

менш як на 60% до кінця 2016 року за результатами соціологічних опитувань, які планується проводити починаючи з 2014 року [8].

Таким чином, професійний розвиток полягає у формуванні та постійному збагаченні ділових якостей, професійних знань, навичок і вмінь державних службовців, які необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, реалізації своїх прав і обов'язків, потенційних можливостей державних службовців органів державної влади та місцевого самоврядування. У професійному розвитку важливо максимально використовувати практику службової діяльності, складну систему взаємодії посадових структур, ієрархічного підпорядкування, міжособистісних відносин, технології оцінки (атестації, відкриті конкурси, кваліфікаційні іспити та ін.) і службового просування службовців, різні механізми мотивації до якісної та творчої праці [6, с. 201].

Отже, професіоналізм виступає цільовою якістю, яка об'єктивується певними стандартами професійної діяльності і суб'єктивується особистістю в процесі професійного розвитку. У стратегії професійного розвитку державних службовців органів державної влади та місцевого самоврядування має бути виражена довгострокова орієнтація на професійний і посадовий розвиток службовців. Професійний розвиток полягає у формуванні та постійному збагаченні ділових якостей, професійних знань, навичок і вмінь державних службовців, які необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, реалізації своїх прав і обов'язків, потенційних можливостей державних службовців органів державної влади та місцевого самоврядування.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на дослідження проблеми підвищення професіоналізму персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування України, з використанням успішного досвіду у цій сфері країн Європейського Союзу.

Література.

1. Абакаров Д. К. Сравнительный анализ факторных оснований профессионализма государственных служащих: модельный поход / Д. К. Абакаров // Реформирование системы государственного управления в субъекте Российской Федерации: традиции и инновационные практики: Сборник статей и материалов VIII международной научно-практической конференции: в 2 ч. Ч. I / под общ. ред. Т. С. Болховитиной. – Брянск: Изд-во Брянского филиала РАНХиГС, 2012. – 454 с.
2. Артеменко Н. Професіоналізація державних службовців як пріоритет здійснення державної кадрової політики / Н. Артеменко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / [голов. ред. С. М. Серьогін]. - Дніпропетровськ, 2010. – Вип. 2 (5). – С. 205–212.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.
4. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів // [Електронний ресурс] / К. О. Кікіньова. — Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2008-2/doc/3/09.pdf>.
5. Липовська Н. А. Реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичні аспекти / Н. А. Липовська // Державне управління та місцеве самоврядування. – Дніпропетровськ : Грані, 2012. – № 12 (92). – С. 144–148.

6. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців / О. Я. Окіс // Актуальні проблеми державного управління : 36. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. – № 1 (35). – С. 195–204.

7. Про державну службу: Закон України від 05.12.2012 №4050-17 [Електронний ресурс] : Верховна Рада України / Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

8. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2013 № 350 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>.

9. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента від 05.03.2004 №278/2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>.

10. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента від 01.02.2012 №45/212 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

11. Розроблення системної моделі професіоналізації державної служби України / Звіт про науково-дослідну роботу за комплексним науковим проектом НАДУ. – К., 2007. – 109 с.

12. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.

13. Ярмистий М. Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій / М. Ярмистий // Вісник державної служби України. – 2003. – № 4. – С. 28–32.

УДК 35.088.6:356.13

Микола Маланчій

УДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ

У статті аналізуються чинники, що обумовлюють формування особово-професійних якостей посадової особи Прикордонної служби України, досліджуються теоретичні підходи до формування профілю особистості прикордонника, розглядаються особистісні та професійні якості посадової особи Прикордонної служби.

Ключові слова: Прикордонна служба, посадова особа, держава, особистість, державна служба, особистісні якості, професійні якості.

Актуальність дослідження обумовлюється усвідомленням нових політичних реалій прикордонного простору, зміною характеру взаємозв'язку Прикордонної служби з суспільством і державою, регіонами України, а також статусу прикордонного відомства як спеціальної державної служби.

