

І. М. Школа, доктор економічних наук, професор,
Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, Чернівці

Є. В. Дронь
Буковинський університет, Чернівці

ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений аналіз методів відбору персоналу. Досліджено можливість та доцільність використання запропонованих методів.

The analysis of methods of selection of personnel is conducted in the article. Possibility and expedience of the use of methods is studied

В даних умовах вже ні в кого не викликає сумніву теза, що кваліфікований та працездатний персонал є однією з основних конкурентних переваг підприємства на ринку. Саме від рівня кваліфікації персоналу та вміння керівництва ефективно використовувати наявний трудовий потенціал залежить в сучасних умовах успішний розвиток підприємства.

Керівники організації, плануючи майбутню діяльність, розуміють, що від їх уміння сформувати кадровий ресурс залежить подальший розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Тому питання прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно підбору та стимулювання персоналу набуває нового значення. Особливо це важливо в країні, де не існує чітких правил чи встановлених традицій у стосунках між роботодавцем та працівником.

Питання формування кадрового потенціалу фірми постійно перебувають у центрі уваги зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед відомих дослідників проблематики сфери праці і, зокрема, формування трудового потенціалу – Д. Богиня, М. Долішній, А. Кибанов, М. Дороніна, Г. Євтушенко та інші. Проте, незважаючи на популярність тематики, треба відмітити недостатньо повне висвітлення окремих методик відбору працівників.

Проблема формування кадрового потенціалу є актуальною для будь-якого підприємства. Від її розв'язання залежать якість та віддача кожного працівника і кінцевий успіх фірми в цілому. Оскільки кадровий потенціал зосереджує в собі набутий досвід та є джерелом подальшого розвитку фірми, варто особливу увагу приділити процесу залучення кадрів. Тільки за умови раціонального відбору кадрів, подальше застосування методів стимуляції може дати очікуваний ефект.

Метою даного дослідження є наукове обґрунтування доцільності застосування тих чи інших методів відбору достойних кандидатів на вакантні посади. Основною гіпотезою даного аналізу є переконання, що за допомогою раціонального відбору відбувається вплив на ефективність виробничої поведінки співробітників.

З метою забезпечення соціальної стабільності та дотримання рівноправності громадян законодавство України чітко встановлює та регламентує порядок прийняття на роботу. Зокрема, Конституція і Кодекс законів про працю України гарантують громадянам України право на працю. Відповідно до ст. 22 КЗпП забороняється будь-яке

пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг під час укладання, зміни та припинення трудового договору залежно від походження, соціального й майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання.

Проте законодавство дозволяє надавати перевагу при прийнятті на роботу тому чи іншому претенденту на основі таких критеріїв, як освітня кваліфікація, досвід, професійні та особисті якості.

Набір оцінюваних якостей залежить від специфіки діяльності та умов роботи. Найбільш розповсюдженими вимогами до претендентів на посаду є наявність відповідної освіти, професійна компетентність, здатність організувати і планувати діяльність. Враховується контактність та комунікабельність, здатність сприймати нововведення, працелюбність, володіння специфічними знаннями та вміннями і т.д.

Свідченням наявності якісних знань та вмінь працівника повинен бути диплом (свідоцтво) про освіту. Однак жоден навчальний заклад не в змозі підготувати універсального працівника. Питання якості надання освітніх послуг навчальними закладами, що заслуговує на окрему увагу, зокрема, висвітлено в [1]. В Україні не сформовано традицію довіри до навчального закладу як до бренду, який є гарантом якості знань випускників. Крім того, ринок навчальних послуг на даний момент є практично незбалансованим з реальними потребами ринку кваліфікованої праці. Здебільшого для роботодавця наявність диплома є свідченням того, що людина, яка отримала цей диплом, володіє певним запасом специфічних знань та вмінь і здатна далі навчатися та підвищувати свій професійний рівень в процесі роботи.

Оцінка професійної придатності претендента також є річчю достатньо складною. Зрозуміло, що специфіка діяльності підприємства висуває певні вимоги до претендента на робоче місце, і, кваліфікація претендента вочевидь не завжди буде стовідсотково збігатися з поставленими вимогами. Причому відхилення можливі як в один, так і в інший бік. Тут важливо оцінити міру професійної відповідності та зіставити з власне потребами підприємства.

