

SECTION 8. MANAGEMENT

8.1 Complex evaluation of personnel management system efficiency: matrix approach

Комплексне оцінювання дієвості системи управління персоналом є поняттям, яке характеризується просторовими, часовими, об'єктними та параметричними властивостями, оскільки йдеться про здійснення оцінювання певного об'єкта за конкретний період у відповідних просторових умовах за певними критеріями оптимальності [402].

Сучасні концепції управління потребують використання адекватних методів та моделей. Найпоширенішими з них у вирішенні питань щодо оцінювання якості та ефективності діяльності компаній є саме матричні методи аналізу.

Матричні моделі та підходи успішно використовуються в математиці (матрична алгебра), економіці (міжгалузеві баланси, бюджети, ресурсні баланси, планування виробництва), менеджменті (матриці вибору стратегій Ансоффа, БКГ, Мак-Кінзі, SWOT-аналіз, матричні та програмно-цільові структури управління підприємствами), маркетингу (матриці позиціонування продукції, вибору цінових, ринкових, продуктових стратегій), соціології (логіко-структурні матриці) тощо [402]. Їх перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток об'єкту (в нашому випадку системи управління персоналом) у динаміці та приймати раціональні управлінські рішення. Найбільшого поширення одержали двовимірні матриці, особливо широко представлені у моделях різних консалтингових компаній, в яких по одній осі фіксують значення внутрішніх параметрів, а по іншій – зовнішніх. Саме такий підхід дає можливість оцінити тенденції та перспективи розвитку об'єкту (в нашому випадку – системи управління персоналом) на основі цілої низки показників (індикаторів) з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін в системі управління персоналом чи використання можливостей зовнішнього середовища і сильних її позицій.

Метою дослідження було формування відповідного методичного інструментарію, що базується на використанні системного підходу та здатний врахувати діалектичне поєднання загального та особливого, базових теоретико-методичних положень та специфічних особливостей управління персоналом. Для реалізації поставленої мети було розроблено модель (алгоритм) комплексного оцінювання дієвості системи управління персоналом за підсистемами на основі матричного підходу (рис. 1).

Звичайно логічним завершення представленої на рис.1 моделі (алгоритму) було б отримання комплексного показника оцінювання системи управління персоналом компанії. Це можна було б зробити різними шляхами, наприклад, шляхом простого або зваженого сумування значень оцінок за окремими підсистемами. На нашу думку, даний алгоритм є недоречним, оскільки: по-перше – вагомість окремих підсистем управління персоналом для компаній різних розмірів та сфер діяльності є абсолютно різною; по-друге – розрахований середньозважений показник не дає можливості оцінити ситуацію всебічно та запропонувати конкретні заходи, оскільки, наприклад, за рахунок досить високої оцінки однієї з підсистем ми можемо отримати високе значення узагальненої оцінки і не звернути увагу на проблемні моменти у підсистемі, що не отримала достатньої кількості балів [403].

Отже, комплексне оцінювання системи управління персоналом компанії пропонуємо здійснювати за допомогою чотиривимірної матриці. В основу авторської моделі комплексного оцінювання системи управління персоналом покладено основні чотири підсистеми (рис. 1).

