



РОБОЧИЙ ЗОШИТ

з навчальної дисципліни

ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ

для студентів

галузь знань

D "Бізнес, адміністрування та право"

спеціальність

D3 "Менеджмент"

освітньо-наукова програма

"Менеджмент інноваційної діяльності"

освітній ступень

магістр

***Розробник:
Білорус Т.В. к.е.н., доцент***

Здобувач освіти:

Білорус Т.В. Прийняття кадрових рішень: робочий зошит для студентів спеціальності D3 “Менеджмент” освітньо-наукової програми “Менеджмент інноваційної діяльності” [Електронний ресурс]. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2026. 49 с.

Електронне текстове мережеве видання

Рецензенти:

Грیشнова О.А. – д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства, економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Миколайчук І.П. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджмент, гарант ОПП «Менеджмент персоналу» Державного торговельно-економічного університету

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол № 13 від «14» квітня 2026 р.

Розглянуто та схвалено на засіданні Вченої ради економічного факультету, протокол № 13 від «21» квітня 2026 р.

ЗМІСТ

	Вступ	4
Тема 1	Прийняття управлінських рішень в процесі задоволення потреби у персоналі	5
Тема 2	Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства	10
Тема 3	Методичне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі розвитку персоналу	15
Тема 4	Методичне забезпечення формування системи нематеріальних стимулів	16
Тема 5	Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця	26
Тема 6	Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід	34
Тема 7	Конкурентоспроможність системи управління персоналом за підсистемами	41
Тема 8	Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу	45

ВСТУП

В умовах радикальних трансформацій економіки та соціуму, що відбуваються під впливом техніко-технологічних, демографічних, санітарно-епідеміологічних, соціально-політичних чинників та супроводжуються тотальною невизначеністю, викликами, ризиками і загрозами, актуалізується проблематика ефективного залучення, використання та розвитку персоналу організації. Вирішення поставлених завдань неможливе без наявності відповідного методичного забезпечення прийняття обґрунтованих кадрових управлінських рішень.

Зарубіжними та вітчизняними науковцями зроблено суттєвий внесок у дослідження проблематики управління персоналом в цілому та окремими підсистемами зокрема. Утім недостатня розробленість прикладних аспектів прийняття кадрових рішень як інструменту кадрового менеджменту в координатах новітніх перетворень, невирішеність питань практичного спрямування на тлі посилення стратегічної вагомості персоналу в досягненні цілей та реалізації завдань менеджменту організацій визначили мету та логіку побудови робочого зошити.

Актуалізація питань щодо розробки методичного забезпечення обґрунтування кадрових рішень в системі управління організацією в цілому та її персоналом зокрема має стати потужним інструментом подолання «кваліфікаційних розривів», «кваліфікаційних ям», дисбалансів на ринку праці (ринку компетентностей), створюючи передумови для реалізації кадрового потенціалу працівників і посилення конкурентоспроможності організацій.

Застосування практичних рекомендацій та розроблених методичних положень, представлених у робочому зошиті, рекомендовано керівництву організацій, фахівцям-практикам, науковим працівникам, викладачам, аспірантам і студентам вищих навчальних закладів економічних напрямів підготовки.

Робочий зошит є складовою навчально-методичних матеріалів з дисципліни «Прийняття кадрових рішень».

Тема: ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ

Вступ до теми.

Задоволення потреби підприємства у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності кадрових служб. Складність його виконання полягає в тому, що воно є комплексним, а саме:

- ✓ визначення переліку вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій);
- ✓ організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та вибір джерел пошуку кандидатів);
- ✓ визначення методів роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій;
- ✓ організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів.

Задоволення потреби в персоналі зазвичай розпочинається з визначення того, хто потрібен підприємству. З огляду на цю ситуацію, сьогодні науковці та практики дійшли висновку, що в процесі задоволення потреби підприємства у персоналі необхідно використовувати більш зручний для цього документ – карту компетенцій.

Перевагами використання карт компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства у персоналі є:

- ✓ зниження суб'єктивізму при оцінці кандидатів, що є результатом наявності чітких критеріїв відбору;
- ✓ можливість проведення адекватного порівняння кандидатів на основі визначення ступенів прояву конкретних компетенцій за єдиним їх переліком;
- ✓ можливість об'єктивного порівняння як зовнішніх так і внутрішніх кандидатів на вакантні посади.

Отже, карта компетенцій – це документ, який описує особові характеристики працівників, їх здатність до виконання тих чи інших функцій, реалізації типів поведінки та соціальних ролей – так звані компетенції з конкретними показниками їх прояву в професійній діяльності – найбільш важливі для підприємства на даному етапі розвитку.

Основна проблема при формуванні карти компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетенцій, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів. Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне в першу чергу сформулювати вимоги до набору компетенцій. У загальному вигляді вони можуть бути представлені такими вимогами (в основу покладено вимоги до критеріїв оцінювання альтернатив:

- ✓ повнота – сукупність компетенцій повинна бути такою, що використання будь-яких додаткових компетенцій не змінить результатів рішення, а відкидання хоча б однієї з обраних – змінить результат;
- ✓ операціональність – кожна компетенція повинна бути зрозумілою для експерта, мати однозначний зміст;
- ✓ мінімальність – набір компетенцій для оцінювання кандидатів повинен бути якомога меншим (у цьому аспекті при формуванні моделі компетенцій доречним було б використати криву Паретто або принцип «мінімакс» – коли підібраний мінімальний набір компетенцій (20 % від загального переліку) забезпечує максимальну ефективність (80 %) співробітника на кожній з його посад);
- ✓ вимірюваність – кожна компетенція повинна допускати можливість кількісного або якісного оцінювання (бажано мати можливість переводити якісні оцінки в кількісні показники, використовуючи для цього певні формалізовані способи).

Тому одне з основних завдань при розробці карти компетенцій – це визначити найбільш важливі компетенції для кожної посади, у кожному конкретному підрозділі. Реалізацію цього завдання ні в якому разі не можна покласти на працівника департаменту по роботі з персоналом або одноособово на менеджера відповідного рівня або підрозділу. Для того або визначити дійсно необхідний перелік важливих компетенцій потрібно: 1) сформувати робочу групу (до складу яких мають увійти провідні співробітники та керівники структурних підрозділів компанії, а також менеджери департаменту по роботі з персоналом); 2) використовуючи різні методи групового прийняття рішень («мозкового штурму», «колективного блокноту», «метод фокальних об'єктів» тощо) дійти потрібного результату.

Практичні завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання.

Завдання 1. Формування (розробка) карти компетенцій фахівця відділу по роботі з персоналом.

Завдання студентам: скласти перелік з 5-7 компетенцій, що в подальшому будуть виступати вимогами до кандидатів на вакантну посаду фахівця у відділ по роботі з персоналом. Набір потрібних компетенцій необхідно сформувати за прикладом:

Карта компетенцій

Компетенція	Опис компетенції	Спосіб перевірки	Рівень компетенції
<i>Стресостійкість</i>	Здатність контролювати свій емоційний стан, не втрачати активність та працездатність у стресових ситуаціях	Спостереження за кандидатом під час співбесіди (оскільки сама співбесіда для багатьох кандидатів – це вже стрес). Штучне створення стресових ситуацій (задати незручне запитання тощо).	<i>Рівень 1 – некомпетентності:</i> не здатен керувати своїм емоційним станом, надмірне хвилювання. <i>Рівень 2 – низький рівень компетентності:</i> надмірне хвилювання, може виконувати завдання під тиском сторонньої особи; <i>Рівень 3 – рівень розвитку:</i> може виконувати в умовах тиску щодо необхідності виконувати поставлене завдання, прояв ознак хвилювання на психосоматичному рівні. <i>Рівень 4 – рівень досвіду:</i> демонструє впевнену поведінку навіть за умов невдачі, практично відсутні зовнішні прояви хвилювання. <i>Рівень 5 – рівень майстерності:</i> впевнено почуває себе в ситуації тиску зовні, демонструє позитивний настрій у будь-якій ситуації.

Завдання 2. Відбір персоналу – процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді й оптимального вибору із сукупності претендентів потрібного працівника. Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи: попередній відбір, перевірка кандидатів, остаточний відбір.

Етап 1. Попередній відбір передбачає аналіз документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам підприємства до майбутніх працівників. За результатами попереднього відбору приймається рішення щодо доцільності особистої зустрічі з кандидатом.

Етап 2. Остаточний відбір. Зазвичай практика організації відбору персоналу на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що рішення щодо вибору конкретного кандидата, після всіх проведених оцінок та тестувань, експерти приймають знову ж таки інтуїтивно. Абсолютно очевидним є той факт, що в процесі відбору кандидатів кожен з них може мати перевагу за окремою компетенцією (критерієм). Складність рішення полягає в тому, якій з компетенцій надати перевагу.

Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо використання певних методичних рекомендацій, які дозволять перетворити процес прийняття рішення щодо вибору кандидата з інтуїтивного на науково-обґрунтований.

Проблему відбору персоналу на практичному рівні можна звести до проблеми обґрунтованого вибору певної альтернативи з числа можливих кандидатів. У теорії та практиці управління існує доволі широкий комплекс різноманітних методів та інструментів багатокритеріального аналізу альтернатив. У процесі відбору критеріями для оцінки альтернатив (кандидатів) будуть виступати компетенції, кожна з яких, як уже зазначалося раніше, повинна мати необхідний рівень розвитку.

Одним з доволі ефективних методів багатокритеріального аналізу є метод «ідеальної точки», в основу якого покладений розрахунок відстані у багатомірному просторі критеріїв між точкою, що відповідає ідеальній альтернативі, та точкою, що відповідає альтернативі, які розглядається. Ідеальною вважається така альтернатива, яка має найкраще значення всіх критеріїв.