Недостатній рівень професійності може бути причиною невиконання посадових обов'язків. Однак незначна невідповідність може легко компенсуватися іншими якостями, такими як здатність швидко навчатися, додатковими знаннями з суміжних спеціальностей чи високим освітнім рівнем або ж іншими якостями, які допоможуть претенденту достатньо швидко опанувати потрібні навички і надалі швидко та якісно виконувати поставлені завдання. Більше того, сама можливість навчання на підприємстві, або ж можливість підвищити свій професійний рівень, є потужним стимулом, особливо для молодих фахівців та випускників навчальних закладів.

За статистичними даними по Україні [2], частка працівників, які у 2006 р. проходили професійне навчання та підвищення кваліфікації, склала 11,2% від облікової кількості штатних працівників (у 2002 р. – 10,3%). Із усієї кількості працівників, які проходили навчання протягом 2006 року, професійну підготовку та перепідготовку отримали 302,6 тис. осіб. У більшості випадків це працівники підприємств промисловості (69,9% від усіх навчених новим професіям) та транспорту та зв'язку (11,%).

Підвищення кваліфікації за різними формами навчання (на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення, через стажування, спеціалізацію, довгострокове та короткотермінове навчання) у 2006 р. пройшли 994,5 тис. осіб, або 8,6% від облікової кількості штатних працівників, та 5,5 тис. осіб навчалися за кордоном.

Деяко неоднозначна ситуація складається з надлишковою кваліфікацією персоналу. Підприємству, з одного боку, вигідно володіти потужнішим трудовим ресурсом, адже це створює непогані передумови для модернізації та швидкого й ефективного впровадження нового обладнання, застосування нових технологій. Висока кваліфікація персоналу може страхувати підприємство від непередбачуваних та ризикових ситуацій (пов'язаних з технологічним функціонуванням підприємства).

Однак надлишкова кваліфікація є підґрунтям для працівника претендувати на більш високий рівень оплати праці. Надлишкова кваліфікація персоналу вимагає додаткових витрат на оплату праці, що в свою чергу може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства. До того ж, вона може як страхувати від ризикових ситуацій, так сама бути джерелом ризику. Останнє твердження випливає з таких міркувань: підприємство, не бажаючи оплачувати знання та вміння фахівця, які не використовуються на благо підприємства, наражає себе на небезпеку або саботування цим працівником роботи, або втрати такого робітника. Дострокове звільнення працівника можна кваліфікувати як збитки, спричинені витратою часу на пошук нового робітника та коштів на його підготовку.

У будь-якому випадку при недосконалому відборі і невідповідності відібраного працівника вимогам посади підприємство матиме втрати:

- 1) втрати, пов'язані з проведенням процедури найму працівника на вакантну посаду;
- 2) втрати від недобросовісних дій або від неналежного виконання роботи (оцінити їх досить важко, оскільки вони є не явними, однак такі дії приносять суттєві збитки підприємству),
- 3) втрати, пов'язані з проведенням процедури звільнення (виплати працівникам, що звільняються);
- 4) втрати робочого часу – того інтервалу часу, який пройде від моменту звільнення співробітника до моменту прийняття нового робітника;
- 5) затрати робочого часу працівників кадрової служби.

Традиційним для більшості українських організацій є метод, коли кандидатів на посаду оцінює безпосередній керівник. Він ефективний в великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Водночас має ряд недоліків, які роблять його неадекватним для сучасних компаній, змушених працювати в умовах жорсткої конкуренції. Адже талантом приймати незаангажоване рішення, яке буде ґрунтуватися на раціональному осмисленні ситуації, володіє в організації далеко не кожен керівник середньої ланки.

Досить часто, особливо на приватних та невеликих підприємствах рішення про прийняття на роботу приймається одноосібно керівником чи власником підприємства. Роботодавець, проводячи співбесіду, оцінює не тільки професійну придатність претендента, а й враховує інші фактори, на основі яких приймає рішення про залучення претендента до роботи на підприємстві. В ідеальній ситуації, керівник повинен досконало проаналізувати та оцінити як професійний рівень претендента, так і його психофізичні якості. Така методика ефективна в невеликих організаціях, де продуктивність праці сильно залежить від психологічного мікроклімату в середині колективу, а також, якщо запропонована посада не вимагає високої кваліфікації.

Описані вище два методи відбору персоналу мають один значний недолік – суб'єктивізм. Деяко зняти вплив цього фактору дозволяють колективні методи відбору. Підбором може займатися кадрова компанія, може бути сформована група із зовнішніх експертів та створена комісія з керівного складу підприємства.