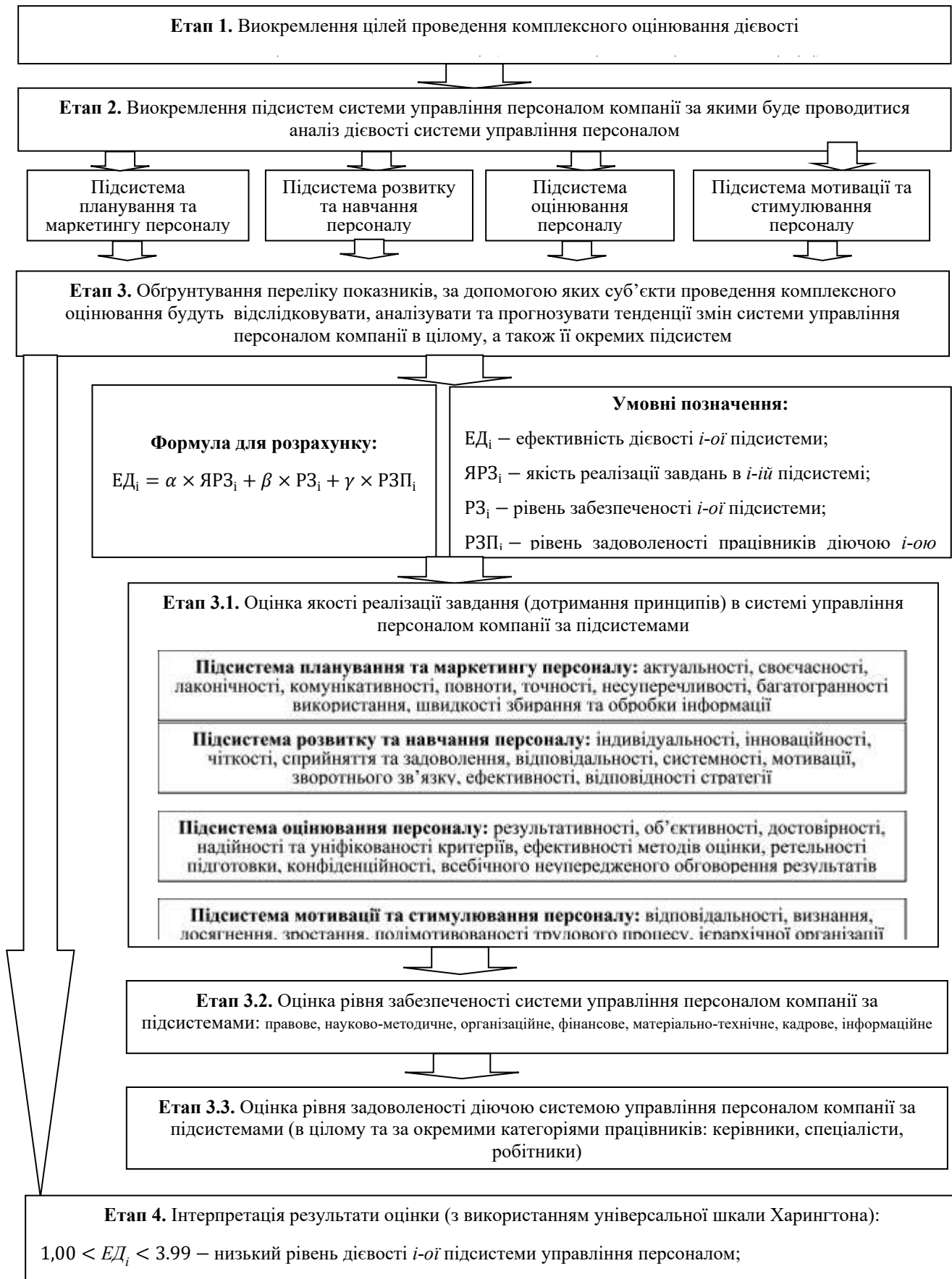


Рис. 1. Модель (алгоритм) комплексного оцінювання дієвості системи управління персоналом за підсистемами

Оцінка кожної з підсистем може розглядатися як певний континуум (відстань між двома крайніми точками) їх розвитку (від низької оцінки до високої). Звичайно всі ми розуміємо, що немає двох абсолютно однакових компаній за ступенем розвитку системи управління персоналом в цілому та окремих її підсистем. Ефективність окремих підсистем системи управління персоналом конкретної компанії відмічається на одному з чотирьох векторів (шкал). Значення кожного вектору буде відповідати оцінці окремої з виділених підсистем управління персоналом.

