують найчастіше під час професійного відбору претендентів, оскільки містять фізіологічні, психологічні та соціально-психологічні риси, їх відповідність певним нормативам. Завдяки цьому створюється єдина основа для зіставлення особливих вимог професії до людини, з одного боку, та психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, з іншого²².

У судово-експертних установах зазвичай здійснюється відбір кандидатів на вакантні посади з багатьох професій, до яких висувуються підвищені вимоги щодо психофізіологічних характеристик працівника. Це зумовлено тим, що під час подальшої діяльності працівника індивідуальні особливості людини стають чинником, який лімітує надійність, точність, зосередженість, уважність та високу якість виконання поставлених завдань, що вкрай важливо для судового експерта. Зауважимо також, що професійний розвиток особистості належить до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу, тому в сучасних умовах судово-експертні установи повинні брати на себе ініціативу щодо управління розвитком свого персоналу. Планування й організація управління розвитком персоналу є провідними функціями не тільки керівного складу установи, але й кадрової служби, оскільки сприяє сталому розвитку судово-експертних установ та є гарантією ефективності експертного забезпечення правосуддя в Україні.

Висновки. Отже, упровадження наукових засад управління розвитком персоналу судово-експертних установ дозволить розкрити приховані можливості їх співробітників, розширити межі їхніх знань, змінити відносини в колективі й, тим самим, збільшити людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом будь-якої установи, що визначає рівень її конкурентоспроможності та забезпечує зростання показників продуктивності праці.

References

- Brych, V. Ia., Huhul O. Ya. (2009). Teoretychni aspekty rozvytku personalu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. №5. T. 2. S. 13-16 [in Ukrainian].
- Doroshenko, K. A. (2015). Efektyvnist upravlinnia personalom v orhanizatsii. Tekhnolohii ta dyzain. № 3 (16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17 (data zvernennia 04.05.2020) [in Ukrainian].
- Doronina, M., Grigorenko, A., Avedjan. L. (1999). Faktory jeffektivnogo ispol'zovaniia chelovecheskih resursov predpriiatija. Biznesinform. № 9-10. S. 91-96 [in Russian].
- Durakova, I. B. (2009). Upravlenie personalom: uchebn. Moskva: INFRA-M. 400 s. [in Russian].
- Egorishin, A. P. (2005). Upravlenie personalom: uchebn. dlja vuzov 5-e izd., dop. i pererab. Nizhnij Novgorod: NIMB, 720 s. [in Russian].

²² Кодекс законів України про працю. Київ : Фірма «Праця». 2001. С. 184–185.

- Ekonomichna entsyklopediia: U trokh tomakh. (2000). T. 2 / Redkol.: S. V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv : Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 848 s. [in Ukrainian].
- Hrishnova, O. A. (2001). Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky. Kyiv: T-vo «Znannia», KOO. 254 s. [in Ukrainian].
- Huhul, O. Ya. Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu. Innovatsiina ekonomika. Vseukrainskyi naukoivo-vyrobnychiy zhurnal. 62013[44]. S. 194-198 [in Ukrainian].
- Kodeks zakoniv Ukrainy pro pratsiu. (2001). Kyiv: Firma «Pratsia». (S. 184-185) [in Ukrainian].
- Krushelnytska, O. V., Melnychuk, D. P. (2006). Upravlinnia personalom : navch. posibn. Kyiv : Kondor, 292 s. [in Ukrainian].
- Morozov, O. F., Honchar, V. O. (2017). Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva. Efektyvna ekonomika № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (data zvernennia 01/05/2020) [in Ukrainian].
- Novikova, M. M., Manzhyk, L. O. (2012). Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia. Kharkiv: KhNAMH. 215 s. [in Ukrainian].
- Petrova, I. A. (2014). Osoblyvosti formuvannia trudovoho kolektyvu u suchasnykh umovakh. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav. 2014. № 4(67) S. 198-206 [in Ukrainian].
- Petrova, I. L. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. № 5(50). S. 128-132 [in Ukrainian].
- Savchenko, V. A. (2002). Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posibnyk. Kyiv: KNEU, 351s. [in Ukrainian].
- Shchekyn, H. V. (2003). Teoriia y praktyka upravleniia personalom : ucheb.-metod. posob. Kyiv : MAUP, 280 s. [in Ukrainian].
- Tatarevska, M. S., Zbrytska, T. P., Savchenko, H. O. (2013). Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posibn. Odesa: Atlant, 427 s. [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 26.05.2020