**ТЕМА. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

1. Загальні тенденції та напрямки розвитку управління персоналом.

2. Основні завдання перебудови роботи кадрових служб.

3. Створення інноваційної атмосфери в управління персоналом.

4. Інформаційні технології в управлінні персоналом.

5. Впровадження системи менеджменту знань.

**1. Загальні тенденції та напрямки розвитку управління персоналом.**

У новому XXI столітті перспективні проблеми розвитку менеджменту персоналу мають особливе значення для країн світу, в яких відбуваються масштабні та глибинні процеси подолання фінансовоекономічної та управлінської криз в умовах посиленої глобалізації світової економіки. Це підтверджується світовим досвідом, який свідчить, що серед усіх ресурсів організацій (матеріальних, трудових, фінансових та ін.) найважливіше значення має менеджмент персоналу.

Призначення менеджменту персоналу, його якість, ефективність та вплив на людей з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією та інтересами дозволяє домагатися ефективних результатів діяльності. Тому велике теоретичне і практичне значення в XXI столітті мають виявлення та реалізація основних тенденцій подальшого удосконалення менеджменту персоналу.

Соціально-економічне значення кадрової роботи в умовах ринкової економіки істотно змінюється, вона перестає бути тільки організаційноадміністративною роботою.

Менеджмент персоналу набуває нового економічного та соціального значення. Підвищується його роль, він стає основою для все більш ефективного використання трудових ресурсів організацій, як одного з найважливіших джерел забезпечення успіху.

Визначаючи роль і майбутні зміни в менеджменті персоналу, важливо виходити з реальних чинників його розвитку в Україні при становленні ринкової економіки.

Створюються принципово нові інституційні умови ринкових відносин, і на цій основі з’являються нові моделі підприємницької і господарської діяльності організацій різних форм власності. Досвід останніх років показує, що домагатися реальних значних змін у поведінці організацій в нових умовах діяльності дуже важко.

В умовах зміни форм власності інтереси виживання організацій породжують тип менеджменту персоналу, який вже не є адміністративно-командним, але ще повністю і не ринковий. В менеджменті персоналу відбуваються такі зміни як демократизація, децентралізація, перехід від вертикальних до горизонтальних зв’язків, а також сам перехід від однієї економічної системи до іншої.

Важливим чинником ефективного менеджменту персоналу в подальшому є ставлення до людей як до цінного ресурсу, капіталу, а не як до чинника витрат виробництва. Необхідно знаходити нові форми поєднання інтересів працівників з інтересами економіки та суспільства в цілому. Це одна із корінних проблем менеджменту персоналу в теперішній період економічних криз. Від її розв’язання залежатиме здатність організацій конкурувати на світових ринках.

*Головними характерними рисами нових систем менеджменту персоналу* мають стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікація операцій, інноваційна діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу.

Децентралізація, скорочення рівнів управління, просування працівників та оплата праці в залежності від реальних результатів стануть основними напрямами змін у менеджменті персоналу. У ряді промислових країн спостерігається дефіцит трудових ресурсів, що вимагає від кадрових служб виконання нових ролей.

Головними резервами стають:

• краще використання персоналу;

• оптимальний розподіл працівників за робочими місцями;

• зростання навантаження на працівника.

У таких умовах скорочення чисельності персоналу стає найважливішим механізмом підвищення ефективності виробництва. У зв’язку з цим зростає відповідальність служб менеджменту персоналу у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, у підвищенні ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.

Реалізація перебудови кадрової політики вимагає розширення функціональних обов’язків служб менеджменту персоналу, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

**Удосконалення менеджменту персоналу може здійснюватися за такими основними напрямками:**

• активно використовувати закордонний досвід;

• постійно підвищувати творчу та виробничу віддачу персоналу;

• аналізувати тенденції розвитку менеджменту персоналу та забезпечувати оперативні та відповідальні дії менеджерів персоналу.