Отже, ефективність окремих підсистем системи управління персоналом конкретної компанії відмічається на одному з чотирьох векторів (шкал). Потрапляння до низького (Н) або високого (В) значення шкали оцінювання розцінюється як рівень розвитку кожної з підсистем. Кожен варіант поєднання цих рівнів за підсистемами і визначає комплексну оцінку дієвості системи управління персоналом компанії. Сукупність всіх можливих 16 варіантів з відповідними позначеннями представлена у табл. 1. Літери у кожному з визначених варіантів відповідають рівню дієвості підсистем управління персоналом, а саме:

- перша літера – рівень дієвості підсистеми планування та маркетингу персоналу;
- друга літера – рівень дієвості підсистеми розвитку та навчання персоналу;
- третя літера – рівень дієвості підсистеми оцінювання персоналу;
- четверта літера – рівень дієвості підсистеми мотивації та стимулювання персоналу;

Таблиця 1

Матриця комплексної оцінки дієвості системи управління персоналом за її складовими *

BBBB (НННН)*	BBNB (ННLН)	BHNB (НLЛH)	BHBB (НLНН)
BBBH (НННL)	BBNN (ННLL)	BHHH (HLLL)	BHBN (HLHL)
HBVN (LННL)	HBNN (LНLL)	HHNN (LLLL)	HHBN (LLHL)
HBVB (LННH)	HBNB (LHLH)	HHNB (LLLH)	HHBB (LLНH)

* в дужках подані англомовні позначення рівнів дієвості (високий рівень розвитку – high level of development (H); низький рівень розвитку – low level of development (L)).

Код варіанту розшифровується у такій послідовності, наприклад, ВННВ (НЛЛН) характеризує – високий рівень дієвості підсистеми планування та маркетингу персоналу, а також підсистеми мотивації та стимулювання персоналу; та низький рівень дієвості підсистеми розвитку та навчання персоналу та підсистеми оцінювання персоналу.

Проведення комплексного оцінювання системи управління персоналом за запропонованою нами моделлю призведе до потрапляння компанії до одного з 16 квадрантів. Тобто, матриця оцінки стану (табл. 1) передбачає 16 альтернативних варіантів розвитку системи управління персоналом компанії:

1. **BBBB (НННН)** Враховуючи сильну позицію компанії за всіма підсистемами управління персоналом, керівництву необхідно проводити заходи щодо підтримки існуючого рівня шляхом врахування можливостей зовнішнього середовища на основі підтримки сильних сторін в питаннях управління персоналом. А саме:

- ✓ проведення комплексного дослідження галузевого ринку праці та джерел привернення кандидатів на вакантні посади;
- ✓ використання сучасних методологій розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом;
- ✓ підвищення якості інформації щодо стратегічного управління персоналом;
- ✓ розробку оригінальних та використання сучасних методів планування потреби у персоналі, здійснення відбору персоналу та оцінювання персоналу;
- ✓ використання інноваційних форм задоволення потреби у персоналі;
- ✓ розробка та просування власного бренду компанії-роботодавця;
- ✓ підтримка і розвиток корпоративної культури;
- ✓ використання процедури аутплейсменту у разі виникнення потреби у звільненні працівників;
- ✓ удосконалення системи професійно-кваліфікаційного просування працівників (інвестування у розвиток персоналу, використання сучасних форм та інструментів розвитку персоналу, формування кадрового резерву тощо);

- ✓ проведення комплексного зовнішнього та внутрішнього кадрового аудиту з метою пошуку шляхів покращення роботи кадрової служби компанії;
- ✓ покращення соціально-психологічного клімату у колективі на основі розвитку корпоративної культури;
- ✓ надання персоналу широких рекреаційних можливостей;
- ✓ забезпечення різноманітності діяльності персоналу та надання можливості брати участь у прийнятті рішень та працювати над важкими проектами (перспективними та нестандартними завданнями).