Саме **метод «ідеальної точки»** ми спробуємо використати в процесі вирішення задачі відбору кандидата на вакантну посаду. Апробацію методу проведемо на прикладі пошуку кандидата на вакантну фахівця у відділ по роботі з персоналом.

Проведення співбесіди з кандидатами та тестувань для отримання оцінок критеріїв експертами. Значення критеріїв оцінювання для кожного з шести кандидатів наведені в таблиці (значення всіх критеріїв, наведених у таблиці, належать до множини Еджворта-Парето).

Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів							
						Стаж роботи за фахом (кіл-ть років)	Вимоги кандидата до заробітної	Витрати на пошук та відбір кандидата
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min
A 1								
A 2								
A 3								
A 4								
A 5								
A 6								

Далі проводимо нормалізацію матриці рішень для зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями. Для цього попередньо розраховуємо значення x_{kj}^2 , $\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$, $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$

Попередні розрахунки нормалізованої матриці рішень

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів							
						Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min
A 1								
A 2								
A 3								
A 4								
A 5								
A 6								
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$								
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$								

Тепер знаходимо нормалізовану матрицю рішень шляхом обчислення її значень за формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}$$

Далі визначаємо ідеальну альтернативу

Нормалізована матриця рішень

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів							
						Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min
A 1								
A 2								
A 3								
A 4								
A 5								
A 6								
	У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо максимальне значення					У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо мінімальне значення		
	r_1^+	r_2^+	r_3^+	r_4^+	r_5^+	r_6^+	r_7^+	r_8^+

Наступним кроком для кожної альтернативи розраховуємо показник, який показує ступінь її близькості до «ідеальної» альтернативи:

Спочатку визначимо вагові коефіцієнти критеріїв W_j за методом SMART.

Найважливіший критерій оцінювання альтернатив приймаємо за 100 балів. Відповідно, усі решта критеріїв порівнюються з ним. Бальні оцінки всіх критеріїв заносимо в таблицю.

Бальна оцінка критеріїв відбору кандидатів

Критерії						Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидат а до заробітної	Витрати на пошук та відбір кандидат
	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	К 8
Бальна оцінка								

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчитимуть про важливість кожного з них:

- $W(K1) =$
- $W(K2) =$
- $W(K3) =$
- $W(K4) =$
- $W(K5) =$
- $W(K6) =$
- $W(K7) =$
- $W(K8) =$

Отже, тепер ми можемо знайти «відстань» між i -ю альтернативою та «ідеальною» за формулою

$$S_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j * (r_{ij} - r_j^+)^2}$$

Розрахунок відстані між i -ю та «ідеальною» альтернативою*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	
Вага w_j									S_i
A1									
A2									
A3									
A4									
A5									
A6									
	r_1^+	r_2^+	r_3^+	r_4^+	r_5^+	r_6^+	r_7^+	r_8^+	

Останнім кроком здійснюємо ранжирування альтернатив: чим менше значення S_i , тобто чим менша «відстань» до ідеальної альтернативи, тим переважнішою є альтернатива. Отже, множина альтернатив може бути ранжирована відповідно до значень S_i наступним чином:

Ранжування альтернатив (кандидатів на вакантну посаду)

	S_i	Ранг
A1		
A2		
A3		
A4		
A5		
A6		

Отже, при прийнятті рішення щодо вибору кандидата на вакантну посаду фахівця у відділ по роботі з персоналом альтернативи можна розташувати у такій пріоритетності:

$$A_{\text{---}} \rightarrow A_{\text{---}} \rightarrow A_{\text{---}} \rightarrow A_{\text{---}} \rightarrow A_{\text{---}} \rightarrow A_{\text{---}}$$

Використання запропонованого методу багатокритеріального аналізу дає можливість прийняти обґрунтоване кадрове рішення.

Висновки по темі. Задоволення потреби підприємства у персоналі передбачає вибір кандидата на вакантну посаду, який би максимально відповідав всім вимогам та виконував поставлені перед ним завдання на належному рівні. Виконання цього досить відповідального завдання знаходиться під впливом багатьох факторів. Найбільший ризик прийняття хибного кадрового рішення пов'язаний з тим, що ці рішення в більшості своїй базуються на інтуїтивному виборі.

Можна сподіватися, що запропоновані методичні рекомендації значно підвищать ефективність процесу пошуку та відбору кандидатів на вакантну посаду. По-перше, при виборі джерел пошуку кандидатів обов'язково необхідно враховувати вплив цілої низки факторів, основними з яких було визначено: час, що відводиться на пошук персоналу; витрати, спрямовані на пошук персоналу; специфіка потреби у персоналі та розмір підприємства. Саме залежно від стану цих факторів та їх вагомості можна обрати ті джерела, що принесуть найбільший ефект. По-друге, остаточний відбір кандидатів буде більш обґрунтованим за умови використання інструментів багатокритеріального аналізу, які дозволяють математично формалізувати задачу відбору кандидатів на заміщення вакантної посади серед множини кандидатів. Зокрема, ми запропонували та провели апробацію методу «ідеальної точки».

Тема: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ до теми:

Успішність діяльності окремо взятого підприємства багато в чому залежить від ефективності управління його персоналом. У сучасному світі роль персоналу та управління ним набуває все більшої вагомості. Одним з найважливіших елементів управління якістю персоналу, що дає найбільший обсяг аналітичної інформації, є його оцінювання. Правильно проведене оцінювання дає суттєві дані про стан персоналу та допомагає планувати його розвиток, формувати кадровий резерв, оптимізувати організаційну структуру тощо.

Одним із завдань, яке рано чи пізно постає перед менеджером будь-якого рівня, є саме оцінювання персоналу. Методів для його проведення існує доволі багато, і кожне підприємство або організація обирає та адаптує під себе найбільш привабливий варіант.

Актуальність проблеми щодо вибору методів оцінювання персоналу не викликає сумнівів, оскільки від обраних методів та правильності їх застосування залежить подальша ефективна робота будь якої організації. У зв'язку з цим вибір адекватних методів оцінювання є достатньо складним завданням і організації постійно відчувають потребу у його вирішенні.

У зарубіжній та вітчизняній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінювання персоналу або про рівень їх об'єктивності.

Необхідно правильно підбирати методи оцінювання персоналу на підприємстві, оскільки це впливає не тільки на ефективне управління ним, але і на прийнятті кадрові рішення та загальне функціонування підприємства.

Методи оцінювання персоналу – це способи кількісного і (або) якісного оцінювання кваліфікації та (або) потенціалу персоналу (працівника), що використовуються для максимально об'єктивної оцінки співробітників підприємства.

Для того, аби система оцінювання персоналу підприємства була ефективною, необхідно визначити які критерії впливають на вибір методів оцінювання керівниками. Важливо врахувати прогнозуючі моменти такі, як вплив методів оцінювання на подальший розвиток ділових якостей працівників, складність впровадження обраних методів у практику конкретного підприємства, враховуючи рівень сприйняття працівниками змін та психологічного клімату в цілому на підприємстві, можливість отримати бажані результати праці та рівень задоволеності керівниками результатами оцінки.

Виходячи із визначених критеріїв, методами багатокритеріального аналізу можна структурувати основні методи оцінювання персоналу, які можуть застосовуватися на підприємстві та обрати найбільш ефективні, з огляду на визначені фактори. Зрозуміло, що методи, які не є ефективними і не відповідають критеріям, в результаті не потрібно включати в систему методів оцінювання персоналу.

Критерії вибору методів оцінювання персоналу керівниками

№	Критерій	Сутність
К 1	Рівень сприйняття працівниками	Будь-яке нововведення змінює параметри роботи системи, порушує її рівновагу, що певним чином може викликати опір персоналу. Перед керівниками постає важливе питання – сформувані психологічну готовність персоналу, що проявляється в усвідомленні необхідності здійснення інновацій. Після визначення причин опору персоналу інноваціям, вища ланка управління повинна розробляти чітку інноваційну політику, яка передбачає їх вирішення. Отже, чим вдаліше підібрані методи під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, тим краще вони будуть освоєні працівниками.
К 2	Гармонія інтересів	Узгодження цілей підприємства та персоналу має базуватись на принципі гармонії. Якщо досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію – неузгодженість інтересів. Тому при виборі методів оцінювання необхідно враховувати цілі проведення оцінки як для працівника, так і для керівників підприємства.

№	Критерій	Сутність
К 3	Гнучкість методу	Можливість корегувати використання конкретних методів оцінювання відповідно до ситуації, яка виникатиме на підприємстві, щоб забезпечити своєчасну реакцію на проблему та усунення її без вагомих втрат.
К 4	Перспектива використання результатів	Багато керівників спираються лише на своє бачення сьогодення для визначення методів оцінювання персоналу, але не зважають на перспективу розвитку людських ресурсів та розкриття потенціалу працівників завдяки використанню конкретних методів
К 5	Рівень витрат	Завдання керівника зводиться до того, аби обрати такі методи, які б дозволили всебічно оцінити потенціал працівника та при цьому мінімізувати витрати при виборі, впровадженні та реалізації обраних методів
К 6	Рівень складності впровадження	Підібрані методи оцінювання персоналу повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози.
К 7	Рівень суб'єктивності оцінювання	Використання певних методів оцінювання персоналу може вирізнятися достатньо високим рівнем суб'єктивності отриманих результатів, що в свою чергу може призвести до незадоволення з боку працівників отриманими результатами та до погіршення атмосфери в колективі. Тому, потрібно зважати на даний критерій при аналізі методів.