У подальшому **ключовими напрямами змін у менеджменті персоналу стануть:**

• лідерство та передбачення;

• організаційна перебудова служби персоналу;

• розвиток бізнесу;

• рішучість та прогнозування ефективної корпоративної діяльності;

• передбачення, простота і ясність цілей та можливість їх оцінки;

• мета та її досяжність, стимулювання більш високих досягнень;

• комунікабельність з усіма акціонерами – від вищого керівництва до рядового працівника;

• можливість для всіх працівників вносити свій вклад у реалізацію мети.

**2. Основні завдання перебудови роботи кадрових служб.**

Служби менеджменту персоналу організацій все ще не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність обмежується, як правило, вирішенням питань прийому та звільнення працівників, оформленням кадрової документації.

Відсутня єдина система роботи з кадрами, перш за все система науково обґрунтованого вивчення здібностей та схильностей, професійного та посадового просування працівників відповідно до їх ділових та особистих якостей.

Структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці менеджерів з персоналу не завжди відповідають завданням реалізації активної кадрової політики.

Підвищення ролі кадрових служб в українських організаціях зумовлено такими об’єктивними обставинами. Значно змінилися умови, в яких розвивається економіка. Несприятлива демографічна ситуація та одночасне вивільнення працівників сприяє кращому використанню внутрішніх резервів персоналу, оптимальному його розподілу за робочими місцями, зростанню навантаження на кожного працівника. Скорочення чисельності працівників компенсовано їх більш високою кваліфікацією та підвищенням відповідальності служб менеджменту персоналу у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їхньої праці.

Реалізація нової кадрової політики в організаціях вимагає розширення функціональних обов’язків працівників служб менеджменту персоналу, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

У недостатніх масштабах ведеться підготовка фахівців для роботи в службах менеджменту персоналу.

Отже, основні завдання перебудови діяльності служб менеджменту персоналу такі:

• комплексне вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського чинника – від трудової підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

• впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (договори з навчальними закладами; випереджальна підготовка робітників та фахівців для освоєння нової техніки і прогресивної технології);

• вироблення та реалізація нової кадрової політики на основі планомірної роботи з керівниками, з резервом для висування, планування ділової кар’єри, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротації і пересування керівників та фахівців, навчання в спеціальних закладах і стажування на відповідних посадах в кращих організаціях країни та зарубіжжя;

• впровадження заходів стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних і моральнопсихологічних стимулів;

• розширення соціальних гарантій у сфері зайнятості;

• впроваджувати науково обґрунтовані форми оцінки, підбору та розстановки кадрів із застосовуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів вивчення громадської думки.

У багатьох країнах взято курс на широке використання людського чинника в забезпеченні господарських досягнень. Радикальна реконструкція механізму трудової мотивації в Україні повинна стати одним із першочергових завдань економічної стратегії. Це завдання потребує принципово нового комплексного підходу, який дозволив би домогтися мобілізації морального потенціалу кожного окремо взятого працівника та трудового колективу в цілому. Знаходження оптимальних варіантів орієнтації персоналу на інтенсивні трудові зусилля ставить також проблему вивчення досвіду США та Японії.

**3. Створення інноваційної атмосфери в управлінні персоналом.**

Можливості сучасних організацій значною мірою залежать від зовнішніх умов, інтенсивної і глобальної конкуренції, швидкого технологічного розвитку, демографічних чинників. Щоб домогтися успіху, організації повинні точно і оперативно враховувати всі зміни в програмах свого розвитку. В цьому роль інновацій та підприємництва швидко зростає. Це впливає на можливість наймання, підготовки й утримання кваліфікованих, адаптивних та інноваційних кадрів для виробництва високоякісного продукту з великою часткою доданої вартості.