2. **BBBH (NNHL)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку перших трьох підсистем та низьким рівнем розвитку підсистеми мотивації та стимулювання персоналу. Враховуючи таку позицію акцент в першу чергу необхідно поставити за підвищенні рівня розвитку саме цієї підсистеми в першу чергу за рахунок вже ефективних підсистем на даний час. Також не слід забувати про підтримку рівня розвитку ефективно діючих підсистем управління персоналом. А саме:

- ✓ використання сучасних інструментів формування системи мотивації персоналу (метод кафетерію, гейміфікація тощо);
- ✓ забезпечення участі персоналу у навчальних програмах;
- ✓ надання можливості для професійного зростання, а також для особистого зростання та розвитку;
- ✓ задоволення найважливіших людських потреб;
- ✓ мотивація персоналу через інтеграцію у корпоративну культуру;
- ✓ мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінювання персоналу;
- ✓ надання можливостей персоналу для самовираження;
- ✓ підтримка індивідуальних професійних здібностей, створення творчої атмосфери;
- ✓ використання гнучкої системи оплати праці та графіків роботи;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;

✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів планування, наймання, оцінювання та розвитку персоналу.

3. **HBBH (LHNL)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку підсистем розвитку та навчання персоналу та оцінювання персоналу. Особливу увагу керівництву необхідно звернути на підсистеми планування і маркетингу персоналу та мотивації і стимулювання персоналу. Отже програма заходів може включати наступні заходи:

✓ дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу;

✓ збирання та формалізація інформації щодо персоналу з метою її зіставлення і перевірки, виявлення якостей;

✓ здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці;

✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі;

✓ організація ведення інформаційно-довідникового апарату як бази для подальшої розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом;

✓ розробка кваліфікаційних карт та карт компетенцій;

✓ використання всього комплексу можливостей різних джерел задоволення потреби у персоналі;

✓ одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду;

✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу;

✓ введення посади менеджера з кадрового планування;

✓ забезпечення участі персоналу у навчальних програмах;

✓ надання можливості для професійного зростання, а також для особистого зростання та розвитку;

✓ задоволення найважливіших людських потреб;

- ✓ мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінювання персоналу;
- ✓ надання можливостей персоналу для самовираження;
- ✓ підтримка індивідуальних професійних здібностей, створення творчої атмосфери;
- ✓ використання гнучкої системи оплати праці та графіків роботи;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів оцінювання та розвитку персоналу.

4. **НВВВ (ЛННН)** Позиція компанії характеризується низьким рівнем підсистеми планування та маркетингу персоналу, решта підсистем з управління персоналом є на досить високому рівні. Отже акценти при розробці програми кадрових заходів мають бути розставлені таким чином, аби максимально підвищити рівень розвитку підсистеми планування та маркетингу персоналу;

- ✓ підвищення якості інформації щодо стратегічного управління персоналом;
- ✓ налагодження комунікацій в системі стратегічного управління персоналом;
- ✓ удосконалення процесу наймання персоналу;
- ✓ підвищення результативності трудової адаптації персоналу;
- ✓ підвищення конкурентоспроможності персоналу;
- ✓ введення посади менеджера з кадрового планування;
- ✓ дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу;
- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу;

✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів оцінювання, розвитку та навчання персоналу, а також формування системи мотивації та стимулювання персоналу.

5. **BBNB (NNLN)** Позиція компанії характеризується низьким рівнем розвитку підсистеми оцінювання персоналу, рівень якої є сенс підвищувати за рахунок інших підсистем управління персоналом, що ефективно діють на даному етапі розвитку компанії. Отже кадрові рішення можуть включати наступний комплекс заходів:

✓ дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо проведення процедури оцінювання персоналу;

✓ вибір інструментарію для оцінювання професійних та особистісних якостей працівників;

✓ розробка професіограм, психогам, кваліфікаційних карт та карт компетенцій як основи для проведення процедури оцінювання персоналу;

✓ корегування методологій, інструментарію та вимог до суб'єктів оцінювання персоналу;

✓ зниження рівня суб'єктивізму процедури оцінювання за рахунок використання сучасних методів та інструментів оцінки;

✓ обґрунтування та планування фінансових витрат на проведення процедури оцінювання персоналу;

✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців з оцінювання персоналу;

✓ аналіз успішності роботи новачків;

✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів зі стратегічного управління та планування персоналу, його розвитку та навчання, а також формування системи мотивації та стимулювання персоналу.