Завдання студентам: проаналізувати існуючі методи оцінювання персоналу, обрати один, який на їх думку є найбільш ефективними, презентувати на парі (надати характеристику, особливості використання тощо).

Для подальшого аналізу було експертним шляхом обрано сім методів оцінювання персоналу, які є найбільш поширеними, найчастіше використовуються конкурентами або ж є західними новинками, які вже довели свою дієвість, а саме:

- А 1 –
- А 2 –
- А 3 –
- А 4 –
- А 5 –
- А 6 –
- А 7 –

Для кожної альтернативи за обраними критеріями в процесі аналізу було виставлено оцінки експертним шляхом – за 10-бальною шкалою.

У своєму дослідженні ми використали один з методів багатокритеріального аналізу – **SAW (Simple Additive Weighting Method - метод простого адитивного зважування)** – сутність якого полягає у тому, що особа, яка приймає рішення, призначає ваги критеріям, що відповідають їх важливості. Після того, як загальні оцінки будуть обчислені для кожної альтернативи, альтернатива з найвищою оцінкою (найбільшою середньою вагою) – і є найкращою. Цей метод дозволяє зробити вибір найбільш ефективного методу оцінювання персоналу з урахуванням цілого комплексу визначених критеріїв.

Значення критеріїв оцінювання для кожного з альтернативних методів оцінювання а також відповідні обмеження за критеріями наведені в таблиці

Результати експертної оцінки альтернативних методів оцінювання персоналу

Критерії Альтернативи	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Функція	max	max	max	max	min	min	min
A 1							
A 2							
A 3							
A 4							
A 5							
A 6							
A 7							

Етап 1. Проводимо нормалізацію матриця рішень задля зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями

Нормалізована матриця рішень

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Функція	max	max	max	max	min	min	min
A 1							
A 2							
A 3							
A 4							
A 5							
A 6							
A 7							

Обираємо максимальні значення за кожним критерієм

Обираємо мінімальні значення за кожним критерієм

Ділимо кожне значення стовпця матриці рішень на максимальне значення у цьому стовпці

Ділимо мінімальне значення у кожному стовпці на кожне значення у цьому ж стовпці матриці рішень

Нормалізована матриця рішень

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Функція	max	max	max	max	min	min	min
A 1							
A 2							
A 3							
A 4							
A 5							
A 6							
A 7							

Етап 2. Визначимо вагові коефіцієнти критеріїв w_j за допомогою методу SMART.

Нехай найважливішим критерієм оцінювання альтернатив є рівень витрат на впровадження та використання конкретного методу оцінювання (К 5). Тоді оцінка даного критерію становить 100 балів. Відповідно, усі решта критеріїв порівнюються з обраним критерієм. Бальні оцінки усіх критеріїв наведені у таблиці.

Бальна оцінка критеріїв виробу альтернатив

Критерії	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Бальна оцінка							

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчатимуть про важливість кожного з них:

- W (К 1) =
- W (К 2) =
- W (К 3) =
- W (К 4) =
- W (К 5) =
- W (К 6) =
- W (К 7) =

Етап 3. Множимо одержану нормалізовану матрицю рішень на ваги за кожним критерієм та знаходимо рейтинг альтернатив шляхом розрахунку зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями:

.Зважена нормалізована матриця рішень

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	Σ
Вага								
Функція	max	max	max	max	min	min	min	
A 1								
A 2								
A 3								
A 4								
A 5								
A 6								
A 7								

Отже, виходячи з розрахованих зважених сум оцінок для кожної альтернативи за усіма критеріями, можна скласти наступний рейтинг альтернатив:

$$A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_}$$

Отже, за результатами проведеного дослідження можна дійти наступних висновків:

- найбільш ефективним до впровадження у практику діяльності підприємства є _____
- також мають місце до впровадження у практичну діяльність підприємства _____
- найнижчу оцінку отримали _____

**Тема: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

1. Білорус Т.В. Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6844>
DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.48
2. Білорус Т.В. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. №4(129). 2018. С. 12-19. <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/199-12-19.pdf> DOI: 10.17721/1728-2667.2018/199-4/2

Завдання 1. За допомогою запропонованого методичного інструментарію, який поєднує добре відомий SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) з принципом SWAN (Strengths, Weaknesses, Ambitions and Needs), необхідно оцінити можливості потенціал до кар'єрного зростання.

Оцінка потенціалу кар'єрного зростання

Needs (потреби)	Ambitions (цілі/амбіції)
Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓

**Тема: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ**

Вступ до теми - теоретичний матеріал.

В основу розробки комплексної системи нематеріального стимулювання покладемо класифікацію нематеріальних стимулів, яка передбачає їх поділ на три групи

Характеристика груп нематеріальних стимулів

Назва групи	Характеристика	Види стимулів
Корпоративно-системні	В ідеалі закладаються при створенні підприємства або організації. Їх формування ґрунтується на концепції бізнесу, якої дотримуються його власники. Основну відповідальність за функціонування цієї групи видів нематеріального стимулювання несе вищий менеджмент організації, який і приймає рішення про її впровадження. HR-службі відводиться роль розробника і консультанта;	Стимулювання вільним часом, навчанням і кар'єрним просуванням; корпоративна культура, корпоративні заходи, формування позитивного зовнішнього іміджу організації; мотивація участю у справах компанії, делегуванням повноважень;
Соціально-психологічні	Впливають, перш за все, на формування психологічного комфорту співробітників на робочому місці. Відповідальність за функціонування цієї групи видів нематеріального стимулювання лежить, насамперед, на лінійних керівниках, які безпосередньо працюють з персоналом організації. Роль HR-служби полягає в тому, щоб допомогти лінійним менеджерам усвідомити необхідність соціально-психологічного стимулювання, допомогти з визначенням конкретних методів стимулювання. Крім того, HR-служба повинна надавати всебічну технічну підтримку в організації необхідних заходів;	Загальне визнання; справедливе ставлення з боку керівництва; подарунки за високі результати роботи і творчі досягнення, можливість безпосередньо звертатися до керівництва; створення комфортних умов праці; нагородження дипломами та грамотами; присудження почесних звань («Кращий працівник»); поліпшення психологічного клімату в колективі; повага, довіра, схвалення, підтримка, взаємодопомога, згуртування колективу на основі емоційного зближення; творення комфортних умов праці
Соціально-побутові	Необхідні для допомоги працівникам в організації побутового життя, з тим, щоб дати їм можливість повною мірою віддавати свої сили для вирішення виробничих питань. Але головне значення цієї групи – демонстрація турботи підприємства про співробітників. Систему соціально-побутового обслуговування HR-служба розробляє спільно з фінансистами (які пов'язують витрати на соціально-побутове обслуговування з бюджетом організації; надають допомогу в розрахунках). Однак роль HR-служби є ключовою, адже саме їй належить вибирати, які конкретно види стимулювання будуть використовуватися, з тим, щоб вони надавали максимальний вплив на задоволеність співробітників.	Подарунки на свята і до днів народження та ювілеїв; внесення записів досягнень у трудову книжку, надання можливості вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника; медичне обслуговування та страхування; компенсація витрат на харчування, транспортних витрат, витрат на мобільний зв'язок та інтернет, оплата відвідування спортклубу, витрат на комунальні послуги

Методичне забезпечення формування системи нематеріальних стимулів

Для того, щоб процес прийняття рішень стосовно включення тих чи інших інструментів до діючої на підприємстві системи нематеріальних стимулів був об'єктивним і систематичним, треба застосувати формальний аналіз рішень, який об'єднує судження та оцінки респондентів (експертів) в одне ціле і передбачає застосування ряду моделей рішень. У теорії прийняття рішень це були моделі, які пов'язані з вибором кращої альтернативи із наперед визначеної сукупності альтернатив. Дотримання такого принципу, щодо прийняття рішення при формуванні системи нематеріальних стимулів дає саме застосування методів багатокритеріального аналізу.

Сьогоднішня практика формування системи нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що рішення щодо вибору тих чи інших інструментів, після всіх проведених оцінок та тестувань, експерти приймають знову ж таки інтуїтивно. Абсолютно очевидним є той факт, що в процесі відбору інструментів кожен з експертів може мати перевагу за окремим критерієм. Складність рішення полягає в тому, якому з критеріїв надати перевагу.

Проблему вибору нематеріальних стимулів на практичному рівні можна звести до проблеми обґрунтованого вибору певних інструментів з числа можливих. У теорії та практиці управління існує доволі широкий комплекс різноманітних методів та інструментів багатокритеріального аналізу альтернатив.

Для того, аби прийняття рішення щодо включення до системи нематеріальних стимулів того чи іншого інструменту було ефективним, необхідно визначити які критерії впливають на цей вибір. Важливо врахувати прогнозуючі моменти такі як, вплив нематеріальних стимулів на подальший розвиток ділових якостей працівників, складність впровадження обраних інструментів в компанію враховуючи рівень сприйняття працівниками змін та психологічного клімату в цілому на підприємстві, можливість отримати бажані результати праці та рівень задоволеності керівного і адміністративного складу однаково. Критерії, обрані нами для використання, наведені в табл. 2.