Якщо раніше Прикордонна служба обумовлювалася суто військовою доцільністю (СРСР – табір, оточений ідеологічними супротивниками) і необхідністю захисту державного кордону переважно військовими засобами, то зараз розвинена і професійна Прикордонна служба – наслідок і результат нових внутрішніх і зовнішніх умов розвитку країни, переоцінки загроз, небезпек і ризиків в прикордонному просторі України, зміни її геополітичного стану.

В останні роки проблеми формування та розвитку особистісних та професійних якостей державних службовців, зокрема посадових осіб спеціалізованих видів державної служби, до яких належить і Прикордонна служба, активно досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Н. Артеменко, Є. Богатирьов, Н. Липовська, О. Марценюк, Л. Пашко, В. Родачин, С. Сєрьогін, А. Сіцінський, В. Шамрай, А. Шахов.

Метою даної статті є теоретичний аналіз чинників, що обумовлюють особистісно-професійний розвиток посадової особи прикордонної служби.

При створенні моделі особистісно-професійного розвитку прикордонника необхідно враховувати інтереси держави в справі підвищення ефективності професійної діяльності посадових осіб прикордонної служби, особисті інтереси самих прикордонників, що відображаються в спрямованості їх розвитку і самоактуалізації. Крім того, форма і зміст такої моделі повинні задовольняти умовам практичної діяльності прикордонників, тенденціям зміни форми і змісту їх діяльності, відповідати результатам емпіричних досліджень, а не бути умозоровими, а також задовольняти вимогам практичного застосування.

Перше, що необхідно визначити, це зміст даної моделі. Теоретичний та емпіричний аналіз проблеми дослідження свідчать: змістом особово-професійного розвитку прикордонників є підвищення їх професіоналізму (у широкому розумінні). Даний висновок представляється безперечним, проте, його практична реалізація може викликати ускладнення.

Розвиток професіоналізму діяльності і особистості проявляється в різноманітні характеристик, представлених на схемі (рис.1).

Змістова частина моделі має містити також опис засобів її реалізації і часо-

вих витрат: чинник особово-професійного розвитку, засоби або методи розвитку, умови розвитку.

Друге, що необхідно враховувати при створенні моделі, – це її вигляд або форма. Взагалі кажучи, існують два основні види моделей – нормативні (з чітко визначеними або заданими значеннями параметрів, з «жорсткою», строго описаною структурою) і дескриптивні (описові). Відзначимо, що дескриптивні моделі відповідають рівням якісно суворого, якісно несуворого і кількісного опису [1] у контексті вимог системної методології.

В даний час у зв'язку з модернізацією в житті суспільства фактично відбувається створення нової системи державного управління. Удосконалюється її структура, уточнюються функції, сфери ведення, формуються зв'язки. У зв'язку з цим сама державна служба, будь-то на центральному або регіональному рівні, знаходиться на стадії свого становлення. Це, безумовно, відображається на вимогах до держслужбовців, в тому числі і прикордонної служби. Тому створення нормативної моделі особово-професійного розвитку прикордонників сьогодні навряд можливе. На наш погляд, модель особово-професійного розвитку прикордонників має бути дескриптивною, що містить кількісні, якісно строги і якісно нестроги описи.