Характерною рисою останнього часу є перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в змісті та характері самої управлінської діяльності та в стилі управління. Підвищення рівня спеціалізації робіт вимагає і більшого обсягу зусиль по координації, яка здійснюється в основному працівниками середнього рівня менеджменту та штабних служб. У результаті кількість рівнів управління постійно зростає. Тому слід розвивати інтеграційні процеси в управлінській діяльності менеджменту персоналу.

Якщо при спеціалізації типовим є авторитарний стиль керівництва, то при інтеграції – координаційний, демократичний. Керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе команду однодумців.

При такому підході організаційні структури з пірамідальних повинні перетворюватися в плоскі, з мінімальною кількістю рівнів між вищим керівником та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв’язок зі споживачами.

Необхідно, щоб керівники:

• використовували різні методи управління;

• відповідали за якість життя колективу, а не тільки за бізнес;

• стали активними учасниками інноваційного процесу, щоб справлятися з новими завданнями і змінами;

• продуктивно використовували ресурси організації та знання персоналу;

• забезпечували високий рівень менеджменту організацією, який відповідав би вимогам сучасної науки про управління;

• стали лідерами економічного і соціального розвитку.

Революція в інформаційних технологіях та глобальний процес створює повсюдно нові, небачені раніше можливості для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Але для цього необхідні інвестиції та впровадження інновацій.

Постійні глобальні зміни у зовнішньому середовищі вимагають навіть від успішної організації бути динамічною та впроваджувати інновації в системи менеджменту персоналу. Успіх же будь-яких організаційних інновацій визначається ступенем зацікавленості персоналу в здійснюваних реформах.

З’явилося нове поняття – *менеджмент ефективності персоналу* (HPM, Human Performance Management), що означає комплекс управлінських дій з досягнення стійкої і нарощуваної результативності та якості праці.

*Менеджмент ефективності персоналу* ґрунтується на процесному управлінні та менеджменті знань, у технологічному відношенні – на управлінських інформаційних технологіях останніх поколінь.

Основним предметом управлінських впливів стає підвищення мотивації персоналу, яку необхідно забезпечувати на основі сформульо-ваної кадрової місії з ключовою метою гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін та ефективної взаємодії людини та організації. Поєднання базових логік бізнесу та інформаційних інструментів управління на платформі інтеграції HR- та IT-підходів забезпечують генерування мотиваційних чинників у таких основних площинах трудової діяльності: «людина – організаційна функція», «людина – інформаційні системи» та «людина – людина». Підвищення мотивації та побудова менеджменту ефективності персоналу можуть бути представлені у вигляді послідовної актуалізації семи організаційних механізмів, що забезпечують нарощування мотиваційних чинників.

**Сім організаційних механізмів забезпечення стійкої конструктивної мотивації персоналу**

1.Організація комплексної HR-підтримки проектів організаційних змін.

2.Стратегічне та оперативне ціле покладання.

3.Розробка та впровадження грошової та негрошової нагороди.

4. Стійка конструктивна мотивація персоналу.

5. Впровадження системи процесного управління організацією.

6. Впровадження системи управління людськими ресурсами в форматі процесного управління організацією.

7. Налагодження інформаційних комунікацій та засобів процедурного контролю як засіб підтримки ефективності діяльності персоналу.

**Перспективними завданнями удосконалення менеджменту персоналу в Україні є такі:**

• використання методів оптимального розподілу ресурсів організації, що виділяються на розвиток персоналу;

• розроблення моделей управління навчанням персоналу, в рамках яких вирішувалися б оптимізаційні завдання роботи з персоналом;

• впровадження планування індивідуальної кар’єри та управління кар’єрою на основі узгодження інтересів працівника та організації.

**Управління нововведеннями в роботі з персоналом** – це цілеспрямована діяльність менеджерів організації та фахівців підрозділів з удосконалення кадрової роботи відповідно до перспективних стратегічних і поточних цілей розвитку організації.