Таблиця 2. Критерії вибору нематеріальних стимулів керівниками

	<i>Критерій</i>	<i>Сутність</i>
K1	<i>Можливість прогнозування результатів</i>	Прогнози необхідні для визначення шляхів розвитку підприємства та людських ресурсів, що забезпечують його динаміку, для виявлення найбільш імовірних й економічно ефективних варіантів довго -, середньострокових і поточних планів, обґрунтування основних напрямків організаційної політики, передбачення наслідків прийнятих рішень і здійснюваних заходів.
K2	<i>Рівень сприйняття працівниками</i>	Будь-яке нововведення, в нашому випадку використання методів неформального стимулювання, змінює параметри роботи системи, порушує її рівновагу, що певним чином може викликати опір персоналу. Перед керівниками постає важливе завдання – сформувати психологічну готовність персоналу, що проявляється в усвідомленні необхідності здійснення інновацій. Після визначення причин опору персоналу інноваціям вища ланка управління повинна розробляти чітку інноваційну політику, яка передбачає їх вирішення. Отже, чим вдаліше підібрані методи під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, тим краще вони будуть освоєні працівниками.
K3	<i>Гармонія інтересів</i>	Узгодження цілей підприємства та персоналу має базуватись на принципі гармонії. Цей принцип визначає необхідність найбільш сприятливого поєднання цілей підприємства та працівників. Якщо досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію - неузгодженість інтересів. У випадку, коли ні підприємство, ні працівник не можуть задовольнити свої потреби, мова йде про дисонанс - значні протиріччя інтересів, як і можуть привести до розпаду та загибелі системи.

	<i>Критерій</i>	<i>Сутність</i>
K4	<i>Гнучкість</i>	Можливість корегувати методи відповідно до ситуації яка виникатиме на підприємстві, щоб забезпечити своєчасну реакцію на проблему та усунення її без вагомих втрат.
K5	<i>Рівень перспективності використання</i>	Багато керівників спираються лише на своє бачення сьогодення для визначення методів стимулювання персоналу, але не зважають на перспективу розвитку людських ресурсів та розкриття потенціалу працівників завдяки використанню методів нематеріального стимулювання.
K6	<i>Рівень витрат</i>	Завдання керівника зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці при цьому мінімізувати витрати при виборі механізмів для реалізації методів.
K7	<i>Рівень конкуренції між працівниками</i>	Використання певних методів нематеріального стимулювання може спричинити посилення конкуренції між співробітниками за отримання певної винагороди, що в свою чергу погіршить атмосферу в колективі. Тому, потрібно зважати на даний критерій при аналізі методів.
K8	<i>Рівень складності впровадження</i>	Підібрані методи нематеріально стимулювання повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози.

Необхідною умовою для подальшого використання зазначених критеріїв при прийнятті рішень щодо формування системи нематеріальних стимулів є визначення їх вагомості. Для реалізації цього завдання можна використати будь-який іструментарій.

Для визначення пріоритетності використання тих інших інструментів в системі нематеріальних стимулів пропонуємо використовувати **метод COPRAS**.

Для початку проаналізуємо групу **корпоративно-системних стимулів**. З цієї групи серед альтернативних варіантів інструментів щодо включення до системи нематеріальних стимулів обрані наступні:

- A1 – стимулювання вільним часом, зручний графік роботи;
- A2 – мотивація участі у справах підприємства;
- A3 – програма просування по службі персоналу;
- A4 – делегування повноважень;
- A5 – стимулювання цілями;
- A6 – корпоративна культура та корпоративні заходи.

Кожна з альтернатив була оцінена групою експертів за 10-бальною шкалою. Значення критеріїв оцінювання для кожного з інструментів, а також відповідні обмеження наведені в таблиці

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

1. Нормалізуємо матрицю рішень:

1.1. знайдемо суми значень критеріїв по стовпцях:

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Σ								

1.2. Будуємо нормалізовану матрицю рішень, користуючись формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}$$

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

2. Перемножимо одержану нормалізовану матрицю рішень на ваги за кожним критерієм(по стовпчиках):

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

3. Обчислимо

$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij}$ - зважену суму оцінок і-ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію,

$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij}$ - зважену суму оцінок і-ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію.

	S+ <i>Сумуємо за кожною альтернативою всі значення по критеріях що прагнуть до max</i>	S- <i>Сумуємо за кожною альтернативою всі значення по критеріях що прагнуть до min</i>	1/S- <i>1 ділимо на сумарне значення S-</i>
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
Σ			

4. Розраховуємо значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи:

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i},$$

де, $Z_{+i} = S_{+i}$

$$Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}$$

	Z+ <i>дорівнює S+ з попередньої таблиці за кожною альтернативою</i>	Z- <i>Сумарне значення по стовпчику S- попередньої таблиці ділимо на добуток значення S- за i-ою альтернативою на сумарне значення 1/S- з попередньої таблиці</i>	Z = (Z+) + (Z-) <i>Сумує значення двох попередніх стовпчиків</i>
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			

Складаємо рейтинг альтернатив відповідно до розрахованих значень Z:

$$A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_}$$

Як бачимо, за оцінками експертів за визначеними критеріями, найбільш перспективними з групи корпоративно-системних стимулів є до впровадження такі:

Тепер проаналізуємо групу **соціально-психологічних стимулів**. З цієї групи серед альтернативних варіантів інструментів щодо включення до системи нематеріальних стимулів обрані наступні:

- А1 – створення сприятливого соціально-психологічного клімату
- А2 – створення комфортних умов праці
- А3 – подяка, внесена керівником на загальних зборах
- А4 – справедливе ставлення з боку керівництва
- А5 – повага, довіра, схвалення, підтримка, взаємодопомога
- А6 – можливість безпосередньо звернутися до керівника

Кожна з альтернатив була оцінена групою експертів за 10-бальною шкалою. Значення критеріїв оцінювання для кожного з інструментів, а також відповідні обмеження наведені в таблиці

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

1. Нормалізуємо матрицю рішень:

1.2. знайдемо суми значень критеріїв по стовпцях:

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Σ								

1.2. Будуємо нормалізовану матрицю рішень, користуючись формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}$$

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

2. Перемножимо одержану нормалізовану матрицю рішень на ваги за кожним критерієм(по стовпчиках):

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

3. Обчислимо

$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij}$ – зважену суму оцінок і-ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію,

$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij}$ – зважену суму оцінок і-ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію.

	S+	S-	1/S-
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
Σ			

4. Розраховуємо значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи:

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i},$$

де $Z_{+i} = S_{+i}$

$$Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}$$

	Z+	Z-	Z = (Z+) + (Z-)
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			

Складаємо рейтинг альтернатив відповідно до розрахованих значень Z:

$$A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_}$$

Як бачимо, за оцінками експертів за визначеними критеріями, найбільш перспективними з групи соціально-психологічних стимулів є до впровадження такі:

І нарешті проаналізуємо групу соціально-побутових стимулів. З цієї групи серед альтернативних варіантів інструментів щодо включення до системи нематеріальних стимулів обрані наступні:

- А1 – компенсація витрат на мобільний зв'язку та інтернет
- А2 – компенсація транспортних витрат
- А3 – компенсація витрат на харчування
- А4 – медичне обслуговування та страхування
- А5 – компенсація оплати відвідування спортклубу
- А6 – кредити від готелю на пільгових умовах

Кожна з альтернатив була оцінена групою експертів за 10-бальною шкалою. Значення критеріїв оцінювання для кожного з інструментів, а також відповідні обмеження наведені в таблиці

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

1. Нормалізуємо матрицю рішень:

1.1. знайдемо суми значень критеріїв по стовпцях:

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Σ								

1.2. Будуємо нормалізовану матрицю рішень, користуючись формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}$$

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

2. Перемножимо одержану нормалізовану матрицю рішень на ваги за кожним критерієм(по стовпчиках):

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								

3. Обчислимо

$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij}$ – зважену суму оцінок і-ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію,

$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij}$ – зважену суму оцінок і-ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію.

	S+	S-	1/S-
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
Σ			

4. Розраховуємо значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи:

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i},$$

де $Z_{+i} = S_{+i}$

$$Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}$$

	Z+	Z-	Z = (Z+) + (Z-)
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			

Складаємо рейтинг альтернатив відповідно до розрахованих значень Z:

$$A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_} \rightarrow A_{_}$$

Як бачимо, за оцінками експертів за визначеними критеріями, найбільш перспективними з групи соціально-побутових стимулів є до впровадження такі:

Приймаючи остаточне рішення щодо формування системи нематеріальних стимулів у своєму дослідженні ми пропонуємо оцінити обрані за групами інструменти за допомогою одного з методів багатокритеріального аналізу. В якості критеріїв оцінки альтернатив залишаємо вже обрані нами на початку дослідження. У вигляді альтернатив обираємо ті інструменти які виявилися найбільш пріоритетними в кожній групі:

- B1 –
- B2 –
- B3 –
- B4 –
- B5 –
- B6 –

Кожна з альтернатив була оцінена групою експертів за 10-бальною шкалою. Значення критеріїв оцінювання для кожного з інструментів, а також відповідні обмеження наведені в таблиці

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
B1								
B2								
B3								
B4								
B5								
B6								

Для побудови ряду пріоритетних варіантів нематеріальних стимулів в роботі пропонуємо використовувати метод **SAW(Simple Additive Weighting Method** – метод простого адитивного зважування, який передбачає наступний алгоритм дій.

Етап 1. Визначення нормалізованої матриці рішень. Нормалізація вихідної матриці проводиться методом лінійної нормалізації шкали за схемою:

- ✓ якщо показники ефективності максимізуються – тоді *i-те* значення альтернативи ділимо на максимальне значення серед інших альтернатив за цим критерієм;
- ✓ якщо показники ефективності мінімізуються – тоді *i-те* значення альтернативи ділимо на мінімальне значення серед інших альтернатив за цим критерієм.

Нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	Обираємо максимальні значення за кожним критерієм					Обираємо мінімальні значення за кожним критерієм		
	Ділимо кожне значення стовпця матриці рішень на максимальне значення у цьому стовпці					Ділимо мінімальне значення у кожному стовпці на кожне значення у цьому ж стовпці матриці рішень		
B1								
B2								
B3								
B4								
B5								
B6								

Етап 2. Використовуючи значення вагомості критеріїв, що були визначені на попередніх етапах дослідження, визначаємо матрицю зважених альтернатив. Наступним кроком знаходимо рейтинг альтернатив шляхом розрахунку зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями:

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Σ
Вага	0,104	0,109	0,106	0,133	0,128	0,143	0,135	0,142	
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min	
V1									
V2									
V3									
V4									
V5									
V6									

Отже, виходячи з розрахованих зважених сум оцінок для кожної альтернативи за усіма критеріями, можна скласти наступний рейтинг альтернатив:

$$V_{__} \rightarrow V_{__} \rightarrow V_{__} \rightarrow V_{__} \rightarrow V_{__} \rightarrow V_{__}$$

Для більшості вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання відсутні фінансові, матеріальні та ресурсні можливості для реалізації всіх відібраних нематеріальних стимулів. Тобто при формуванні системи нематеріальних стимулів існує об'єктивна необхідність у додатковому відборі пільг за груповими критеріями ефективності. Процедура відбору основних стимулів у дослідженні зводиться до вирішення задачі багатоцільового відбору за методом простого адитивного зважування (*метод SAW*), який зводиться до формування оптимального варіанту прийняття рішення, в умовах певних критеріальних обмежень.

Тема: МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ РОБОТОДАВЦЯ

Бренд роботодавця – це сукупність (комплекс) організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників.

Структура бренду роботодавця

Організаційний атрибут:

1. позиція компанії на ринку (частка ринку, стабільність та інноваційність компанії, історія успіху, структура і прозорість бізнесу, рівень використання міжнародних стандартів);
2. впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;
3. ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;
4. імідж і репутація топ менеджменту;
5. місце та зручність розташування офісу.

Функціональний атрибут:

1. зміст роботи (складність, можливість реалізації знань і навичок);
2. можливості навчання та професійного розвитку (в тому числі рівень витрат на навчання з боку компанії);
3. перспективи кар'єрного зростання;
4. об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;
5. можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.

Економічний атрибут:

1. рівень оплати праці (наявність премій і бонусів, прозорість і зрозумілість бонусних схем);
2. гарантія стабільності зайнятості;
3. графік роботи (режим праці та відпочинку, понаднормова робота,)
4. умови праці та рівень організації робочого місця;
5. соціальний пакет.

Психологічний атрибут:

1. корпоративна культура;
2. зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;
3. соціально-психологічний клімат колективу;
4. стиль управління;
5. відсутність непотизму (надання родичам або знайомим посад або інший привілей незалежно від їхніх професійних здібностей).

Запропонована модель бренду роботодавця може бути основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління брендом компанії-роботодавця. Так чи інакше прийняття обґрунтованих рішень потребує здійснення оцінки фактичного рівня розвитку бренду роботодавця.

Оцінку рівня розвитку бренду компанії-роботодавця пропонуємо розраховувати за формулою:

$$PP_{БР} = a*PP_{ОА} + b*PP_{ФА} + c*PP_{ЕА} + d*PP_{ПА}$$

де, $PP_{БР}$ – рівень розвитку бренду роботодавця;

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця;

$PP_{ОА}, PP_{ФА}, PP_{ЕА}, PP_{ПА}$ – рівень розвитку окремих атрибутів бренду роботодавця за оцінками респондентів.

Визначення вагових коефіцієнтів може бути проведено за методом безпосередньої оцінки атрибутів експертами за наступною шкалою:

- ✓ 0 – відсутність необхідності проявів атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;
- ✓ 1 – необхідність мінімального прояву атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;
- ✓ 2 – необхідність середнього прояву атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;
- ✓ 3 – необхідність високого прояву атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;

Результати оцінок атрибутів бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів проведемо у таблиці

Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

Атрибут бренду роботодавця	Експерт							Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7		
Організаційний									
Функціональний									
Економічний									
Психологічний									
							Σ		

Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами:

Коефіцієнти вагомості складових атрибутів бренду роботодавця

Складові атрибуту бренду роботодавця	Експерт							Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7		
Організаційний атрибут									
позиція компанії на ринку									
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів									
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників									
імідж і репутація топ менеджменту									
місце та зручність розташування офісу									
							Σ		
Функціональний атрибут									
зміст роботи									
можливості навчання та професійного розвитку									
перспективи кар'єрного зростання									
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників									
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень									
							Σ		
Економічний атрибут									
рівень оплати праці									
гарантія стабільності зайнятості									
графік роботи									
умови праці та рівень організації робочого місця									
соціальний пакет									
							Σ		
Психологічний атрибут									
корпоративна культура									
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії									
соціально-психологічний клімат колективу									
стиль управління									
відсутність непотизму									
							Σ		

Наступним етапом є проведення безпосереднього оцінювання рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. Оскільки бренд роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з роботодавцем, до оцінювання слід залучати як існуючих та колишніх працівників, так і потенційних.

Для здійснення оцінки за основу можна взяти бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових бренду роботодавця:

- ✓ 1 - відсутність проявів атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії;
- ✓ 2 - рівень мінімального прояву атрибуту;
- ✓ 3 - рівень середнього прояву атрибуту;
- ✓ 4 - рівень достатнього прояву атрибуту - цільовий рівень;
- ✓ 5 - рівень майстерності компанії у прояві та використанні атрибуту бренду роботодавця.

Значення рівня розвитку бренду роботодавця **на думку потенційних працівників**

Атрибути бренду роботодавця	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:										
позиція компанії на ринку;										
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;										
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;										
імідж і репутація топ менеджменту;										
місце та зручність розташування офісу.										
Функціональний атрибут:										
зміст роботи;										
можливості навчання та професійного розвитку;										
перспективи кар'єрного зростання;										
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;										
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.										
Економічний атрибут:										
рівень оплати праці;										
гарантія стабільності зайнятості;										
графік роботи;										
умови праці та рівень організації робочого місця;										
соціальний пакет.										
Психологічний атрибут:										
корпоративна культура;										
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;										
соціально-психологічний клімат колективу;										
стиль управління;										
відсутність непотизму.										

Значення рівня розвитку бренду роботодавця *на думку теперішніх працівників*

Атрибути бренду роботодавця	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:											
позиція компанії на ринку;											
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;											
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;											
імідж і репутація топ менеджменту;											
місце та зручність розташування офісу.											
Функціональний атрибут:											
зміст роботи;											
можливості навчання та професійного розвитку;											
перспективи кар'єрного зростання;											
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;											
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.											
Економічний атрибут:											
рівень оплати праці;											
гарантія стабільності зайнятості;											
графік роботи;											
умови праці та рівень організації робочого місця;											
соціальний пакет.											
Психологічний атрибут:											
корпоративна культура;											
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;											
соціально-психологічний клімат колективу;											
стиль управління;											
відсутність непотизму.											

Значення рівня розвитку бренду роботодавця *на думку колишніх працівників*

Атрибути бренду роботодавця	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:								
позиція компанії на ринку;								
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;								
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;								
імідж і репутація топ менеджменту;								
місце та зручність розташування офісу.								
Функціональний атрибут:								
зміст роботи;								
можливості навчання та професійного розвитку;								
перспективи кар'єрного зростання;								
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;								
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.								
Економічний атрибут:								
рівень оплати праці;								
гарантія стабільності зайнятості;								
графік роботи;								
умови праці та рівень організації робочого місця;								
соціальний пакет.								
Психологічний атрибут:								
корпоративна культура;								
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;								
соціально-психологічний клімат колективу;								
стиль управління;								
відсутність непотизму.								

Узагальнені результати опитування представлено в таблиці.

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця

Атрибути бренду роботодавця	Ваго- мість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників	
		факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг
Організаційний атрибут:							
позиція компанії на ринку							
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів							
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників							
імідж і репутація топ менеджменту							
місце та зручність розташування офісу							
Функціональний атрибут:							
зміст роботи							
можливості навчання та професійного розвитку							
перспективи кар'єрного зростання							
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників							
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень							
Економічний атрибут:							
рівень оплати праці							
гарантія стабільності зайнятості							
графік роботи							
умови праці та рівень організації робочого місця							
соціальний пакет							
Психологічний атрибут:							
корпоративна культура							
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії							
соціально-психологічний клімат колективу							
стиль управління							
відсутність непотизму							
Рівень розвитку бренду роботодавця							

Достатньо важливим та практично необхідним є визначення якісної характеристики рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. Як варіант можна розглянути чотири граничних інтервали із градацією на низький, середній, підвищений і високий.

Граничні інтервали оцінки рівня розвитку бренду компанії-роботодавця

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[4,3 – 5]	Такі компанії характеризуються високоефективним брендом роботодавця: наявністю комплексного підходу до управління HR-брендом, що спрямовується на підтримку всіх його атрибутів та складових.
Підвищений	[3,6 – 4,3]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління брендом роботодавця: бренд роботодавця розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути; забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене деяке відставання
Середній	[2,9 – 3,6]	Рівень розвитку бренду роботодавця оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися
Низький	[0 – 2,9]	Ефективність бренду роботодавця досить низька: не дотримуються соціальні норми, інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику

Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозволить зробити висновок про вибір напрямку управління HR-брендом за наступною шкалою:

- ✓ більше 95 % – збереження та підтримка існуючого рівня HR-бренду;
- ✓ 50 – 95 % – розвиток HR-бренду компанії;
- ✓ менше 50 % – ребрендинг атрибутів бренду роботодавця.