Зовнішні експерти найчастіше залучаються для заповнення вакансій ключових посад, зокрема в державному секторі економіки. У внутрішню конкурсну комісію підприємства можуть входити провідні менеджери та найбільш кваліфіковані працівники.

Однак помилковим буде вважати стовідсотково правильним навіть колегіальне рішення. Основними небезпеками можуть стати недостатній рівень кваліфікації обраних експертів, стереотипи та симпатії. Не можна також виключати і зумисні корисливі рішення, використання корупційних схем або шкідливі дії, спрямовані на підрив роботи організації.

Тому при обранні методики відбору потрібно враховувати якість експертних послуг та групових оцінок.

Невдоволеність багатьох організацій традиційними методами відбору спонукала їх почати активні пошуки нових підходів до оцінки робітників, які більшою мірою відповідали б реаліям сьогодення.

Одним з найбільш поширених методів є виконання претендентом спеціально заготовлених модельних завдань, подібними до тих, які входять у його майбутні функціональні обов'язки, з подальшою колективною перевіркою результатів. Широке застосування цієї методики пояснюється відносною простотою та наочністю. Однак цю методику не завжди можна застосувати на практиці – реальні завдання, які в майбутньому планується доручити виконувати претенденту, не завжди можна формалізувати і подати у вигляді тестових завдань.

Тому універсальнішим методом може слугувати підготовка кандидатами теоретичних і практичних завдань, які стосуються сфери діяльності підприємства чи його окремого структурного підрозділу. Для того, щоб у цьому випадку отримати ефективний результат, потрібно детально формалізувати подальший процес обробки інформації експертною комісією. Крім того, процес прийняття експертами рішення повинен бути чітко спланованим та контрольованим, він повинен виключати можливість здійснення недобросовісних дій. Метод повинен показувати якість знань самого експерта та вказувати на навмисну чи невмисну некваліфікаційну його дію.

Можна умовно окреслити стадії проведення експертного опитування [10]:

- 1) прийняття рішення керівництвом про необхідність проведення експертної оцінки, з послідовним формулюванням мети дослідження;
- 2) визначення керівництвом, представники яких структурних підрозділів чи зовні повинні включатися в експертну групу (на цій стадії здійснюється відбір експертів відповідно до їх компетенції);
- 3) проведення збору експертної інформації;
- 4) аналіз отриманої інформації;
- 5) у випадку неоднозначності висновків, пропонується здійснити повторний збір експертної інформації для аналізу;
- 6) заключний аналіз експертних думок, інтерпретація отриманих результатів аналітичною групою, підготовка висновків.

Для отримання правильного рішення потрібно якомога детальніше структурувати різні групи показників оцінювання, вибір та обґрунтування яких мають здійснюватися з урахуванням цілей порівняння відповідно до теорії менеджменту.

Більшість дослідників у сфері кадрового добору працівників зупиняються на процесі вибору достойного/найкращого претендента. Якщо на конкретну вакантну посаду подають заявки кілька претендентів, виникає потреба порівняти їх. Для повноти розв'язання задачі набору працівників, важливо не тільки визначити найкращого претендента, а й упорядкувати множину претендентів за рівнем надання переваг. Така

потреба викликана можливістю появи найближчим часом подібної вакансії та ймовірністю, що під час проведення конкурсу кандидат-переможець може змінити свій намір працевлаштування. В обох випадках слушно буде запропонувати зайняти вакансію наступному за рейтингом кандидату, а не проводити конкурс повторно.

Адапуємо деякі методи теорії прийняття рішень для їх застосування у вирішенні питань кадрового відбору. Адже методологія прийняття управлінського рішення на основі побудови рейтингових оцінок застосовується для розв'язання різноманітних економічних завдань. Зокрема, в [3] метод ранжування був застосований для оцінки якості надання освітніх послуг вищими навчальними закладами.

У процесі прийняття кадрових рішень на основі побудови рейтингу можна виділити такі етапи:

- 1) визначення необхідних вимог до вмінь та навичок претендента, їх систематизація;
- 2) вибір системи показників, за якими буде оцінюватися рівень претендентів;
- 3) визначення міри, границь виставлених вимог (значень показників);
- 4) розробка методології, за якою буде здійснюватися оцінка;
- 5) ранжування претендентів;
- 6) прийняття рішення на основі побудованого рейтингу.

Для оцінок думок експертів існує багато статистичних методів [4, 5]. Однак важливо обрати саме ті методи, які у даному випадку найефективніше будуть відображати стан речей та справедливо оцінювати ситуацію.

