

На другому кроці МАІ проводиться зіставлення пар цих сценаріїв за допомогою порядкової шкали для встановлення ймовірності здійснення того чи іншого сценарію. На третьому кроці МАІ порядкова шкала використовується для побудови цільової ієрархії шляхом відповіді на запитання, яка з двох підцілей важливіша. На четвертому кроці МАІ можна кількісно розрахувати ймовірність цих сценаріїв, ваги цілей і пріоритети стратегічних альтернатив.

Автором запропонований алгоритм операцій вибору фінансової стратегії з використанням МАІ:

- збір інформації про ситуації (сценарії зовнішнього середовища);

- аналіз інформації про ситуації;

- визначення ймовірностей сценаріїв, виходячи з таблиці експертних оцінок імовірних переваг;

- визначення локальних цілей стратегічного управління;

- визначення ймовірності досягнення мети за умови, що діє один із сценаріїв зовнішнього середовища;

- генерація переліку можливих альтернатив фінансової стратегії;

- визначення загальних імовірностей вибору стратегії для досягнення мети в умовах динамічності зовнішнього середовища;

- побудова ієрархії стратегічних альтернатив з використанням загальних імовірностей і вибір конкретної стратегії, що має найбільше значення загальної ймовірності.

Використання МАІ та імітаційної моделі вибору стратегічної альтернативи в процесі реалізації алгоритму вибору фінансової стратегії підвищує продуктивність стратегічного менеджменту. Наявність ефективної програми для ПЕОМ, розробленої на базі табличного процесора EXCEL, робить його особливо корисним для практики.

Література: 1. Гранберг А.Г. Моделирование социалистической экономики: Учебник. — М.: Экономика, 1988. — 488 с. 2. Ковалев В.В. Управление финансами: Учеб. пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 160 с. 3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 700 с. 4. Осадник В. Выбор стратегии с помощью аналитико-иерархического процесса // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — №6. — С. 112–118. 5. Саркисян С.А. Научно-техническое прогнозирование и программно-целевое планирование в машиностроении. — М.: Машиностроение, 1987. — 296 с.

УДК 331.522.4

Дубова І.П.

СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПЕРСОНАЛУ

Розглянуті проблеми формування кадрового потенціалу підприємств і системи підготовки менеджерів персоналу. Проаналізовано досвід створення кадрових служб і відділів управління персоналу. Проаналізовано досвід створення кадрових служб і відділів управління персоналу в США. Подано основні напрямки підготовки фахівців у сфері менеджменту людських ресурсів.

В сучасних умовах функціонування підприємств щоденно зростає значення підготовки в вищих навчальних закладах менеджерів у сфері людських ресурсів. Як відомо, ця спеціальність порівняно з іншими з кожним днем набуває все більш домінуючого значення. Поступове оволодіння студентами науковими засадами з основ менеджменту обумовлює той факт, що в кінцевому рахунку вся система управління виробничо-господарськими процесами зводиться до роботи з людьми.

Закордонні та вітчизняні спеціалісти з менеджменту персоналу вважають, що основні витрати в соціально-економічній сфері країни пов'язані з відсутністю науково обґрунтованої системи підбору кадрів. Починаючи з 1918 р. рішення про підбір кадрів було виключною компетенцією партійних органів, і тому, незважаючи на велику кількість наукових досліджень і інституцій у різних сферах управління й виробництва, на території колишнього СРСР жодна науково-дослідницька організація не займалася вирішенням кадрових проблем.

За дослідженнями професора Е. Старобінського [1] — консультанта у сфері менеджменту, приблизний соціологічний портрет сучасного працівника відділу кадрів виглядає таким чином: двоє з п'яти мають середню освіту і до приходу в кадрову службу працювали секретарями-друкарками. Приблизно кожен 3-й – 4-й мають середню спеціальну освіту: технік-будівник, технік-механік, товарознавець, вихователь дитячого садка тощо. Серед працівників з вищою освітою (їх меншість) — учителі фізики, хімії, математики, зустрічаються юристи, культмасові працівники. В кадрові служби потрапляли зовсім випадкові люди, що не мали спеціальної освіти, хіба що короткострокові курси, на яких здебільшого подається вивчення

правових питань та навчання з оформлення документів [2].

