

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

*Федяєва О.М., здобувач вищої освіти-магістр 2 року навчання,
arina.z@gmail.com*

*Науковий керівник: Водолажська Т.О., к.е.н., доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

На даний момент часу процес впровадження, так само як і процес формування стратегії управління персоналом є складним, потребує деталізації і чіткого розмежування елементів, що входять до його складу.

Вивчення думок різних науковців в цій галузі показало, що вони не дійшли до однозначного висновку : за якою методикою потрібно здійснювати процес впровадження загальної стратегії управління персоналом в цілому, та однієї із її складових – інструментальної стратегії з відбору працівників, зокрема.

У дослідженні запропоновано відповідну послідовність, яка максимально враховує всі переваги та недоліки побудованих раніше моделей цього процесу, а також більш конкретно розглядає кожен з його етапів.

В цілому стратегія відбору кадрів на різні посади, що є вакантними в організації, знаходиться у прямій залежності по-перше, від ситуації на зовнішньому ринку праці; по-друге, від внутрішньої постановки на підприємстві. Це зумовлює існування різних варіантів її формування, зокрема :

- орієнтація на власних працівників з попередньою їх підготовкою та навчанням;
- орієнтація на залучення сторонніх кваліфікованих працівників;
- сполучення першого і другого варіантів.

Практичне застосування розробленої послідовності було здійснено для начальників відділів та служб БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар».

В результаті проведеного аналізу даних про усіх співробітників зазначеної категорії складено перелік працівників цього підприємства, що мають потребу у навчанні (таблиця 1).

За цим переліком проведено визначення корисності зазначених начальників відділів та служб БЕМЗ експертним методом із застосуванням матриці оцінки корисності персоналу, по вертикальній осі якої відображається цінність працівника, по горизонтальній –

корисність посади, яку він посідає. Результати розрахунків представлені у вигляді таблиці 2.

Таблиця 1 – Дані про начальників відділів та служб БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар», які мають потребу у навчанні

П.І.Б. начальників відділів та служб БЕМЗ	Посада	Вид навчання, якого потребує
Пономаренко А.В.	заступник директора	курси підвищення кваліфікації
Білаш І.А.	головний інженер	стажування
Тризна Є.М.	комерційний директор (помічник директора)	вища юридична освіта
Пушкар О.М.	начальник відділу організаційного забезпечення виробничої діяльності	вища юридична освіта
Яковлев А.І.	начальник бюро технологічної підготовки та супроводу виробництва	курси підвищення кваліфікації
Литвиненко С.А.	старший майстер деревооброблювальної ділянки III групи	стажування

При виборі способу навчання потрібно приймати до уваги те, що не всі працівники потребують однакового виду навчання, мають різний ступінь освіченості, різні здібності до навчання і т.д. Важливим фактором впливу також є фінансові можливості підприємства, на якому працюють робітники, що його потребують.

Вибір найбільш доцільних способів навчання кадрів проводиться залежно від ситуації, що склалася на підприємстві. Тому у зв'язку із тим, що БЕМЗ філія ДНВП «Об'єднання Комунар» є достатньо великим підприємством і має достатньо засобів для навчання персоналу, вибір способів навчання власного персоналу слід зробити на користь наступних : заочна форма навчання в ВНЗ, курси підвищення кваліфікації та стажування в провідних підприємствах України.

Витрати на навчання одного працівника включають в себе оплату за весь курс навчання, розмір якої залежить від обраного способу навчання (плата за послуги ВНЗ чи працівникам, що проводять навчання у випадку навчання «без відриву від виробництва» і т.д.).