Управління нововведеннями в роботі з персоналом повинно здійснюватися на принципах інноваційного менеджменту для забезпечення адаптації персоналу в постійно мінливих внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності.

Під **нововведеннями в роботі з персоналом** розуміють управлінські та організаційні рішення, системи та методи управління цією роботою, які суттєво відрізняються від раніше застосовуваних і вперше використовуються в даній організації.

Всі вони повинні сприяти підвищенню рівня і здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку організації в умовах конкуренції.

Інноваційні проекти та цільові програми впровадження нововведень слід розробляти на основі стратегічної концепції управління персоналом.

Використовуються такі **методи інноваційного управління персоналом:** виявлення думок, аналітичні оцінки ефективності інновацій, генерування ідей, прийняття рішень, прогнозування, аргументація, наочне уявлення, моделювання.

*За ступенем результативності нововведення в роботі з персоналом* поділяються на ефективні, нейтральні, неефективні.

**Ефективні нововведення** забезпечують економічний або соціальний ефект. У менеджменті персоналу повинні використовуватися працівники, які володіють високим інноваційним потенціалом.

**Інноваційний потенціал працівника** – це здатність сприймати нову інформацію, вдосконалювати свої професійні знання, генерувати конкурентоспроможні ідеї, знаходити нові методи вирішення завдань.

Працівників, які мають інноваційний потенціал, називають **новаторами** різних типів: генератори ідей, антрепренери, інформаційні воротарі.

**Характерними рисами таких працівників є** здатність:

• активно брати участь у створенні нововведень;

• логічно діяти в умовах невизначеності та підвищеного ризику;

• сприйнятливість до змін;

• розв’язувати проблеми менеджменту персоналу;

• відчувати відповідальність.

**Генератори ідей** – це працівники, здатні видавати велику кількість оригінальних пропозицій, розв’язувати складні проблеми. Вони поділяються на винахідників, синтезаторів і аналітиків.

До **антрепренерів** відносяться енергійні керівники, які просувають як свої, так і чужі ідеї і досягають успіху за рахунок вмілого запровадження нововведень з мінімально необхідними ресурсами.

**Інформаційні воротарі** – це працівники, здатні акумулювати та переносити спеціалізовану інформацію, контролювати потоки науковотехнічних, комерційних та інших повідомлень у галузі менеджменту персоналу для проведення організаційно-економічних змін в організації.

Ця категорія працівників поділяється на технологічних, ринкових і виробничих воротарів.

*За рівнем сприйнятливості до нововведень усі працівники організації* поділяються на ентузіастів, раціоналізаторів, нейтралів, авантюристів, скептиків, консерваторів і ретроградів.

Результативність нововведень у менеджменті персоналу повинна оцінюватися на основі розрахунку економічної та соціальної ефективності організаційних проектів. Тільки після цього приймається рішення про запровадження цих нововведень.

**Нейтральні та неефективні нововведення** можуть призводити до фінансових і соціальних втрат або до формального оновлення старих методів і прийомів роботи з персоналом.

До нейтральних та неефективних відносять:

• часту ротацію працівників без достатньо об’єктивних причин;

• висування недостатньо професійних працівників на керівні посади;

• оновлення керівників підрозділів без підготовленого резерву;

• впровадження нових форм роботи з персоналом при консервативному керівництві;

• заміну ініціативних керівників на менш творчих.

Вдосконалення менеджменту персоналу в ринкових умовах роботи організацій вимагає нових підходів.

Зараз відомі такі підходи:

• технократичний;

• ринковий;

• стратегічний.

**При технократичному підході** кінцевою метою є створення моделі механізму управління на основі поступових і послідовних незначних змін у системі менеджменту персоналу. При цьому істотно знижується опір колективу нововведенням.