Основна проблема, яка виникає при побудові методики оцінювання кандидатур - це те, що експерту значно легше порівняти двох (чи навіть упорядкувати кілька) претендентів на предмет, хто з них має вищий рівень деякої якості, легше дати висновок на кшталт "достатній рівень" чи "недостатній рівень", ніж дати однозначну відповідь, в скільки разів чи на скільки один претендент кращий за іншого. Саме це застереження суттєво обмежує можливість використання різноманітних статистичних методів.

Перша група методів прийняття рішення ґрунтується на визначенні кожним з експертів на основі єдиного критерію (особистих професійних якостей претендента) переваги на користь котрогось з кандидатів на посаду або переваги при розгляді довільної пари претендентів – байдужість експерта не допускається. Рішення опирається на індивідуальні думки експертів, які повинні бути продуманими та логічно обґрунтованими.

1. Правило відносної більшості. Кожний експерт віддає свій голос найкращому, на свою думку, претенденту. Кандидати ранжуються за кількістю відданих їм голосів. Посаду отримує кандидат, який набрав найбільшу кількість голосів.

Такий спосіб можна використовувати при невеликій кількості претендентів (до чотирьох). Уже при наявності трьох кандидатів рішення може суперечити думці більшості.

2. Процес вибору працівника відбувається у декілька етапів (турів). За результатами першого туру, проведеного за першим правилом, виключають претендента(ів) з найменшою сумою голосів. Операцію повторюють доти, поки не залишиться мала кількість претендентів, для якої можна без застережень застосувати правило відносної більшості.

3. Правило Борда. За цим правилом, кожен член експертної групи оцінює всю множину з n претендентів і формує список від найкращого до найгіршого. Претенденти

отримують $n-1$ очок за перше місце, $n-2$ – за друге, і так далі, а останній не отримує нічого. Перемагає претендент, який отримав найвищу оцінку. Таке правило допомагає більш якісно оцінити безпосередньо професійні якості.

4. Правило Сімпсона, за яким експерти розглядають список претендентів за алфавітом. При порівнянні осіб з номерами i та j обчислюють величину r_{ij} , яка відповідає кількості експертів, що визнають перевагу i -го претендента над j -м. Оцінкою Сімпсона називають $R_i = \min_j (r_{ij})$. Кандидатів ранжують за значенням R_i . Переможцем визнається претендент з максимальним R_i .

Усі перераховані вище правила раціонально застосовувати у випадках, коли критерій відбору встановлюється не безпосередньо роботодавцем, а формується загальним рівнем претендентів на посаду. Незважаючи на свою простоту, вони не в змозі об'єктивно оцінити кандидата на посаду. По-перше, така оцінка не дає відповідь на питання, скільки претендентів відповідає вимогам посади, по-друге, не враховує багатокритеріальність задачі вибору.

Для успішного функціонування організації кожен член трудового колективу повинен виконувати ту ділянку роботи, яка за ним закріплена керівництвом. Тобто при вирішенні питання прийняття на роботу претендента на посаду повинна враховуватися відповідність вимогам та володіння тими якостями, які дозволять виконувати заплановану ділянку роботи. Набір вимог формується необхідністю виконання тої чи іншої специфічної роботи.

Якщо експерти спроможні дати кількісну характеристику претенденту за кожною з вимог, то позначимо ці величини через q_{ij} , де i – номер вимоги з у наборі, j – списковий номер претендента. Можна побудувати різні підходи до обчислення рейтингових оцінок.

Зокрема, за найпростішим методом сума оцінки експертами якостей j -го претендента вважається рейтинговим інтегральний показником:

$$V_j = \sum_i q_{ij} . \quad (1)$$

Цей метод ґрунтується на неявному припущенні, що нестача в одному показнику завжди може бути скомпенсована за рахунок надлишку в іншому. Фактично підраховується кількість позитивних оцінок. Обирається претендент з найбільшою сумою балів.

Простота підрахунку рейтингового показника передбачає попередню побудову системи рівнозначних вимог. Це можливе тільки для відбору працівників, які будуть виконувати роботу з низькою кваліфікацією.

На практиці різні якості з набору вимог до претендента мають різну важливість для тієї чи іншої посади. Тоді (1) потрібно узагальнити варіантом

$$V_j = \sum_i k_i \times q_{ij} ,$$

де, k_i – ваговий коефіцієнт для i -ї якості з набору вимоги. Надаючи ваги показнику якості, керівництво визначає міру зацікавленості в отриманні фахівця, який володіє специфічною кваліфікацією. Для тих якостей, які більш важливі на вакантній посаді, вибирають більші значення коефіцієнтів.