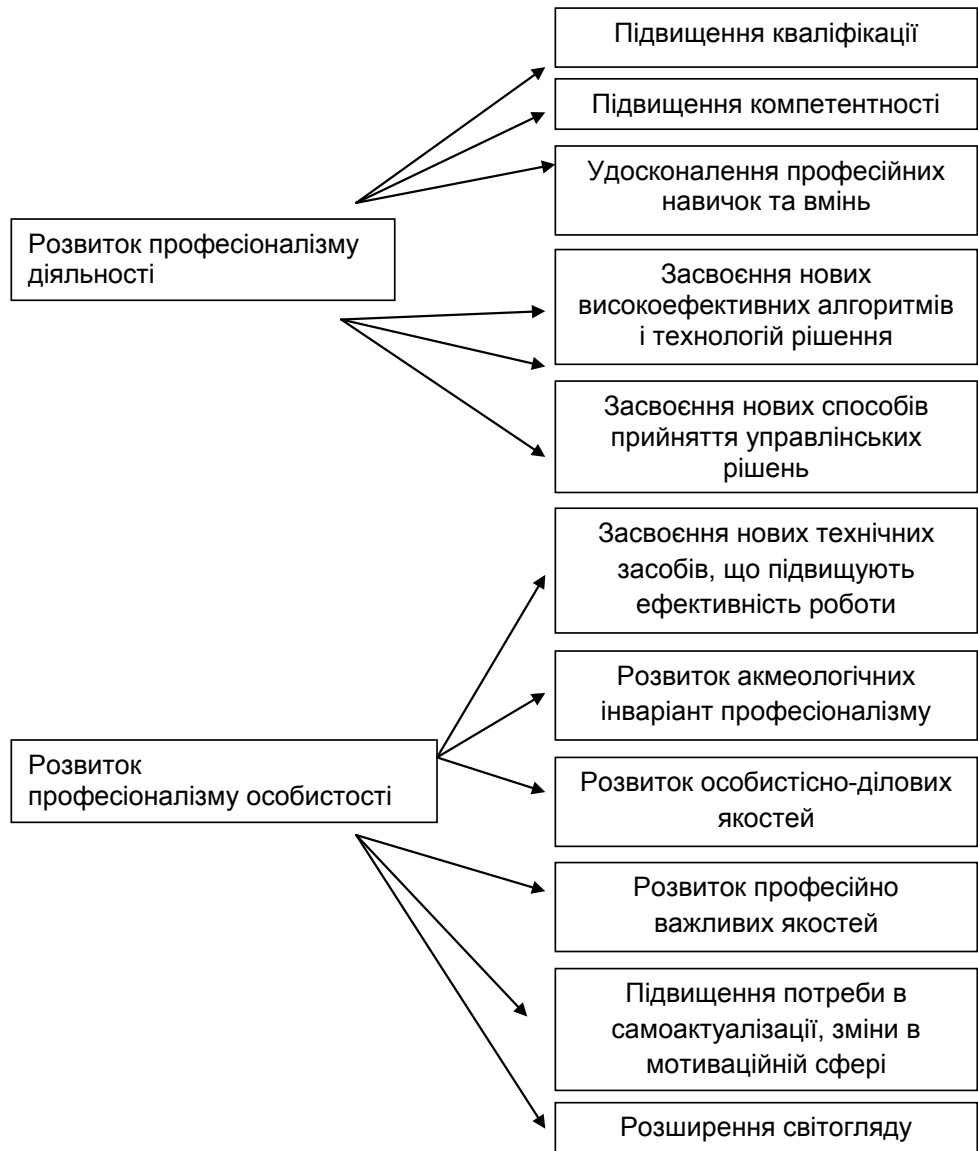


Рис. 1. Напрями розвитку професіоналізму прикордонників

Третє, що важливе при створенні моделі вона має містити опис зв'язків між своїми підструктурами. Дані зв'язки повинні відображати характер професійної діяльності і особливості процесу особово-професійного розвитку. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що модель особово-професійного розвитку прикордонників повинна містити наступні види зв'язків:

- прямі (типи дій в процесі навчання або підвищення кваліфікації);
- зворотні (дозволяючі контролювати процес особово-професійного розвитку і вносити в нього корективи з метою оптимізації);
- відтерміновані (процес особово-професійного розвитку прикордонників не одномоментний, а триваючий в часі, має свої стадії і етапи);
- жорсткі і гнучкі (опосередковані як самою діяльністю, зміною її ефективності, так і результатами атестацій і конкурсів).

Четверта вимога пов'язана з умовами функціонування моделі. Для того, щоб приступити до особово-професійного розвитку, необхідно чітко сформулювати його цілі, завдання і спрямованість. А для цього необхідно знати рівень професіоналізму особи і діяльності конкретного прикордонника. Початковий рівень професіоналізму діяльності визначається в процесі атестації або методом експертної оцінки з опорою на критерії і показники, визначені профілем професійної компетентності посади.

Визначення рівня професіоналізму особи (в основному психологічних професійно важливих і особово-ділових якостей) визначається, головним чином, методами психологічного тестування, а там, де воно ускладнено, □ методом експертної оцінки. Крім того, значущі результати можуть дати спостереження і опитування.