Висновки: _____

Тема. РИЗИКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ КАДРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

Вступ до теми: Сутність та класифікація кадрових ризиків

В умовах активної конкуренції з високим рівнем невизначеності, діяльність організацій підвищує вимоги менеджерів щодо управління ризиками. Кадрові ризики займають центральне місце в системі ризиків організації, оскільки саме персонал є її ключовим стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

Більшість керівників компаній вважають, що кадрові ризики спричинені випадковими, тимчасовими та незначними помилками в діяльності працівників та в управлінні персоналом, тому їх можна ігнорувати. Ця позиція є неправильною, оскільки кадрові ризики є результатом неефективної роботи співробітників та причиною всіх небезпек в організації. Це, в свою чергу, призводить до необхідності досліджувати, аналізувати та управляти причинами, факторами і показниками кадрового ризику та зменшувати рівень їх негативного впливу на результати діяльності організації.

Кадрові ризики – це наслідки (негативні або позитивні) прояву компетентцій та поведінки персоналу організації в процесі його трудової діяльності, а також помилок допущених фахівцями HR-служби та менеджерами всіх рівнів в процесі підготовки, прийняття та реалізації кадрових управлінських рішень.

Кадрові ризики є частиною загальної класифікації ризиків. Крім загальних ознак, кадрові ризики підлягають класифікації за специфічними ознаками. Загальні ознаки – це ознаки, за якими можна класифікувати будь-які види ризиків, в тому числі і кадрові. Специфічні ознаки застосовуються лише щодо класифікації одного виду ризиків, у даному випадку кадрових.

Стосовно специфічних ознак класифікації, слід виділити такі:

- 1) за змістом;
- 2) за ступенем охоплення;
- 3) за функціональними сферами управління персоналом.

Класифікація кадрових ризиків та загроз, що сприяють їх прояву:

За змістом:

- ✓ ризики халатності - низький рівень лояльності персоналу; незадоволеність працею і відповідне відношення до її виконання
- ✓ ризики низької кваліфікації - відсутність кваліфікованого персоналу; невідповідна кваліфікація персоналу; неякісний процес відбору персоналу
- ✓ ризики неефективного управління - незбалансована система управління персоналом; неякісний процес відбору персоналу та управління діловою кар'єрою
- ✓ ризики витоку інформації - змова з конкурентами, контрагентами; низький рівень інформаційної безпеки; протиправні дії конкурентів
- ✓ ризики шахрайств, крадіжок - можливість здійснити фальсифікації і розтрата через відсутність контролю; відсутність системи кадрового аудиту
- ✓ іміджеві ризики - низький рівень соціальної відповідальності підприємства; протиправні дії керівництва щодо персоналу; участь підприємства в недобросовісній конкуренції та шпигунстві

За ступенем охоплення:

- ✓ ризики окремих напрямів кадрової роботи - неефективні управлінські рішення; неякісний розподіл обов'язків і повноважень; недостатнє фінансування окремих напрямів кадрової роботи
- ✓ ризики кадрової політики – відсутність стратегічного підходу до кадрової роботи; низька якість кадрової політики та кадрових програм; помилки в розрахунках

ефективності кадрових заходів; необґрунтованість політики, стратегії, окремих програм

- ✓ ризику неефективного функціонування кадрової служби - низький рівень кваліфікації керівника кадрової служби; неефективна структура кадрової служби; відсутність взаємодії та ефективного обміну інформацією між персоналом кадрової служби; неефективна співпраця кадрової служби з іншими підрозділами фірми

За функціональними сферами управління персоналом:

- ✓ ризику відбору та наймання персоналу - неефективна система відбору персоналу; недосконале складання трудових контрактів; помилки при підборі персоналу; низька кваліфікація менеджерів з підбору персоналу; недоброчесне наймання персоналу; неперевірене кадрове агентство; ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації; ризик невикористання всіх компетенцій нового працівника; ризик наймання неблагонадійного персоналу; ризик затягування процедури відбору; ризик погіршення соціально-психологічного клімату у колективі, пов'язаний із появою нового працівника; ризик нелояльності нового працівника до компанії; репутаційний ризик, пов'язаний із негативними відгуками від кандидатів, що не пройшли процедуру відбору
- ✓ ризику адаптації персоналу - відсутність цілісної системи адаптації персоналу; неналежне документальне оформлення результатів адаптації; недостатність фінансування адаптації; ризик швидкого звільнення нового працівника; невідповідальний або некомпетентний наставник; великий обсяг відразу делегованих повноважень; усвідомлення неправильно обраної професії (роботи, компанії); стрес нового місця роботи
- ✓ ризику мотивації персоналу - низький рівень моральної і матеріальної мотивації; незадоволеність персоналу працею та рівнем її оплати; використання неефективних систем мотивації; неефективна організація оплати праці; неправильно зрозумілі трудові мотиви; відсутність продуманої компенсаційної політики; сприйняття несправедливості оплати; недостатньо коштів у компанії для підтримки високої мотивації до праці; ризик маніпулювання персоналу з метою отримання винагороджень
- ✓ ризику розвитку та навчання персоналу – неефективне вертикальне та горизонтальне переміщення персоналу по системі посад; відсутність якісної системи управління діловою кар'єрою персоналу; неякісна організація первинної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; ризик перевантаженості (без відриву від виробництва); ризик роботи з «прохолодою» (з відривом від виробництва); ризик небажання повертатися назад після отримання освіти; ризик невикористання отриманих знань на робочому місці; низька ефективність програм навчання та розвитку
- ✓ ризику оцінки персоналу - неправильний вибір методів оцінки персоналу; незадоволеність персоналу результатами оцінки; формальний характер оцінки та атестації персоналу; відсутність збалансованої системи оцінки персоналу; ризику необ'єктивності, неадекватності витрат, маніпулювання оцінювачами; ризик сприйняття несправедливості оцінки й образу
- ✓ ризику вивільнення персоналу - неправомірне звільнення працівників; неактивна позиція підприємства в супроводі звільненого працівника; порушення процедури звільнення персоналу; ризик розголошення конфіденційної інформації (комерційної таємниці) звільненими працівниками; ризик переходу звільненого працівника до конкурентів (відведення баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії тощо); репутаційний ризик, пов'язаний із негативними відгуками від звільнених працівників; ризик втрати унікальних знань через звільнення співробітників – носіїв ключових компетенцій; ризик зростання напруги серед співробітників, що залишилися

(погіршення соціально-психологічного клімату у колективі); ризик звернення звільнених працівників зі скаргами до трудової інспекції

- ✓ ризики неефективного використання персоналу - неефективна організація праці на підприємстві; неналежні умови праці на підприємстві; низький рівень трудової дисципліни; відсутність програм зростання продуктивності праці; неефективне використання робочого часу

В основу методичного забезпечення оцінювання кадрових ризиків пропонуємо покласти такі параметри як:

- ✓ ймовірність настання ризиків (V_i), яка визначається за такими параметрами: 0 – ризик не настане; 25 – ризик можливо настане; 50 – ситуація щодо настання ризику невизначена; 75 – ризик швидше за все настане; 100 – ризик настане.
- ✓ важливість врахування ризику (P_i), яка визначається за шкалою від 0 (не важливо) до 5 (дуже важливо).

В основу запропонованих методичних рекомендацій оцінювання кадрових ризиків покладемо їх класифікацію за підсистемами управління персоналом, а саме:

- ✓ набору та відбору персоналу;
- ✓ навчання та розвитку персоналу;
- ✓ адаптації персоналу;
- ✓ мотивації та оцінки персоналу;
- ✓ вивільнення персоналу.

За кожною із зазначених підсистем перелік можливих кадрових ризиків для різних компаній, стадій їх життєвого циклу, особливостей впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища може бути абсолютно різним. з

Результатами оцінювання кадрових ризиків за підсистемами наведені у таблицях.

Ризики набору та відбору персоналу

Ризики набору персоналу	V_i	P_i	$W_i = P_i / \sum P_i$	$W_i * V_i$
Недобросовісне наймання персоналу				
Неблагонадійність найманих співробітників				
Ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації				
Перебір кандидатів для посади				
Недостатньо показовий конкурс кандидатів				
Разом				

Ризики навчання і розвитку персоналу

Ризики навчання і розвитку персоналу	Vi	Pi	Wi=Pi/ΣPi	Wi * Vi
Ризик перевантаженості (навчання без відриву від роботи)				
Після навчання відсутність бажання приступати до роботи				
Ризик невикористання отриманих знань на робочому місці				
Низька ефективність навчання				
Разом				

Ризики адаптації персоналу

Ризики адаптації персоналу	Vi	Pi	Wi=Pi/ΣPi	Wi * Vi
Відсутність системи адаптації				
Невідповідний наставник				
Ризик звільнення співробітника в період адаптації				
Великий обсяг на початковому етапі делегованих повноважень				
Усвідомлення неправильно обраної роботи професії (роботи)				
Стрес				
Разом				

Ризики мотивації і оцінки персоналу

Ризики мотивації і оцінки персоналу	Vi	Pi	Wi=Pi/ΣPi	Wi * Vi
Невірно трактовані трудові мотиви				
Відсутність продуманої компенсаційної політики				
Сприйняття несправедливою оплати				
Недостатність коштів для підтримки високої мотивації				
Ризик демотивації персоналу				
Ризик сприйняття оцінки з боку персоналу як несправедливої				
Ризик сприйняття необ'єктивності до оцінки				
Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання винагороджень				
Разом				

Ризики вивільнення персоналу

Ризики звільнення	V_i	P_i	$W_i = P_i / \sum P_i$	$W_i * V_i$
Ризик переходу на роботу до конкурента				
Ризик соціальної напруженості в останньому колективі				
Репутаційний ризик				
Розголошення конфіденційної інформації				
Разом				

Для визначення загального рівня кадрових ризиків внесемо раніше отримані дані по кожній групі ризику для отримання інтегрального показника

Інтегральний показник оцінки кадрових ризиків

Оцінка кадрових ризиків	V_i	P_i	$W_i = P_i / \sum P_i$	$W_i * V_i$
Ризики набору та відбору персоналу				
Ризики навчання і розвитку персоналу				
Ризики адаптації персоналу				
Ризики мотивації і оцінки персоналу				
Ризики вивільнення				
Разом				

Достатньо важливим та практично необхідним є визначення якісної характеристики рівня кадрових ризиків. Нами запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий.