**Ринковий підхід** передбачає стихійну зміну системи менеджменту персоналу організацій залежно від мінливих умов. Такий підхід приводить, по-перше, до внутрішньої поляризації сил у колективі; подруге, до зростання опору персоналу змінам; по-третє, до зміцнення позицій бюрократизму. Саме це і спостерігається зараз в Україні, де постійне реформування менеджменту при переході до ринку призвело до значного збільшення чисельності чиновників.

При **стратегічному підході,** ґрунтуючись на реальних умовах, виробляють та реалізують позитивні нововведення в системі менеджменту персоналу із залученням до цього якомога більшої кількості працівників.

Найважливішими варіантами стратегічного підходу можуть бути такі:

1) запровадження нових організаційних демократичних форм і схем управління (кільцевий метод створення рад на всіх рівнях);

2) розвиток колективних методів вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень (створення команд фахівців із найважливіших проблем);

3) формування принципово нової системи управління (скорочення кількості рівнів управління, робоче представництво);

4) зміцнення в системі менеджменту персоналу економічних відносин.

Використання всіх цих підходів суттєво підвищує гнучкість, надійність, чіткість і прозорість системи менеджменту персоналу, створює можливості його подальшого вдосконалення, зменшує негативний вплив бюрократичних тенденцій.

Удосконалення системи менеджменту персоналу передбачає ряд стадій організаційних змін. Це складний процес, який можуть здійснювати лише висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

*На першій стадії* вивчаються та аналізуються проблеми організації в галузі менеджменту персоналу та очікування працівників від нововведень.

На *другій стадії* спеціально створена команда під керівництвом вищого менеджменту формує концепцію і образ нової системи менеджменту персоналу та знайомить з ним колектив.

На *третій стадії* відбувається обговорення в колективі та уточнення концепції перетворень. Це сприяє досягненню порозуміння серед членів колективу щодо необхідності і важливості зміни системи. На цій стадії може спостерігатися заперечення нововведень, ухилення і сумніви, підтримка впровадження нової системи менеджменту персоналу.

*Четверта стадія* передбачає розробку організаційного проекту, його експертизу та затвердження.

*П’ята стадія* включає безпосереднє впровадження нової системи і поступову заміну діючої. Вона закінчується поліпшенням в положенні справ організації за рахунок переходу до нової структури, регламенту діяльності, схеми управління, форм поведінки працівників і ставлення один до одного в трудовому процесі.

Критерієм вдалих перетворень вважають досягнення передбачених цілей без будь-якого збитку для організації в цілому і окремих її працівників.

У процесі зміни системи менеджменту персоналу може спостерігатися опір окремих груп працівників переходу на нові умови.

Опір змінам посилюється, якщо вони недостатньо обґрунтовані, не роз’яснені, передчасні, не призводять до позитивних результатів або несприятливо впливають на працівників.

Форми опору бувають різні. **Активний опір**: порушення інструкцій і порядку дій, видача недостовірної інформації, помилкові розпорядження менеджерів на різних рівнях, недостатність або відволікання ресурсів на інші цілі.

**Пасивний спротив**: приховування або ігнорування інформації, неприйняття необхідних рішень, обмеження активної роботи ініціаторів; інтриги, спрямовані на розкол у колективі.

**Основними причинами опору нововведенням та змінам** є економічні, організаційні, особистісні, соціально-політичні.

**Економічні причини викликають**:

• потенційну можливість втрати доходу або його джерел з можливим безробіттям;

• посилення інтенсифікації праці;

• позбавлення працівників пільг;

• порушення режиму робочого часу.

До **організаційних причин** відносяться:

* порушення сформованої системи відносин і інтересів;
* зміна розстановки сил у колективі.

**До особистісних причин** можна віднести:

* психологічні особливості працівників,
* порушення звичних умов роботи,
* втрату посади, особистої влади,
* положення,
* поваги колег та керівництва,
* майбутньої кар’єри.

**Соціально-психологічні причини** включають:

* відсутність переконання в необхідності перетворень,
* невідомість очікуваних вигод,
* невдоволення методами їх здійснення,
* впевненість, що зміни проводяться в інтересах держави.