В умовах сьогодення створюється все більше нових комерційних організацій, приватних підприємств, які через свою малочисельність і в силу ряду причин (недостатній досвід або повна його відсутність у персоналу) не мають взагалі відділів кадрів. Ця функція покладена на нових молодих керівників, які діють або інтуїтивно, або керуються тими принципами, які засвоїли ще з колишніх часів. За ними підбір кадрів на підприємстві здійснюється здебільшого завдяки родинним, приятельським або службовим зв'язкам. Як показує досвід, така практика інколи призводить до конфліктів спочатку на роботі, а пізніше і в сім'ї, а також до стресових ситуацій — часто через некомпетентність та невідповідальність працівників виникають зайві витрати — навіть, як крайній випадок, підприємство банкрутує.

В економічно розвинутих країнах для кадрових служб завжди призначаються кращі приміщення, оскільки вони є візитною карткою підприємства. Як встановлено психологами, людині властиво запам'ятовувати початок і кінець різних подій, а перший її крок на роботу в організацію — це знайомство з працівниками відділу кадрів.

Однозначно важливим є рівень кваліфікації та ступінь освіти працівників, які працюють у сфері людських ресурсів. Так, в США вже 10 – 15 років тому на першорядні та другорядні посади підприємств і організацій здебільшого призначаються особи, які мають науковий ступінь бакалавра або магістра. Особи, що мають вищу освіту, найчастіше посідають посади середньої ланки управління. За останні 5 років на посади вищих керівників висувають директорів по кадрах, тобто таких, які можуть професійно працювати з людьми. Такі суттєві зміни пов'язані з тим, що в середовищі американських спеціалістів сфери управління людськими ресурсами пройшли якісні зміни в робочій силі (вона стала більш освіченою та забезпеченою, значно мобільнішою, зацікавленою в прийнятті рішень на робочих місцях, здатною ризикувати, більш зайнята розумовою працею і т. ін.). Управління цією новою генерацією працівників вимагає іншої, більш гнучкої та удосконаленої політики, ніж в минулому.

Як відомо, основними (традиційними) обов'язками працівників відділів кадрів є набір працівників на роботу в організацію, їх підготовка та перепідготовка, питання, пов'язані з заробітною платою, розподілом благ, відносинами з промисловістю тощо. За останні роки до них приєдналися і такі, як забезпечення співробітників та керівництва послугами консультативних служб, з якою метою необхідно перекомплектувати відділи управління людськими ресурсами більш кваліфікованими людьми з

високим рівнем освіти. В США робота у відділі кадрів розглядається як професія і як можливість кар'єрного руху.

Для тих, хто професійно займається управлінням людськими ресурсами, необхідні стандарти продуктивності для якісної оцінки кадрових програм і планів. Компетентність і оцінка роботи — основні елементи успіху в будь-якій діяльності або для будь-якої професії. На думку ряду експертів, майбутні вищі адміністратори — це "вихідці" зі сфери управління людськими ресурсами. Відомий спеціаліст із соціального прогнозування Джон Нейсбіт з цього приводу висловився так: "Ми пройшли через етапи, що відтворюють дійсно важливі моменти: спочатку інженери ставали вищими адміністративними працівниками, пізніше був період, коли на ці посади призначалися особи, які вийшли з сфери маркетингу, був навіть період, коли "наверх" піднімалися юристи та фінансисти. Тепер ми просуваємося до періоду, коли спеціалісти з управління людськими ресурсами стануть вищими адміністративними працівниками, оскільки для цього склалися сприятливі умови та настав критичний момент" [3].

З огляду на вказані моменти, в Україні сьогодні необхідно активізувати роботу з підготовки фахівців у сфері менеджменту людських ресурсів. Не обов'язково вони будуть працювати у відділах кадрів (таких відділів більшість організацій у своїй структурі взагалі не має), але можуть виконувати функції лінійних керівників, маючи для цього спеціальну психологічну підготовку.

У цілому вся система управління людьми містить різні сфери професійної діяльності. До них належить: соціальне планування та прогнозування, освіта, професійна орієнтація, зайнятість, організація праці, управління кадрами, соціальна робота тощо. Відповідно, система підготовки спеціалістів у сфері менеджменту людських ресурсів повинна відтворювати різноманітність та специфіку названих складових даної системи. При цьому об'єднуючим в підготовці різних спеціалістів з управління людьми є сам об'єкт управління (тобто люди), організація якого вимагає спеціальних знань, умінь та навичок. Тому програми навчання таких спеціалістів повинні передбачати як загальні для всіх блоки дисциплін (гуманітарний, економічний, соціально-психологічний, управлінський цикли), так і спеціальні, що відтворюють особливості тієї чи іншої складової системи управління людськими ресурсами.