Проте, визначення рівня окремих професійно важливих і особово-ділових якостей повинно бути структуроване в інтегральні оцінки і розглядатися як частина єдиного цілого відповідно до цілісності найпрофесійнішої діяльності. Цій вимозі можуть задовольняти нормативні або описові професіограми діяльності держслужбовців, зокрема прикордонників. У свою чергу, професіограма як система вимог до суб'єкта діяльності має повністю відповідати існуючим кваліфікаційним характеристикам і відображати суспільно-прийнятний рівень професіоналізму.

Для здійснення особово-професійного розвитку має бути чітко визначена його мета (або «образ-мета» цього розвитку), тобто якими уміннями, навиками, яким рівнем професійної компетентності, розвитку професійно важливих якостей тощо повинен володіти прикордонник

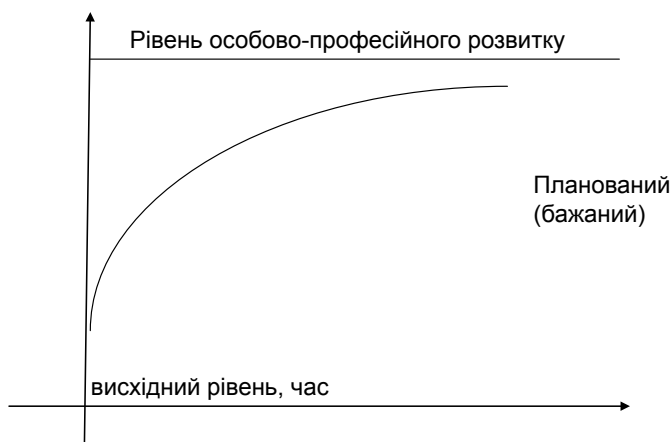


Рис. 2. Схема особово-професійного розвитку

на конкретних етапах свого особово-професійного розвитку. «Образ-мета» розвитку професіоналізму особи і діяльності повинен відповідати бажаному рівню відповідно до критеріїв, описаних в профілі компетентності посади. Крім того, параметри «образу-мети» повинні в цілому відповідати параметрам початкового рівня професіоналізму (за їх виглядом, кількістю і змістом), щоб можна було здійснити оцінку динаміки особово-професійного зростання. Правда, не виключено, що в процесі особово-професійного розвитку можуть з'явитися і нові, якісно інші характеристики професіоналізму.

В той же час, за усередненими характеристиками кожен етап розвитку носить характер, близький до експоненціального (рис. 2).

Процесуально, особово-професійний розвиток може розглядатися як послідовний рух від початкового рівня до бажаного («образ-мета» особово-професійного розвитку) з переходами на нові рівні, пов'язані зі зміною стратегій розвитку. Дане концептуальне уявлення відображає динаміку функціонування моделі особово-професійного розвитку.

Узагальнення проведених досліджень, врахування вимог до формування дескриптивної моделі, включення даних емпіричних досліджень і соціологічних опитувань дозволили розробити дескриптивну модель особово-професійного розвитку прикордонників. У змістовному відношенні вона є структурно-функціональною схемою (рис. 3), доповненою відповідними програмами її реалізації, які відносяться до умов і чинників. Конкретний зміст даної моделі є віддзеркаленням проведених досліджень.

Як наголошувалося, акмеологічні чинники мають сприяти особово-професійному розвитку, а їх відсутність цьому перешкоджає. В той же час, існують психологічні чинники, які реально можуть негативно позначитися на особово-професійному розвитку. Аналіз публікацій з проблематики досліджень, досвід роботи у прикордонній службі свідчить, що такими є наступні:

а) природно-обумовлені обмеження. Наприклад, за даними Г. Г. Голубєва і К. К. Платонова, особи, що володіють слабким типом нервової системи з рухомими і неврівноваженими нервовими процесами (меланхоліки за типом темпераменту), практично нездатні до високоефективної управлінської діяльності [4]. Дуже важко працювати в системі прикордонної служби також особам з сильним типом нервової системи, але неврівноваженими процесами збудження і гальмування (холеріки). Слабо виражені складні особові здібності також є серйозними обмеженнями.