6. **BBNN (NNLL)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку підсистеми планування та маркетингу персоналу та підсистеми розвитку та навчання персоналу, що є гарним підґрунтям для підвищення рівня розвитку решти підсистем управління персоналом (підсистеми оцінювання та

підсистеми мотивації та стимулювання персоналу). Програма заходів в такому випадку можн мати наступний вигляд:

- ✓ вибір сучасного інструментарію для оцінювання професійних та особистісних якостей працівників;
- ✓ корегування методологій, інструментарію та вимог до суб'єктів оцінювання персоналу;
- ✓ розробка професіограм, психограм, кваліфікаційних карт та карт компетенцій як основи для проведення процедури оцінювання персоналу;
- ✓ дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо проведення процедури оцінювання персоналу;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців з оцінювання персоналу;
- ✓ мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінювання персоналу;
- ✓ надання можливості для професійного зростання, а також для особистого зростання та розвитку;
- ✓ використання гнучкої системи оплати праці та графіків роботи;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів планування та маркетингу персоналу, а також розвитку та навчання персоналу.

7. **НВНН (LHLL)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку підсистеми розвитку та навчання персоналу. Решта підсистем управління персоналом отримали низьку оцінку рівня їх розвитку. Це потребує прийняття цілої низки різнопланових кадрових рішень, а саме:

- ✓ вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу, організації його оцінювання та мотивації;
- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі, його оцінювання та стимулювання;

- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу, оцінюванням персоналу;
- ✓ розробка професіограм, психограм, кваліфікаційних карт та карт компетенцій як основи для проведення процедури оцінювання персоналу;
- ✓ зниження рівня суб'єктивізму процедури оцінювання за рахунок використання сучасних методів та інструментів оцінки;
- ✓ надання можливості для професійного зростання, а також для особистого зростання та розвитку;
- ✓ задоволення найважливіших людських потреб;
- ✓ використання гнучкої системи оплати праці та графіків роботи;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів з розвитку та навчання персоналу.

8. **НВНВ (LHLH)** Позиція компанії характеризується низьким розвитком підсистеми планування та маркетингу персоналу, а також підсистеми оцінювання персоналу. Поряд з цим керівництво компанії приділяє достатньо уваги питанням розвитку та навчання персоналу, а також його мотивації і стимулювання. Отже, у програмі заходів необхідно акцентувати уваги на наступних моментах:

- ✓ дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу;
- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу;
- ✓ здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці;
- ✓ використання всього комплексу можливостей різних джерел задоволення потреби у персоналі;

- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі та його наймання і адаптації;
- ✓ вибір інструментарію для оцінювання професійних та особистісних якостей працівників;
- ✓ обґрунтування та планування фінансових витрат на проведення процедури оцінювання персоналу;
- ✓ корегування методологій, інструментарію та вимог до суб'єктів оцінювання персоналу;
- ✓ розробка професіограм, психограм, кваліфікаційних карт та карт компетенцій як основи для проведення процедури оцінювання персоналу;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців з оцінювання персоналу;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів з розвитку та навчання персоналу, а також формування системи мотивації та стимулювання персоналу.

9. **ВННВ (HLLH)** Позиція компанії характеризується низьким рівнем розвитку підсистеми розвитку та навчання персоналу, а також підсистеми його оцінювання. Керівництву компанії в процесі розробки програми кадрових заходів необхідно акцентувати уваги саме на цих позиціях, оскільки решта дві підсистеми отримали досить високі оцінки щодо рівня їх розвитку. Отже компанії необхідно:

- ✓ обґрунтування комплексної програми розвитку персоналу з використанням різних методів та інструментів для різних категорій працівників;
- ✓ удосконалення системи професійно-кваліфікаційного просування працівників (перспективи зростання персоналу, можливість переходу до більш складних видів праці відповідно до кваліфікації);
- ✓ підвищення якості роботи з професійної орієнтації;
- ✓ обґрунтування та планування фінансових витрат на проведення навчання персоналу;
- ✓ використання вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо розвитку персоналу, а також проведення процедури його оцінювання;

- ✓ корегування методологій, інструментарію та вимог до суб'єктів оцінювання персоналу;
- ✓ вибір інструментарію для оцінювання професійних та особистісних якостей працівників;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців з оцінювання персоналу;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів зі стратегічного управління та планування персоналу, а також формування системи мотивації та стимулювання персоналу.