**Для забезпечення успіху** в перетвореннях системи менеджменту персоналу необхідно передбачити такі основні умови:

* всебічно обґрунтувати потребу в них;
* визначити ймовірні наслідки;
* широко проінформувати членів колективу про майбутні зміни;
* виявити групи працівників, які можуть чинити опір;
* встановити групи працівників, які будуть активними ініціаторами нового;
* створити систему стимулювання за роботу в нових умовах;
* провести роз’яснювальну роботу з незговірливими працівниками і досягти згоди на участь у перетвореннях.

**4. Інформаційні технології в управлінні персоналом.**

Головним сучасним напрямком перебудови менеджменту персоналу в Україні і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стало широке використання новітньої комп’ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій.

Нові технології, засновані на комп’ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації.

Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, що значно розширює можливості використання організаціями інформаційних ресурсів. Розвиток інформаційного менеджменту пов’язаний з організацією систем обробки даних і знань, послідовного їх розвитку до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, що охоплюють по вертикалі і горизонталі всі рівні і ланки виробництва та збуту.

У сучасних умовах ефективний менеджмент персоналу являє собою цінний ресурс організації поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Отже, підвищення ефективності управлінської діяльності стає одним із напрямків удосконалення діяльності організації в цілому.

Впровадження інформаційних комп’ютерних технологій та корпоративних інформаційних систем дозволяє керівникам різних рівнів за рахунок зростання їх інформованості та зведення до мінімуму невизначеності приймати рішення компетентно і відповідально.

Сучасні інформаційні технології, які спільно використовують бази даних, експертні системи, телекомунікаційні мережі, інструментальні засоби прийняття рішень, високопродуктивні комп’ютерні засоби обчислень та ін., здатні кардинально змінити методичну, інформаційну та технологічну складові управлінських процесів та перевести їх на якісно новий, більш ефективний рівень.

Проблеми автоматизації управлінських функцій менеджменту персоналу у вітчизняних організаціях розв’язуються, в основному, шляхом придбання готових програмних продуктів у формі пакетів прикладних програм.

Модуль у системі менеджменту персоналу є раціональним і перспективним, оскільки задовольняє всім принципам корпоративності в управлінні. Він може враховувати особливості української економіки і законодавства та полегшує взаємодію між усіма управлінськими структурами, включаючи інформаційні обміни між організаціями загальнодержавного рівня.

Пакети такого рівня завжди представлені в декількох варіантах, що задовольняє потреби як великих організаційних структур, так і дрібних та середніх. Працівники кадрових служб повинні враховувати, що наявність сучасних інформаційних технологій впливає на систему менеджменту персоналу і відкриває ряд нових можливостей, наприклад, дистанційної роботи та інтерактивного тестування, технології сканування і т. ін.

Практичне вирішення наведених завдань менеджменту персоналу дозволить реалізувати кадрову політику організацій, яка включає в себе політику зайнятості, навчання, трудових відносин, оплати праці, добробуту. Залежність цих елементів від використання інформаційних технологій наведена в таблиці 1.