Існують і деякі інші негативні психологічні чинники;

б) «розмитість», нечіткість цілей і мотивів досягнень.

Як показали проведені дослідження, потреба в досягненні у посадових осіб прикордонної служби істотно нижча, ніж у державних службовців інших органів влади. Даний чинник стосується перш за все існуючих обмежень, пов'язаних із зміною статусу, особливостями взаємодій при зміні місця роботи. Відзначимо, що в прикордонній службі можливості кадрового і службового зростання нижчі, ніж на цивільній службі;

в) негативний морально-психологічний клімат в колективах (якщо такий має місце) є серйозною перешкодою для особово-професійного зростання.

Таким чином, першочерговими завданнями в справі створення сприятливих передумов особово-професійного зростання прикордонників і його оптимізації є усунення або компенсація відмічених негативних умов і чинників (за винятком п. «а»).



Рис. 3. Структурно-функціональна схема особово-професійного розвитку прикордонників

Проведені дослідження дозволили виявити найзначущі конкретні умови і чинники, що оптимізують особово-професійне зростання посадових осіб прикордонної служби.

1. Підвищення престижу діяльності у прикордонній службі, підвищення соціального статусу прикордонників. Дана умова є, без перебільшення, стрижневою. В даний час склалася ситуація, коли не відчувається суспільна потреба в професіоналах високого класу, працюючих у прикордонній службі. Це виявляється в низькій заробітній платі, слабкій системі морального і матеріального стимулювання, відсутності системи статусних заохочень (почесні звання, наявність спеціальних нагород). Низька правова захищеність державних службовців. Засоби масової інформації формують негативні установки щодо державних службовців (узяти хоча б визначення – «урядовці», «бюрократи», «апаратники», «функціонери»). Гостро необхідна державна програма вдосконалення системи державної служби, підняття престижу держслужбовців, в тому числі і прикордонників. Інакше, через відлигу талановитих людей з державної служби дана система перестане функціонувати.

2. Підвищення професійної компетентності прикордонників і вдосконалення професійних умінь. Дана умова може бути виконана за рахунок вдосконалення системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів держслужби. Як показали соціо-психологічні дослідження, потреба в підвищенні кваліфікації і перепідготовки відчувається у більшості прикордонників і керівників. Відбір форм і методів підвищення кваліфікації і перепідготовки фахівців визначається їх початковим рівнем, специфікою діяльності.

Особливої важливості, як показав досвід роботи, набувають інформаційно-освітні семінари з актуальних проблем діяльності на державній службі. У їх основі лежать різноманітні активні форми навчання, де поєднуються лекційні й семінарські заняття, розбір конкретних ситуацій, індивідуальне консультування на основі диференціального підходу до тих, що навчаються. Крім того, позитивні результати дає використання ділових ігор, дискусій, занять типу «кейс-стаді», тобто аналіз конкретної управлінської ситуації, з виробленням алгоритмів управлінських рішень.

До перспективних активних форм можна віднести стажування в інших системах управління, виїзні заняття.

Дані методи підвищення професійної компетентності прикордонників доцільно поєднувати і з іншими, також успішно апробованими.

Хотілося б відзначити, що система підвищення професійної компетентності посадових осіб прикордонної служби на місцях тільки починає формуватися. У цьому напрямі зроблені перші, але і обнадійливі кроки. Основними стримуючими чинниками є недостатність фінансування даного напрямку роботи адміністрації, недостатнє технічне оснащення, що утрудняє використання сучасних комп'ютерних технологій.