Граничні інтервали оцінки рівня виникнення кадрових ризиків

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[76-100]	Такі компанії характеризуються високим рівнем небезпеки настання кадрових ризиків: керівництво організації практично не приділяє уваги роботі з кадрами, не дотримуються соціальні норми, інформація про систему управління персоналом непрозора та прийняття кадрових рішень пов'язане зі значним ступенем ризику
Підвищений	[51-75]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління кадровими ризиками: система управління персоналом дієва, але не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з кадрами; процес обґрунтування та прийняття кадрових рішень носить інтуїтивний та несистематичний характер.

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Середній	[26-50]	Рівень небезпеки настання кадрових ризиків оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі управління персоналом. забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання.
Низький	[0-25]	Небезпека настання кадрових ризиків досить низька: такі організації характеризуються наявністю комплексного підходу до обґрунтування, прийняття та реалізації кадрових рішень, що спрямовується на підтримку всіх підсистем управління персоналом.

Вибір методів управління кадровими ризиками: теоретико-методичний підхід

альтернативні варіанти методів управління кадровими ризиками

1. **Уникнення кадрових ризиків.** Даний метод є найбільш консервативним способом нейтралізації кадрових ризиків, адже він припускає повну відмову від будь-яких дій, що можуть спричинити суттєві ризики. Цей метод обмежено використовують на практиці, оскільки він зможе призвести до призупинення або відмови від певної діяльності.

2. **Утримання кадрового ризику.** Сутність даного напрямку управління кадровими ризиками полягає в створенні додаткових резервів для покриття збитку. Сума резерву рівна повній необхідній сумі для покриття кадрового ризику. З метою утримання кадрових ризиків потрібно здійснювати додатковий контроль. В середині компанії повинні бути чітко визначені процедури з прийняття кадрових ризиків, та персонал повинен бути ознайомленим з базовим переліком дій у невизначеній ситуації.

3. **Передача кадрового ризику.** Управління кадровими ризиками можливо передати на аутсорсинг спеціалізованій компанії в даному напрямку. Це дозволить не тільки знизити кадрові ризики, але і підвищити ефективність інших напрямків діяльності організації, також зменшити витрати на реалізацію цих процесів самостійно.

4. **Зниження кадрових ризиків.** На даному етапі компанія не відмовляється від кадрового ризику, а здійснює відповідний спектр дій щодо уникнення або мінімізації їх. Зниження кадрових ризиків – це складний процес, який вимагає залученості більшої кількості кваліфікованих співробітників, ресурсів та жорсткого контролю над цими процесами. Основною перевагою є те, що всі ці процеси керовані та підконтрольні.

Найкраще поєднання методів управління кадровими ризиками залежить від впливу різноманітних факторів. Факторами, що впливають на обрання методу управління кадровими ризиками, є підсистеми, які представлені відповідним переліком складових.

Наступним кроком визначимо рівень дієвості системи управління кадровими ризиками

Рівень дієвості системи управління кадровими ризиками

Підсистема управління кадровими ризиками	Вагомість	Значення рівня дієвості системи управління кадровими ризиками на думку <i>зовнішнього аудитора</i>		Значення рівня дієвості системи управління кадровими ризиками на думку <i>внутрішнього аудитора</i>	
		бал	бал*вагомість	бал	бал*вагомість
<i>Зовнішня підсистема</i>	<i>0,5855</i>				
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	0,4708				
Рівень та якість життя людей	0,1253				
Кадрова політика конкурентів	0,0864				
Становище галузі в економічній підсистемі	0,1835				
Умови ринку праці	0,1341				
<i>Внутрішньо-організаційна підсистема</i>	<i>0,2928</i>				
Неефективна система оплати праці	0,2102				
Рівень корпоративної культури	0,2245				
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	0,2053				
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	0,1155				
Недосконала система управління персоналом	0,2446				
<i>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</i>	<i>0,1217</i>				
Соціально-психологічні	0,3986				
Ризики неблагонадійності	0,2521				
Економічні	0,2481				
Біологічні	0,1013				
Рівень дієвості системи управління кадровими ризиками					

Бажаний рівень дієвості системи управління кадровими ризиками, визначений експертним шляхом, становить 4,8 бали. Співвідношення фактичного рівня дієвості системи управління кадровими ризиками до бажаного дасть нам змогу обрати найоптимальніший метод управління кадровими ризиками за шкалою:

Шкала співвідношень фактичного значення до бажаного

Співвідношення	[75-100 %]	[50 – 75%)	[25 – 50 %)	[0 – 25 %)
Значення	зниження кадрових ризиків	утримання кадрових ризиків	передача кадрових ризиків	уникнення кадрових ризиків

Висновки: _____

**Тема: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ПІДСИСТЕМАМИ**

Підсистеми управління персоналом:

1. Підсистема задоволення потреби у персоналі
2. Підсистема розвитку та навчання персоналу
3. Підсистема оцінювання персоналу
4. Підсистема мотивації та стимулювання персоналу
5. Підсистема забезпечення нормальних умов праці

Критерії оцінки підсистем:

- ✓ К1 – **рівень забезпеченості підсистеми** – передбачає рівень кадрового, інформаційного, технічного та правового забезпечення діяльності підсистеми
- ✓ К2 – **рівень сприйняття та задоволення підсистемою** – на скільки дана підсистема відповідає очікуванням різних категорій працівників компанії
- ✓ К3 – **рівень результативності підсистеми** – передбачає на скільки підсистема управління персоналом є дієвою, ефективною та впливає на загальні цілі компанії
- ✓ К4 – **рівень інноваційності підсистеми** - передбачає рівень використання сучасних інноваційних технологій (методів, алгоритмів, інструментів тощо) відповідність вимогам сучасної організації
- ✓ К5 – **рівень переконливості підсистеми** – передбачає, що рішення, які генеруються підсистемою управління персоналом не підлягають сумніву і не потребують додаткового обґрунтування та пояснення

Метод теорії бажаності, для цього присвоїмо вагу кожному критерію шляхом ранжування критеріїв по важливості від 1 до 5.

Оцінка конкурентоспроможності підсистем управління персоналом за методом теорії бажаності

№	Підсистема	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
		<i>рівень забезпеченості підсистеми</i>	<i>рівень сприйняття та задоволення підсистемою</i>	<i>рівень результативності підсистеми</i>	<i>рівень інноваційності підсистеми</i>	<i>рівень переконливості підсистеми</i>
1	Підсистема задоволення потреби у персоналі					
2	Підсистема розвитку та навчання персоналу					
3	Підсистема оцінювання персоналу					
4	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу					
5	Підсистема забезпечення нормальних умов праці					
	Вага					

Тепер використовуючи формулу розрахуємо конкурентоспроможність кожної підсистеми:

$$K = \sqrt{(\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 + \omega_4 + \omega_5) e_1^{\omega_1} \times e_2^{\omega_2} \times e_3^{\omega_3} \times e_4^{\omega_4} \times e_5^{\omega_5}}$$

1	Підсистема задоволення потреби у персоналі		
2	Підсистема розвитку та навчання персоналу		
3	Підсистема оцінювання персоналу		
4	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу		
5	Підсистема забезпечення нормальних умов праці		

Метод обчислення конкурентної сили

Для цього попередньо експертним шляхом необхідно визначити вагу кожного критерію.

Оцінка конкурентоспроможності підсистем управління персоналом за методом «конкурентної сили»

№	Підсистема	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
		<i>рівень забезпеченості підсистеми</i>	<i>рівень сприйняття та задоволення підсистемою</i>	<i>рівень результативності підсистеми</i>	<i>рівень інноваційності підсистеми</i>	<i>рівень переконливості підсистеми</i>
1	Підсистема задоволення потреби у персоналі					
2	Підсистема розвитку та навчання персоналу					
3	Підсистема оцінювання персоналу					
4	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу					
5	Підсистема забезпечення нормальних умов праці					
	Вага					

Далі за формулою прорахуємо конкурентну силу для кожної підсистеми:

$$KC_i = \sum_{j=1}^m \omega_j \times (KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj})$$

1	Підсистема задоволення потреби у персоналі		
2	Підсистема розвитку та навчання персоналу		
3	Підсистема оцінювання персоналу		
4	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу		
5	Підсистема забезпечення нормальних умов праці		

«Векторний» метод, який передбачає порівняння нашої підсистеми з ідеальною підсистемою.