Таблиця 1. Вплив нових інформаційних технологій на зміни кадрової політики

|  |  |
| --- | --- |
| **Вплив нових інформаційних технологій на зміни кадрової політики** | **Результати впливу інформаційних технологій на зміни окремих аспектів кадрової політики** |
| **Завдання: Підбір кадрів** | |
| Інтернет | Розширення можливостей знаходження шуканого фахівця, у тому числі в інших регіонах чи країнах Наслідок – удосконалення трудових процесів на відповідній ділянці роботи |
| **Завдання: Резюме** | |
| Сканування, аудіотехнології,  Інтернет | Удосконалення трудових процесів, наприклад, оперативність та оптимізація технології вирішення завдання |
| **Завдання: Співбесіда** | |
| Інтернет | Удосконалення трудових процесів у менеджменті персоналу та підвищення професійних знань, навчання |
| **Завдання: Відбір претендентів на вакантні робочі місця** | |
| Тестування на комп’ютері,  Інтернет | Скорочення ризику прийняти на роботу безвідповідальну людину, яка не відповідає прийнятим корпоративним нормам і принципам. Наслідок – збереження стійкого сприятливого клімату в колективі  і стабільність усіх трудових процесів |
| **Завдання: Навчання і перенавчання кадрів** | |
| Інтернет, системи  мультимедіа | Індивідуалізація процесу навчання. Дистанційне  навчання і можливість залучати до цього процесу  різні соціальні групи населення. Наслідок – зміна структури зайнятості та політики навчання |
| **Завдання: Атестація та просування по службових сходах** | |
| Kомп’ютерне тестування,  Інтернет | Підвищення об’єктивності при зміні соціального статусу працівника. Наслідок – зміна трудових процесів, структури зайнятості, політики навчання, політики оплати праці, політики добробуту |
| **Завдання: Складання посадових інструкцій** | |
| Автоматизація (програмування) процесу  складання посадових інструкцій | Чітка регламентація праці кожного працівника, економія часу, використання готових семантичних формулювань. Наслідок – зміна структури зайнятості,  політики оплати праці |
| **Завдання: Анкетування** | |
| Автоматизація (програмування) процесу  обробки анкет | Об’єктивна інформація управлінського, виробничого, психологічного, соціального характеру, що впливає на формування кадрової політики підприємства.  Наслідок – можливі зміни трудових процесів, структури зайнятості і політики добробуту |
| **Завдання: Розрахунок економічної ефективності** | |
| Автоматизація (програмування) розрахунків | Скорочення документації, часу та витрат |

Розширення меж застосування сучасних інформаційних технологій, включаючи ресурси Інтернет, дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про персонал порівняно з тією, яка представлена в даний час у більшості вітчизняних пакетів з управління кадрами і обмежується, в основному, первинною обліковою інформацією.

Розширення можливостей впровадження сучасних інформаційних технологій в процеси менеджменту персоналом покликані оптимізувати витрати на персонал і підвищувати ефективність в цілому за рахунок раціонального використання кадрового потенціалу організації.

Таким чином, створюються умови для вирішення принципово нових завдань ефективного менеджменту персоналу, таких як:

* створення бази для отримання інформації про відхилення у розвитку кадрових процесів, що вимагають тактичного або стратегічного управлінського впливу;
* планування та розподіл робіт в рамках проектів;
* формування робочих груп для їх виконання;
* підбір персоналу відповідно до специфіки майбутніх робіт, виходячи з об’єктивних професійних та соціально-психологічних характеристик персоналу.

**5. Впровадження системи менеджменту знань.**

У сучасному бізнесі знання й управління ними з метою створення конкурентних переваг стають головним корпоративним пріоритетом, оскільки вони являють собою цінний ресурс організації.

Організаціям у своїй діяльності доводиться вирішувати складні завдання, які вимагають максимально ефективного використання наукових знань для забезпечення успішної роботи. Це продиктовано наступними умовами:

• швидкі та непередбачувані зміни ринкового попиту;

• глобальну конкуренцію можна подолати тільки при найповнішому використанні передових знань;

• залучення в господарський оборот різних сегментів та елементів ринку, а також індивідуальних споживачів;

• зростає економічне значення знань та їх роль для корпоративного виживання.

**Головне завдання системи ефективного використання знань** полягає в тому, щоб одночасно підвищувати споживчу цінність, створювану бізнесом, поліпшувати процес навчання та оптимізувати управління організаційними змінами. Багато організацій мають доступ до потужних інформаційних ресурсів, створюють і використовують свої банки обсягів необхідних знань.