3. Розвиток особово-ділових і професійно важливих якостей прикордонників. Згідно з акмеологічною концепцією, професіоналізм діяльності пов'язаний з високоефективними професійними вміннями і глибокими професійними знаннями, а професіоналізм особи – з високим рівнем особово-ділових і професійно важливих якостей. Особово-ділові й професійно важливі якості для посадових осіб прикордонної служби можуть бути як загальними, тобто властивими всім категоріям держслужбовців, так і специфічними, визначуваними особливостями конкретної діяльності. Згідно

з даним опитуванням, для прикордонників найзначущішими є дисциплінованість, відповідальність, нормативність поведінки, ініціативність. Рівень вираженості даних якостей у опитаних, взагалі кажучи, відповідає існуючим вимогам. В той же час, їх підвищення і розвиток пов'язані перш за все з контрольними функціями офіцерського складу. Крім контролю необхідно використовувати методи стимулювання, тобто частіше відзначати заохоченням людей відповідальних, дисциплінованих й ініціативних. Поєднання контролю і стимулювання повинне стати основою розвитку даних якостей до рівня, відповідного стандартам професіоналізму особи.

Професіоналізм особи пов'язаний і з розвитком акмеологічних інваріантів професіоналізму. Загальними акмеологічними інваріантами професіоналізму є розвинена антиципація, високий рівень саморегуляції, вміння ухвалювати рішення, комунікативні якості і вміння. Розвиток даних компонентів професіоналізму особи можливий, якщо використовувати відповідні психотехнології [2; 3; 5]. Гарні результати дають тренінги комунікативних умінь, де освоюються різні стратегії ділового спілкування, прийоми переконання, навіювання, риторичні вміння. Ініціативність і вміння ухвалювати рішення, особливо нетривіальні, в ситуаціях неповної або суперечливої інформації, можна успішно розвинути, використовуючи ігрові методи, технології мислєдіяльності, моделювання реальних ситуацій в ігрових умовах. Підвищити рівень психологічної саморегуляції можна використовуючи соціальні методи самовпливу.

Досягнення професіоналізму особи, як наголошувалося, пов'язане з формуванням адекватних потреб в досягненні або мотивації досягнень. Формування мотивів досягнення у прикордонників – завдання складне, що вимагає індивідуального підходу. Для цього керівникам необхідні якості і вміння практичного психолога. В даний час, як показує аналіз наявних даних, робота в цьому напрямі ведеться декількома шляхами. По-перше, за допомогою соціологічних опитувань і психологічного тестування з'ясовуються особливості мотиваційної сфери прикордонників, налаштованих на професійну кар'єру. Надалі при співбесіді ці дані уточнюються. Потім формується індивідуальний план особово-професійного розвитку в загальних рисах і здійснюється підвищення професійної компетентності, кваліфікації, розвиток професійних умінь. Надалі планується застосування акмеографічного підходу в плануванні особово-професійного розвитку, складання індивідуальних акмеограм.

4. Вдосконалення стилю керівництва. Даний компонент професіоналізму особи і діяльності в першу чергу стосується офіцерського складу. Як показали результати психологічного тестування, багато керівників мають підвищену акцентуованість характеру, що позначається на їх стилі керівництва – в ньому присутні авторитарність, домінантність, переважання функцій контролю. Даний стиль швидше обумовлений загальною ситуацією. У той же час, практика роботи свідчить, що з підвищенням професійної компетентності прикордонників, їх особово-професійного зростанням необхідно переходити до колегіальних методів керівництва. Освоєння нових методів і стилів керівництва необхідно здійснювати в процесі навчання або підвищення кваліфікації офіцерського складу, використовуючи інтенсивні методи.

5. Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах апарату управління. Дослідження показали, що в цілому прикордонники задоволені існуючим психологічним кліматом. Проте, завдання особово-професійного розвитку вимагають його поліп-

шення. Важливим напрямом такої роботи є створення атмосфери товариської взаємодопомоги, поєднання інтересів особового розвитку з розвитком колективу. Помітимо, що в даному напрямі робіт не тільки не втрачено, але і набули ще більшу актуальність дослідження психології колективу.

6. Формування особово-професійних стандартів. Даний чинник, безумовно, може стати значущим за наявності державної політики, яку підтримує значна частина населення. Якщо така політика сприйматиметься як єдино правильна, то, поза сумнівом, з'являться конкретні особи, носії даної політики, які можуть стати зразками, а їх професіоналізм стане основою особово-професійних стандартів.