Інша модифікація методу дозволяє враховувати вплив небажаних якостей. За інтегральний показник береться зважене співвідношення “бажаних якостей” до “небажаних”:

$$V_j = \frac{\sum_i k_i \times q_{ij}}{\sum_l k_l \times q_{lj}}, \quad (2)$$

де q_{ij} – кількісні характеристики позитивних якостей, q_{lj} – кількісні характеристики негативних якостей.

Зауважимо, що метод (2) стає непридатним, якщо знаменник наближається до нуля для кількох претендентів. Це відбувається тоді, коли система вимог не приділяє належної уваги впливові негативних чинників.

Наступний метод названий методом послідовних поступок [11]. Спочатку всі вагові показники k_i впорядковують за рівнем важливості. Потім експерти оцінюють претендентів за найважливішою якістю. Виходячи із практичних міркувань, керівництво підприємства визначає поступку Δk_1 , яку воно згодне зробити, щоб максимізувати решту показників. Перевагою цього методу є те, що в ньому чітко визначається, ціною якої поступки в одному показнику досягнуто виграш в іншому, і яким є розмір цього виграшу.

Кожний із запропонованих методів має свою специфіку і застосування його повинне бути виправдане в конкретній специфічній ситуації.

Для відбору персоналу високої кваліфікації запропонуємо більш досконалий метод.

Ідея методу аналізу ієрархій (МАІ) була запропонована американським математиком Т. Сааті (Thomas L. Saaty) [6, 7]. Метод передбачає структурування проблеми у вигляді ієрархії або мережі. Процес побудови ієрархії базується на способі мислення людини – складні задачі розбивати на простіші підзадачі. Перевагами цього методу є простота, надійність і наочність. При використанні МАІ кількісні та якісні оцінки розглядаються в сукупності, а проблема суб'єктивних суджень розв'язується завдяки використанню попарних порівнянь і визначенню їх ваг на основі спеціальної шкали.

Використовуючи МАІ, ми проблему відбору персоналу зводимо до проблеми обґрунтованого вибору певної альтернативи з числа можливих. Необхідною передумовою успішного його застосування є ідентифікація проблеми і глибокий попередній аналіз впливаючих факторів та критеріїв.

Хід побудови ієрархії такий (рис.1.):

- основну мету (підбір оптимального кандидата на вакантну посаду) встановлюємо у вершині ієрархії;
- підцілі та проміжні критерії (залежать від організаційної структури підприємства і у даному випадку відсутні) формують нижчі рівні ієрархії;
- часткові критерії (вимоги), за якими і буде здійснюватися відбір, розміщують на передостанньому рівні;
- на нижньому рівні ієрархії розміщують можливі варіанти (кандидатури).

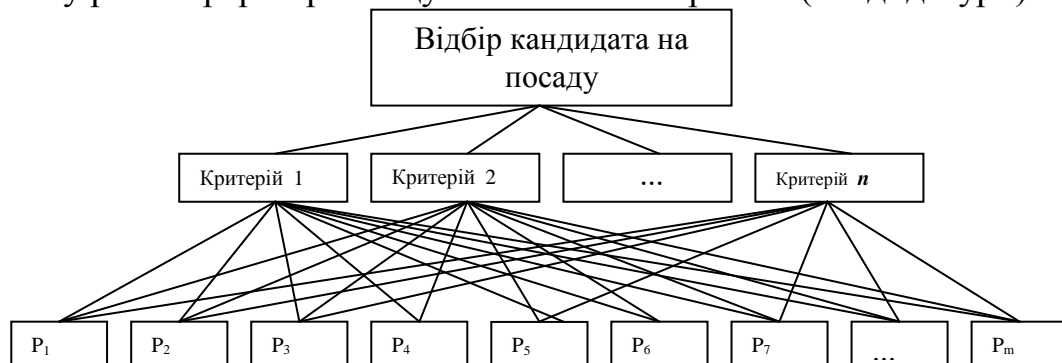


Рис.1. Структура ієрархії методу Т. Сааті для кадрового відбору претендентів

Наступним етапом МАІ є побудова множини попарних порівнянь для кожного рівня ієрархії. Значення попарних порівнянь вносяться у таблиці (матриці). Т. Сааті розробив шкалу, яка найбільш повно відповідала б принципам проведення суб'єктивних парних порівнянь елементів i , водночас, могла б реально оцінити ситуацію:

Шкала	Оцінка значення
1	Рівна важливість
2	Незначна перевага одного над іншим
3	Слабка перевага одного над іншим
4	Помірна перевага одного над іншим
5	Значна перевага
6	Істотна перевага
7	Сильна перевага одного над іншим
8	Дуже сильна перевага
9	Безумовна перевага

Спочатку керівництвом підприємства будується матриця C попарних переваг для набору критеріїв (вимог). Вона є квадратною матрицею, розмірність матриці C відповідає кількості вимог – n . Потім експертами будуються n матриць A_l поперних переваг для претендентів за кожним l -м критерієм (вимогою). Розмірність квадратних матриць A_l дорівнює кількості претендентів – m .

Підходи до побудови матриць C та A_l однакові. Наприклад, якщо за l -м критерієм i -й претендент на посаду домінує над j -м, то експерти за допомогою наведеної шкали визначають степінь переваги, присвоюючи елементу a_{ij} відповідне значення в балах, а елементу a_{ji} – обернене значення $\frac{1}{a_{ij}}$ (адже, якщо претендент i -й кращий за j -го в a_{ij} разів, то j -й в a_{ij} разів гірший за i -го).

Тобто матриці C та A_l є обернено симетричними, для всіх елементів виконуються рівності $c_{ij} = \frac{1}{c_{ji}}$, $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$, а елементи головної діагоналі є одиницями.

Наприклад, нехай керівництво підприємства виділило 4 суттєвих критеріїв (**a**, **b**, **c**, **d**), які необхідно врахувати при підборі персоналу, причому:

- 1) критерій **b** слабо поступається критерію **a**;
- 2) критерій відбору **c** слабо переважає критерій **a**;
- 3) критерій **a** сильно переважає критерій **d**;
- 4) критерій **b** слабо поступається критерію **c**;
- 5) критерій відбору **d** слабо переважає критерій **b**;
- 6) перевага критерію **c** над **d** знаходиться є дуже сильною.

Матриця попарних порівнянь критеріїв матиме вигляд:

$$C = \begin{pmatrix} 1 & 3 & \frac{1}{3} & 7 \\ \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{3} & 3 \\ 3 & 3 & 1 & 8 \\ \frac{1}{7} & \frac{1}{3} & \frac{1}{8} & 1 \end{pmatrix}.$$

Для обчислення локальних пріоритетів критеріїв необхідно обчислити головний власний вектор x матриці C і нормалізувати його. Для головного власного вектора виконується рівність $Cx = \lambda_{\max} x$, де λ_{\max} – максимальне власне значення матриці C .

Отримання власних векторів матриці не є складною задачею, дана функція доступна в більшості прикладних програмах (зокрема, в Mathcad). Простий спосіб наближеного розрахунку пріоритетів полягає в обчисленні середніх геометричних рядків матриці попарних порівнянь C із подальшою нормалізацією всіх складових за формулою

$$x_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n c_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \left(\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n c_{ij}} \right)}.$$

За допомогою цієї формули ми отримуємо наближені значення компонент власного вектора $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$.

Наступним етапом є побудова експертами матриць попарних порівнянь претендентів за кожним з критеріїв A_1, \dots, A_n та розрахунок для кожної з цих матриць векторів локальних пріоритетів.

Для прийняття остаточного рішення необхідно обчислити узагальнені, або ж так звані глобальні пріоритети. Вектор глобальних пріоритетів обчислюється шляхом множення рядків $n \times m$ -матриці, утвореної з векторів локальних пріоритетів претендентів відносно кожного з критеріїв, на вектор локальних пріоритетів критеріїв. Номер максимального елемента вектора глобальних пріоритетів відповідає списковому номеру переможця відбору.

Отримані результати являють собою організаційно-методичну базу й можуть бути використані в процесі проведення конкретних організаційних заходів при підборі персоналу.

Література

1. Жигоцька Н.В. Моделювання, оцінка та менеджмент якості освітніх послуг: Автореф. дис. канд. економ. наук.- К., 2003. – 21 с.
2. Соціальні індикатори рівня життя населення: Стат. збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2007
3. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 408с.
4. Мулен Э. Кооперативное принятие решений: Аксиомы и модели. – М.: Мир, 1991.
5. Миркин Б. Проблема группового выбора. – М.: Наука, 1974.
6. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем – М.: Радио и связь, 1991. – 224с.
7. Катренко А.В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації: Навч. посібник. – Львів: Новий світ, 2000. – 424 с.