Увага до менеджменту знань викликана змінами, які відбуваються останнім часом:

• на практичному рівні відбувається перехід від індустріальної економіки до економіки, рухомої знаннями, в якій домінуюче становище займають організації та підприємства також рухомі знаннями та інтенсивним використанням інформації;

• на теоретичному рівні популярність завоювала ресурсна модель розвитку бізнесу, заснована на знаннях та систематичному навчанні працівників організації.

Застосування отриманих знань по всьому спектру бізнесу має здійснюватися швидше і ширше. Кожен працівник організації, який не є безпосередньо відповідальним за отримання прибутку, повинен бути залучений у процес створення і поширення знань, які організація могла б використовувати для отримання прибутку.

**Систематичне навчання** – це одна з важливих компетенцій, необхідних організації, яка діє та розвивається в новій економіці, рухомій знаннями.

Лідери ринку постійно вчаться тому, як робити речі краще, і поширюють ці нові знання у своїх колективах. Індивідуальне і колективне навчання є каталізатором розвитку та джерелом інтелектуальних ресурсів, які використовуються для створення стійкої конкурентної переваги. В організаціях, де система менеджменту знань добре розвинена і налагоджена, до процесу навчання залучають усіх працівників.

*Неявні знання* як джерело конкурентної переваги – це знання, які не виражаються словами. На відміну від явних знань, їх неможливо документувати і врахувати, вони глибоко та нерозривно вплетені в практику роботи організації, що називається *корпоративною культурою*. Неявні знання включають в себе взаємини між людьми, норми поведінки, загальноприйняті цінності і стандартні оперативні процедури. Оскільки неявні знання непросто деталізувати, копіювати і поширювати, вони можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги.

Відмінність успіху від невдачі в бізнесі все більше визначається тим, наскільки добре використовуються створені усередині організації неявні знання, поєднуючись із явними. Оскільки неявні знання не лежать на поверхні, вони добре захищені від копіювання їх конкурентами, якщо, звичайно, ті не переманюють до себе ключових фахівців організації.

Таким чином, **менеджмент знань має два основні завдання**:

по-перше, підвищення ефективності, використання знань для зростання продуктивності праці шляхом зниження витрат;

по-друге, висування інновацій, створення нових продуктів та бізнес-процесів.

Для передових українських організацій настає «епоха знань», тому існує реальна потреба в побудові системи менеджменту знань як інтегрованого комплексу інформаційних, організаційних, людських та інших рішень.

*Система менеджменту знань утворюється двома ключовими силами*: інформаційними технологіями та людськими ресурсами для використання знань і знаходженням найбільш ефективних способів застосування наявної інформації з метою отримання необхідних результатів. При цьому роль механізмів менеджменту знань полягає в тому, щоб виявляти, накопичувати корисні знання і надалі продуктивно їх використовувати за допомогою інтелектуальних інформаційних технологій (клас «business intelligence»).

*Головний ефект застосування цих засобів* – точність та швидкість вирішення завдань з високим ступенем невизначеності в багатовимірному просторі взаємозалежних змінних і з урахуванням часу. Виникає можливість здійснювати оптимізацію та прогнозування у сфері персоналу.

Електронні засоби моделювання дозволяють здійснювати сценарне імітаційне планування діяльності організації.

У новітніх системах менеджменту знань може бути використаний спектр інтелектуальних інформаційних технологій – від динамічного моделювання і нейронних мереж до генетичних алгоритмів і нечіткої логіки.

Використання таких механізмів буде сприяти створенню корпоративного мотиваційного середовища, вищого за інтенсивністю спільної діяльності, емоційно та інтелектуально насиченого атмосферою співробітництва та творення. Методологія побудови корпоративного мотиваційного середовища ґрунтується на соціальній активності самих працівників організації. Повноцінне включення максимального числа працівників забезпечить актуалізацію внутрішньо особистісних, міжособистісних та міжгрупових механізмів продуктивної діяльності.