Таблиця 2 – Розрахунок корисності начальників відділів та служб БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»

Показник	Значення показника за роками				
	2022	2023	2024	2025	2026
Корисність начальників відділів та служб БЕМЗ, відн. од.:					
№ 1 – Пономаренко А.В.	$(5 \cdot 4) / 2 = 10,0$				
№ 2 – Білаш І.А.	$(5 \cdot 5) / 2 = 12,5$				
№ 3 – Тризна Є.М.	$(5 \cdot 5) / 2 = 12,5$				
№ 4 – Пушкар О.М.	$(4 \cdot 3) / 2 = 6,0$				
№ 5 – Яковлев А.І.	$(4 \cdot 4) / 2 = 8,0$				
№ 6 – Литвиненко С.А.	$(4 \cdot 5) / 2 = 10,0$				
Комплексна корисність працівників, відн. од.:					
№ 1 – Пономаренко А.В.	9,8	8,7	6,8	5,6	5,1
№ 2 – Білаш І.А.	12,2	11,9	10,8	9,9	8,6
№ 3 – Тризна Є.М.	12,1	11,8	10,6	9,5	8,4
№ 4 – Пушкар О.М.	5,9	4,6	3,2	3,1	2,8
№ 5 – Яковлев А.І.	7,8	7,3	6,9	6,4	6,1
№ 6 – Литвиненко С.А.	9,7	8,5	7,1	6,4	5,6
Вартісна корисність працівників, тис. грн.:					
№ 1 – Пономаренко А.В.	632,7	561,7	439,0	361,5	329,3
№ 2 – Білаш І.А.	754,0	735,4	667,4	611,8	531,5
№ 3 – Тризна Є.М.	755,0	736,3	661,4	592,8	524,2
№ 4 – Пушкар О.М.	364,6	284,3	197,8	191,6	173,0
№ 5 – Яковлев А.І.	388,4	363,5	343,6	318,7	303,8
№ 6 – Литвиненко С.А.	436,5	382,5	319,5	288,0	252,0

До витрат на навчання можуть також включатися і інші витрати, які супроводжують процес навчання. Це питання вирішує безпосередньо керівництво підприємства. Результати розрахунків витрат на навчання персоналу БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» представлені у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3 – Витрати на навчання начальників відділів та служб БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»

Витрати на навчання начальників відділів за варіантами, тис. грн.:	Рік реалізації стратегії з відбору персоналу:					Всього
	2022	2023	2024	2025	2026	
№ 1 – Пономаренко А.В. (заступник директора)						
Курси підвищення кваліфікації (ПК)	2,74	–	–	–	–	2,74
№ 2 – Білаш І.А. (головний інженер)						
Стажування	–	4,58	–	–	–	4,58
№ 3 – Тризна Є.М. (комерційний директор (помічник директора))						

Навчання у ВНЗ (вища юридична освіта)	7,72	7,72	7,72	7,72	–	30,88
№ 4 – Пушкар О.М. (начальник відділу організаційного забезпечення виробничої діяльності)						
Навчання у ВНЗ (вища юридична освіта)	–	7,72	7,72	7,72	7,72	30,88
№ 5 – Яковлев А.І. (начальник бюро технологічної підготовки та супроводу виробництва)						
Курси ПК	–	–	1,28	–	–	1,28
№ 6 – Литвиненко С.А. (старший майстер деревооброблювальної ділянки III групи)						
Стажування	–	–	–	2,74	–	2,74
РАЗОМ:	10,46	20,02	16,72	18,18	10,07	75,45

Загальні витрати підприємства на навчання персоналу являють собою суму витрат на навчання всіх працівників підприємства, які його потребують.

Література.

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник*. К. : ЦУЛ, 2020. 468 с.
2. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. *Управління персоналом: навч. посіб.* К.: ЦУЛ, 2019. 166 с.
3. Цимбалюк С.О., Білик О.М. *Оцінювання персоналу : навч. посіб.* Київ, 2021. 311 с.
4. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. *Управління персоналом підприємства: навч. посібн.* Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
5. Дяків О. П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навч.-метод. посіб.* Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
6. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. *Управління персоналом : навч. посіб.* – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
7. Водолажська Т.О. Вибір рішень з реалізації стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Х. 2016. № 28. С. 118-125.
8. Тетяна Водолажська, Лариса Ачкасова. Методичні рекомендації атестації персоналу підприємства : основні показники і черговість проведення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 115-126. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.8. <https://isg-journal.com/ua/j-isjmef-20220103-8/>
9. Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т. *Кадровий менеджмент: навч. посіб.* Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
10. Бугас В.В., Науменко О.М. Трудовий потенціал підприємства : сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=1&y=2018>