10. **ВННН (HLLL)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку підсистеми планування та маркетингу персоналу. Решта підсистем управління персоналом отримали низьку оцінку рівня їх розвитку. Це потребує прийняття цілої низки різнопланових кадрових рішень, а саме:

- ✓ вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо розробки програми розвитку та навчання персоналу, організації його оцінювання та формування системи мотивації та стимулювання;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями розвитку та оцінюванням персоналу;
- ✓ обґрунтування та планування фінансових витрат щодо розвитку, навчання, оцінювання та мотивації персоналу;
- ✓ всебічне використання комплексної програми навчання персоналу як на робочому місці так і за його межами;
- ✓ підбір сучасного інструментарію для оцінювання професійних та особистісних якостей працівників;
- ✓ задоволення найважливіших людських потреб;
- ✓ мотивація персоналу через інтеграцію у корпоративну культуру;
- ✓ використання гнучкої системи оплати праці та графіків роботи;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів планування, наймання та маркетингу персоналу.

11. **НННН (LLLL)** Позиція компанії характеризується низьким рівнем розвитку системи управління персоналом в цілому, оскільки жодна з підсистем не отримала схвальної оцінки. Це лише свідчить про те, що керівництво компанії абсолютно не цікавиться питанням пов'язаними з управлінням персоналом. Отже, програма кадрових заходів має містити наступні позиції:

- ✓ спрямування роботи адміністрації компанії на вирішення завдань у сфері управління персоналом;
- ✓ проведення зовнішнього кадрового аудиту в компанії;
- ✓ створення в компанії окремого структурного підрозділу з управління персоналом;
- ✓ комплексне вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду ведення кадрової роботи;
- ✓ підвищення ролі персоналу як основного стратегічного ресурсу компанії у конкурентній боротьбі;
- ✓ встановлення прямого взаємозв'язку між корпоративною стратегією та кадровими заходами;
- ✓ налагодження комунікацій у системі управління персоналом, а також з іншими підсистемами компанії;
- ✓ розвиток корпоративної культури.

12. **НННВ (LLLН)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку підсистеми мотивації та стимулювання персоналу. Решта підсистем управління персоналом отримали досить низьку оцінку. Це потребує прийняття цілої низки різнопланових кадрових рішень, а саме:

- ✓ вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу, його розвитку та навчанні, а також організації оцінювання;
- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі, його оцінювання та навчання;

- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу, розвитком та оцінюванням персоналу;

- ✓ обґрунтування комплексної програми розвитку персоналу з використанням різних методів та інструментів для різних категорій працівників;

- ✓ обґрунтування та планування фінансових витрат щодо розвитку, навчання та оцінювання персоналу;

- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів з формування системи його мотивації та стимулювання.

13. **ВНВВ (НЛНН)** Позиція компанії характеризується низьким рівнем розвитку підсистеми розвитку та навчання персоналу, рівень якої слід підвищувати за рахунок решти ефективнодіючих підсистем управління персоналом. Програми кадрових заходів за такої ситуації можу включати наступні:

- ✓ введення посади менеджера з розвитку та навчання персоналу;

- ✓ обґрунтування та планування фінансових витрат на проведення навчання персоналу;

- ✓ обґрунтування комплексної програми розвитку персоналу з використанням різних методів та інструментів для різних категорій працівників;

- ✓ всебічне використання комплексної програми навчання персоналу як на робочому місці так і за його межами;

- ✓ удосконалення системи професійно-кваліфікаційного просування працівників (перспективи зростання персоналу, можливість переходу до більш складних видів праці відповідно до кваліфікації);

- ✓ надання можливості персоналу працювати над важкими проектами;

- ✓ підвищення якості роботи з професійної орієнтації;

- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів зі стратегічного управління та планування персоналу, його оцінювання, а також мотивації та стимулювання.