Створення сприятливих умов здійснення діяльності, – це перш за все, умови функціонального комфорту на робочих місцях, оснащеність комп'ютерами і технічними засобами діяльності, поліпшення організації взаємодії, наявність засобів зняття стресів (кімнати психологічного розвантаження і т.п.). Проведені опитування і дослідження показали, що в цьому напрямі адміністрації належить зробити чимало.

Таким чином, відзначені умови і чинники допоможуть вирішувати завдання оптимізації діяльності, спрямованої на особово-професійний розвиток посадових осіб прикордонної служби.

Література.

1. Ганзен В. А. Системные описания в психологи / В. А. Ганзен. – Л.: ЛГУ, 1984. – 175 с.
2. Деркач А. А., Ситников А. П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А. А. Деркач А. А., А. П. Ситников. – М.: Луч, 1993. – 71 с.
3. Марценюк О. О. Професіографічний підхід до формування соціально-психологічної компетентності керівника в системі державного управління / О. О. Марценюк // Держ. буд-во. – 2008. – № 2. – Режим доступу: www.kbuara.kharkov.ua.
4. Платонов К. К. Система психологии и теория отражения / К.К. Платонов. – М.: Наука, 1982. – 309 с.
5. Формування управлінської еліти в Україні: теорія та практика / А. В. Решетніченко, В. Г. Вікторов, О. М. Корх, Т. В. Хміль, О. Б. Кіреєва, Г. Д. Голубчик О. В. Шевченко, Т. М. Брус, О. О. Марценюк; за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 149–165.

УДК 35.08

Оксана Омельченко

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті проаналізовано основні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до поняття управління персоналом. За результатами аналізу запропоновано

визначення управління персоналом на державній службі, зроблено висновки, що окремі функції управління персоналом на державній службі потребують механізмів практичного застосування.

Ключові слова: управління персоналом, управління людськими ресурсами, кадри, персонал, кадрове забезпечення, функціональне управління персоналом, добір кадрів, забезпечення організації кадрами.

У сучасній літературі вживаються різні поняття при вивченні забезпечення організацій персоналом та його використання, зокрема, управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами тощо. На державній службі на сьогодні розглядається лише поняття «кадри». Поняття «управління персоналом» впроваджується з прийняттям Закону України «Про державну службу», який набирає чинності з 1 січня 2014 року [2]. Разом з тим, у зазначеному Законі не наводиться визначення управління персоналом.

Актуальність дослідження. Удосконаленню управління персоналом на державній службі все більше уваги приділяється Президентом України В. Ф. Януковичем. 1 лютого 2012 року Указом Президента України № 45/2012 схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [11]. Одним із напрямів реалізації цієї Стратегії є розбудова системи управління трудовими ресурсами, реорганізація кадрових служб у служби персоналу; покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту тощо.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку [6].

Вивченню системи управління персоналом багато уваги приділено як вітчизняними так і зарубіжними науковцями, такими як м. Армстронг [1], Л. В. Дроб'язко [3], Л. І. Федулова [18], В. О. Храмов [17], О. А. Кириченко [6], Я. В. Крушельницька [7], Г. В. Щьокін [14], Н. В. Кузнєцова [8], А. П. Рачинський [13], І. К. Макарова [9] та іншими.

Аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців дасть змогу вивчити понятійний апарат «управління персоналом», «систему управління персоналом», основні підходи до функціонального управління персоналом, основні процеси управління персоналом та запропонувати оптимальне визначення «управління персоналом».

Поняття управління персоналом трактується науковцями по різному. Зокрема, І. К. Макарова зазначає, що концепція управління кадрами замість людини як особистості вивчала її трудову діяльність, іншими словами, категорія «кадри» характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, які об'єднані для досягнення цілей організації.

В 50–60-х роках на заміну концепції управління кадрами приходять концепції управління персоналом, яка розглядає працівника не тільки як суб'єкта трудових відносин, а також як особистість. Система управління персоналом охоплює широке коло управлінських проблем: планування потреби в персоналі, підбір і професійна адаптація нових працівників, розробка комплексних програм, корпоративне навчання працівників тощо.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільше цінними акти-

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Виклад основного матеріалу