Науково обґрунтований та ефективний менеджмент людських ресурсів має за мету якісну підготовку професіоналів за такими спеціальностями та спеціалізаціями:

1) управління трудовими ресурсами — управління персоналом, управління зайнятістю, організа-

ція та стимулювання праці; відповідні кваліфікації — менеджер персоналу, менеджер зайнятості, менеджер з праці.

2) психологія — управління професійною орієнтацією; кваліфікація — менеджер професійної орієнтації;

3) правознавство — право та організація соціального забезпечення, кваліфікація — менеджер соціального забезпечення;

4) менеджмент освіти — менеджер освіти тощо.

Досвід підготовки менеджерів людських ресурсів поступово накопичує Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП), яка з 1989 р. здійснює підготовку та перепідготовку дипломованих спеціалістів у сфері соціального управління, управління трудовими ресурсами, управління освітою, управління професійною орієнтацією, управління соціальним розвитком, управління персоналом тощо. Система управлінської підготовки в МАУП багаторівнева і містить такі структурні підрозділи: ліцей, коледж, бакалаврат, магістратуру, докторантуру.

Така система підготовки спеціалістів у сфері управління людськими ресурсами передбачає можливість здійснення їх подальшої професійної діяльності на різних рівнях соціального менеджменту — від державного рівня до рівня фірм та їх структурних підрозділів. Так, психологи, які спеціалізуються у сфері професійної орієнтації, призначаються для роботи в школах, центрах зайнятості, на виробництві в якості професійних консультантів та спеціалістів з професійного відбору. З їх числа формуються також управлінські кадри центрів професійної орієнтації та соціально-психологічних служб різного рівня соціального менеджменту.

Менеджери трудових ресурсів повинні мати підготовку, як правило, для роботи на управлінських посадах державних органів з праці: менеджери зайнятості — для управлінської діяльності в службі працевлаштування; менеджери з праці — для керівних посад підрозділів з організації та оплати праці. В свою чергу, спеціалізація "менеджер персоналу" призначена для роботи з комплексній організації управління людськими ресурсами підприємств, організацій та установ. Для організації соціального забезпечення населення районів, міст, областей повинна здійснюватися підготовка менеджерів, які спеціалізуються в сфері права (менеджери соціального забезпечення) або в сфері соціології (менеджери соціальної роботи), що відповідає основному змісту даного роду професійної діяльності.

Крім відмінностей в спеціалізації, менеджери людських ресурсів різняться також за рівнями осві-

ти — молодші менеджери (за виключенням деяких спеціальностей), бакалаври та магістри управління. Така диференціація сприяє підготовці управлінських кадрів для різних рівнів державного та соціального управління — від малих та середніх підприємств до урядових установ і організацій. Післядипломна освіта може бути продовжена в різних формах кваліфікаційного навчання, а також в докторантурі (аспірантурі) за напрямом відповідної спеціалізації.

Зміст навчальних планів підготовки спеціалістів з управління людськими ресурсами повинен носити "блочний" характер, під яким розуміється зведення суміжних дисциплін в певні блоки, при чому кожен із них коректується залежно від спеціалізації того, хто навчається, та його освітнього рівня. Це можуть бути блоки загальнонаукових, економічних, соціально-психологічних, управлінських та правових дисциплін.

Отже, система управління людськими ресурсами, що передбачає управління різними аспектами реалізації кадрової політики, вимагає створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів, що об'єднує конкретні спеціальності та спеціалізації вищої та післядипломної освіти, а також різні кваліфікаційні рівні. Таке навчання спеціалістів являє собою багаторівневу систему безперервної освіти, що містить професійну підготовку та постійне підвищення кваліфікації кадрів у даному виді управлінської діяльності. Багаторівневості системи підготовки менеджерів забезпечує, з одного боку, безперервність професійної освіти та службового просування управлінців, а з другого — своєчасне та якісне кадрове забезпечення різних рівнів управління людськими ресурсами.

Варто відзначити, що управління людськими ресурсами може стати критичним фактором, який визначатиме успіх або невдачу організацій, особливо в найближчі 10 – 20 років у зв'язку зі значним зростанням глобальної конкуренції. Це зовсім не означає, що знизиться значення засвоєння нових ринків, продуктів та ефективного використання капіталу. Але управління людськими ресурсами організації буде визначати конкурентоспроможність організацій.

Література: 1. Старобинский З.В. Как управлять персоналом. — М.: Бизнес-школа, 1995. — 240 с. 2. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. — К.: ВЗУУП, 1991. — 276 с. 3. Щекин Г.В. Подготовка менеджеров в сфере людских ресурсов // Персонал. — 1997. — №3. — С. 45 – 48.