14. **BHBN (HLHL)** Позиція компанії характеризується високим розвитком підсистеми планування та маркетингу персоналу, а також його оцінювання. Нажаль решта підсистем управління персоналом (а саме, підсистема розвитку та навчання і підсистема мотивації та стимулювання) отримали досить низьку оцінку розвитку. Керівництво при розробці програми кадрових заходів повинно звернути увагу на такі з них:

- ✓ всебічне використання комплексної програми навчання персоналу як на робочому місці так і за його межами;
- ✓ удосконалення системи професійно-кваліфікаційного просування працівників (перспективи зростання персоналу, можливість переходу до більш складних видів праці відповідно до кваліфікації);
- ✓ надання можливості персоналу працювати над важкими проектами;
- ✓ підвищення якості роботи з професійної орієнтації;
- ✓ обґрунтування та планування фінансових витрат на проведення навчання персоналу;
- ✓ використання гнучкої системи оплати праці та графіків роботи;
- ✓ задоволення найважливіших людських потреб;
- ✓ мотивація персоналу через інтеграцію у корпоративну культуру;
- ✓ мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінювання персоналу;
- ✓ підтримка індивідуальних професійних здібностей, створення творчої атмосфери;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів планування та маркетингу персоналу, а також його оцінювання.

15. **HNBN (LLHL)** Позиція компанії характеризується високим рівнем розвитку підсистеми оцінювання персоналу. Решта підсистем за результати оцінювання отримали низьку оцінку рівня їх розвитку. Це потребує прийняття цілої низки різнопланових кадрових рішень, а саме:

- ✓ дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу, його розвитку та мотивації;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу, його розвитку та навчання, а також розробкою системи мотивації та стимулювання;
- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі;
- ✓ обґрунтування комплексної програми розвитку персоналу з використанням різних методів та інструментів для різних категорій працівників;
- ✓ удосконалення системи професійно-кваліфікаційного просування працівників (перспективи зростання персоналу, можливість переходу до більш складних видів праці відповідно до кваліфікації);
- ✓ задоволення найважливіших людських потреб;
- ✓ мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінювання персоналу;
- ✓ підвищення рівня ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами;
- ✓ оригінальних та використання сучасних методів та інструментів з оцінювання персоналу.

16. **ННВВ (ЛЛНН)** Позиція компанії характеризується низьким рівнем розвитку підсистеми планування та маркетингу персоналу, а також підсистеми його розвитку на навчання. Заходи щодо підвищення рівня розвитку зазначених підсистем в першу повинні базуватися на досягненнях у підсистемі оцінювання та мотивації персоналу, зокрема:

- ✓ підвищення якості інформації щодо планування потреби у персоналі;
- ✓ використання вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення потреби у кадрах, організації кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, проведення набору та відбору персоналу;
- ✓ підвищення результативності трудової адаптації персоналу;

- ✓ корегування методології та інструментарію планування потреби у персоналі;
- ✓ підвищення рівня вмінь та навичок фахівців що займаються питаннями планування, маркетингу та наймання персоналу;
- ✓ обґрунтування комплексної програми розвитку персоналу з використанням різних методів та інструментів для різних категорій працівників;
- ✓ всебічне використання комплексної програми навчання персоналу як на робочому місці так і за його межами;
- ✓ удосконалення системи професійно-кваліфікаційного просування працівників (перспективи зростання персоналу, можливість переходу до більш складних видів праці відповідно до кваліфікації);
- ✓ підвищення якості роботи з професійної орієнтації;
- ✓ розробка оригінальних та використання сучасних методів та інструментів з оцінювання персоналу, а також формування системи його мотивації та стимулювання.

Отримані результати за кожним з секторів матриці дають змогу сформулювати висновки щодо стану системи управління персоналом компанії та передбачають цілу низку практичних рекомендацій щодо розробки оптимальних заходів у сфері подальшого розвитку системи управління персоналом в цілому та її окремих складових. Отримані в процесі дослідження результати ще раз підтверджують ефективність використання матричного підходу для інтерпретації результатів дослідження.