Оцінки конкурентоспроможності підсистем управління персоналом
за «векторним методом»

№	Підсистема	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
1	Підсистема задоволення потреби у персоналі					
2	Підсистема розвитку та навчання персоналу					
3	Підсистема оцінювання персоналу					
4	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу					
5	Підсистема забезпечення нормальних умов праці					
	Ідеальна підсистема					
	Вага					

Сама оцінка підсистем та вага критеріїв залишаються як в методі конкурентної сили. Спочатку знаходимо зважені оцінки (шляхом перемноження оцінки за підсистемою по кожному критерію на вагу). Далі, як і в інших методах за формулою розрахуємо конкурентоспроможність кожної підсистеми:

$$КСП_i = c_{i1} \times c_{*1} + c_{i2} \times c_{*2} + \dots + c_{im} \times c_{*m}$$

Зважені оцінки підсистем управління персоналом
за «векторним методом»

№	Підсистема	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
1	Підсистема задоволення потреби у персоналі					
2	Підсистема розвитку та навчання персоналу					
3	Підсистема оцінювання персоналу					
4	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу					
5	Підсистема забезпечення нормальних умов праці					
	Ідеальна підсистема					

Висновки: _____

ТЕМА: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

Вступ до теми: Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх факторів, так і від наявних та потенційних кадрових ресурсів та можливостей підприємства. Саме це обумовлює доцільність використання портфельного аналізу, що підтверджується досвідом його застосування при виборі корпоративних стратегій, але, на жаль, непристосованістю цих інструментів до вирішення питання формування кадрової стратегії. За таких умов практичне застосування матричних методів стратегічного кадрового управління є досить актуальним.

Дослідження проблематики стратегічного управління персоналом характеризується міждисциплінарним характером, діалектичним поєднанням загального та особливого. Більшість сучасних наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління персоналом та формуванню кадрової стратегії підприємства не мають методичних рекомендацій щодо проведення стратегічної діагностики кадрової складової підприємства.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу є модель GE/McKinsey, яка розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років і реалізує багатofакторний підхід до позиціонування бізнесу та вибору стратегій. Пропонуємо за допомогою моделі GE/McKinsey визначити стратегічну позицію системи управління персоналом підприємства. Можливість застосування моделі GE/McKinsey з метою стратегічного позиціонування кадрової складової підприємства вимагає визначення її координат P (показник привабливості державної кадрової політики) та K (показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства). Кожний з показників оцінюється за кількома факторами.

Рейтинговий показник привабливості державної кадрової політики є результатом взаємодії таких факторів (чинників):

- A1 – якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини;
- A2 – рівень соціальної інфраструктури країни (регіону);
- A3 – рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо);
- A4 – ефективність державної програми підготовки фахівців;
- A5 – рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;
- A6 – ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства є результатом взаємодії таких факторів (чинників):

- B1 – дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;
- B2 – дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;
- B3 – рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;
- B4 – рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
- B5 – рівень корпоративної культури та іміджу підприємства;
- B6 – розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;
- B7 – розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу.

На основі оцінок визначених чинників будуємо матрицю моделі GE/McKinsey та визначаємо вид стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства

Привабливість державної кадрової політики	<i>Висока</i>	Квадрант 7	Квадрант 8	Квадрант 9
	<i>Середня</i>	Квадрант 4	Квадрант 5	Квадрант 6
	<i>Низька</i>	Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3
		<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>

Конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства

Рис. Матриця стратегічних рекомендацій моделі GE/McKinsey

Матриця моделі GE/McKinsey має дев'ять квадрантів, кожен з яких характеризується певним набором стратегічних рекомендацій, а саме:

- **квадрант 1** - розробка програми соціальної відповідальності підприємства за своїх працівників (їх трудова діяльність оформлена відповідним чином). Термінове звільнення працівників, які в умовах кризи продемонстрували відкриту нелояльність до політики підприємства, а також низькокваліфікованих працівників і допомога їм у подальшому працевлаштуванні. Перегляд кадрової політики підприємства. Скорочення програми матеріального заохочення працівників, відмова від будь-яких форм додаткової винагороди;
- **квадрант 2** - проведення кадрового аудиту з метою виявлення ступеню відповідності конкретних працівників, які займають ключові робочі місця, встановленим до них вимогам. Підвищення прагнення працівників підприємства до самодисципліни, покращення особистої відповідальності та професійного розвитку. Залучення нового персоналу високої кваліфікації та підвищення кваліфікації наявного персоналу. Розробка програми підвищення кваліфікації працівників підприємства без відриву від виробництва шляхом використання інструменту наставництва. Активізація моніторингу за станом психологічного клімату у колективі, направленою перш за все на виявлення тих, що провокують конфліктні ситуації. Формування корпоративної культури підприємства з метою її розвитку;
- **квадрант 3** - розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що підприємство планує досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована. Визначення потреб персоналу та розробка відповідних заходів щодо його стимулювання. Переорієнтація програм соціально-економічної підтримки на пріоритет індивідуальних соціальних пакетів для найбільш цінних працівників. Керівництво підприємства акцентує увагу на організації оптимальних умов праці, професійному розвитку та кар'єрному зростанні працівників;
- **квадрант 4** - реорганізація організаційної структури управління. Розробка та використання системи заходів, направлених на збереження працівників, що займають ключові робочі місця та повністю відповідають встановленим до них вимогам. Розробка програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу і перекваліфікації існуючих кадрів, які не підлягають скороченню. Переорієнтація

внутрішньо фірмової системи додаткового навчання персоналу на програми професійної перепідготовки, що забезпечують освоєння співробітниками суміжних спеціальностей. Мінімізація кількості працівників підприємства, основна заробітна плата яких базується на фіксованих посадових окладах, що не пов'язані з фактичними результатами трудової діяльності. Забезпечення нормальних та комфортних умов праці, піклування про стан здоров'я та фізичний стан кожного працівника;

- **квADRANT 5** - розвиток підприємства забезпечується за рахунок професійного, творчого та особистісного розвитку його працівників. Керівництво здійснює розвиток працівників за рахунок підприємства та на добровільних засадах. Підтримка у колективі атмосфери міцної команди ініціативних небайдужих людей, готових до взаємної підтримки та командної роботи. Визначення та оцінювання потенціалу просування працівників. Зміцнення корпоративної культури підприємства. Підвищення відповідальності керівників за розвиток підлеглих. Впровадження спеціальних премій у формі гарантованого відсотку від додаткового фінансового ефекту, що отримало підприємства за рахунок конкретного працівника;
- **квADRANT 6** - індивідуальна гарантія від скорочення працівникам, що повністю відповідають вимогам до робочих місць, які вони обіймають. Здійснення пошуку кваліфікованих спеціалістів на основні робочі місця. Підприємство шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників Реалізація різноманітних методів індивідуальної психологічної підтримки кадрової еліти підприємства. Відмова від престижних, але дорогих програм підготовки адміністративно-управлінського персоналу у спеціалізованих навчальних центрах;
- **квADRANT 7** - організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників, яке заохочується різними способами. Внесення коректив до програми формування та підготовки кадрового резерву з метою прискорення заміни менеджерів, які в умовах кризи продемонстрували недостатню професійну компетентність. Відмова від гарантованих соціальних пільг колективного характеру за виключенням тих, що встановлені діючим трудовим законодавством. Активізація механізмів моральної мотивації персоналу;
- **квADRANT 8** - організація взаємодії між робітниками та керівниками підприємства на основі взаємної довіри, поваги та підвищення уваги до проблем робітників. Підтримка корпоративної культури підприємства. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Термінова ротація працівників, які обіймають ключові робочі місця, але не повністю відповідають встановленим до них вимогам, шляхом активного пошуку на ринку праці за привернення кращих кандидатів зовні або використання внутрішнього кадрового резерву;
- **квADRANT 9** - проведення управлінського аудиту ОСУ та штатного розкладу підприємства з метою виявлення ключових робочих місць, від яких реально залежить ринкова позиція підприємства в цілому та кінцеві результати діяльності окремих підрозділів. Приймання на роботу здійснюється переважно із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією.

Таким чином, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину) можемо сформулювати перелік стратегічних рекомендацій, які можуть стати основою для розробки стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства.

Завдання. Провести оцінювання (для поточного Π та прогнозованого Π^* станів) кожного з визначених факторів привабливості та конкурентоспроможності за 100-бальною шкалою та розрахувати загальне значення оцінки «привабливість/конкурентоспроможність» шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення факторів.

Результати оцінювання факторів
за показником привабливість державної кадрової політики

№ п/п	Фактори, що визначають привабливість державної кадрової політики	Вага фактору	Φ_K^i		$a_i \times \Phi_K^i$	
			П	П*	П	П*
A1	якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини	0,2507				
A2	рівень соціальної інфраструктури країни (регіону)	0,1147				
A3	рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо)	0,1786				
A4	ефективність державної програми підготовки фахівців	0,1493				
A5	рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи	0,2160				
A6	ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій	0,0907				
Привабливість державної кадрової політики						
$\Pi = \sum_{i=1}^m a_i \times \Phi_K^i$						

Результати оцінювання факторів
за показником конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства

№ п/п	Фактори, що визначають конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства	Вага фактору	Φ_K^i		$a_i \times \Phi_K^i$	
			П	П*	П	П*
B1	дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,2286				
B2	дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу	0,1657				
B3	рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства	0,1352				
B4	рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,0990				
B5	рівень корпоративної культури та іміджу підприємства	0,0705				
B6	розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу	0,1905				
B7	розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу	0,1105				
Конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства						
$\Pi = \sum_{i=1}^m a_i \times \Phi_K^i$						

Побудувати матрицю моделі GE/McKinsey та визначаємо вид стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства

Привабливість державної кадрової політики	<i>Висока</i>	Квадрант 7	Квадрант 8	Квадрант 9
	<i>Середня</i>	Квадрант 4	Квадрант 5	Квадрант 6
	<i>Низька</i>	Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3
		<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>

Конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства

Рис. Матриця стратегічних рекомендацій моделі GE/McKinsey

Враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину) сформулювати перелік стратегічних рекомендацій, які можуть стати основою для розробки стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства:
