



**О. В. Стельмашенко**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингового менеджменту  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

УДК 331.108

## ОЦІНКА СТУПЕНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ

*У статті розроблено модель оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу, здійснено оцінку ступеня забезпечення процесу найму персоналу у торговельних підприємствах, розроблено матрицю щодо вибору стратегій найму персоналу.*

*В статті розроблена модель оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу, здійснено оцінку ступеня забезпечення процесу найму персоналу в торговельних підприємствах, розроблена матриця вибору стратегій найму персоналу.*

*There are the model of an estimation of security degree of personnel hiring process is developed, the estimation of security degree of personnel hiring process in trade enterprises is carried out, the matrix of a choice of personnel hiring strategy is developed in article.*

В сучасних умовах господарювання підвищується значення кадрового забезпечення підприємств, оскільки персонал стає основою забезпечення конкурентних переваг підприємства. У зв'язку з цим необхідним є налагодження процесу найму персоналу і, насамперед, удосконалення його забезпечення.

Питання найму персоналу висвітлюються у роботах багатьох науковців: Л. В. Балабанової [1], В. Р. Весніна, О. К. Воробйової, В. М. Гончарова, Г. Десслера, О. П. Єгоршина, П. В. Журавльова, О. В. Захарової, А. Я. Кібанова, А. М. Колот [2], О. В. Крушельницької [3], В. В. Лукашевича, Є. В. Маслова, Л. І. Михайлової [4], Є. Б. Моргунова, О. В. Сардак.

Однак, не існує єдиного підходу щодо оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу, що свідчить про актуальність даного дослідження.

Метою статті є розробка моделі оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу та здійснення оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу у торговельних підприємствах.

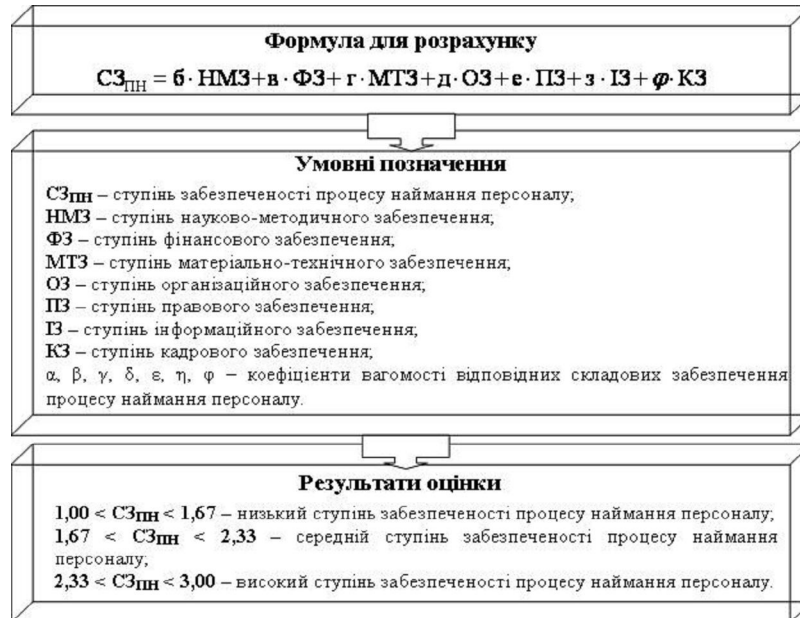
Для проведення дослідження виділено чотири дослідницьких сегменти в залежності від конкурентних позицій підприємств: сегмент D (dominating) - підприємства, які займають домінуючу конкурентну позицію (ТОВ ТБ "Амстор", ТОВ "Метро", ТОВ "Бумсіті"); сегмент S (strong) - підприємства, які займають міцну конкурентну позицію (ТОВ "Фокстрот", ТОВ "Руш", ВАТ ТЦ "Білий лебідь"); сегмент A (appreciable) - підприємства, які займають помітну конкурентну позицію (ТОВ "ДЦ", ТОВ "Обжора", ТОВ "Комфі"); сегмент W (weak) - підприємства, які займають слабку конкурентну позицію (ТОВ "Крокус", ЗАТ "Донецький ЦУМ", ПП ТКФ "Маяк-Дон").

Аналіз забезпечення процесу найму персоналу проведено за наступними напрямками з урахуванням їх вагомості: науково-методичне забезпечення, фінансове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, організаційне забезпечення, правове забезпечення, інформаційне забезпечення, кадрове забезпечення.

Оцінку ступеня забезпечення процесу найму персоналу у підприємстві доцільно здійснювати за рекомендованою моделлю, яка представлена на рис. 1. і передбачає розрахунок таких показників: ступінь науково-методичного забезпечення, ступінь



фінансового забезпечення, ступінь матеріально-технічного забезпечення, ступінь організаційного забезпечення, ступінь правового забезпечення, ступінь інформаційного забезпечення, ступінь кадрового забезпечення.



**Рис. 1. Рекомендована модель оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу**

Аналіз проведено за 3-бальною шкалою: 1 бал - недостатнє забезпечення, 2 бали - середнє забезпечення, 3 бали - повнє забезпечення.

Результати аналізу науково-методичного забезпечення показали, що серед підприємств сегменту D високий ступінь забезпечення процесу найму персоналу мають ТОВ ТБ "Амстор" і ТОВ "Метро" (по 2,4 бали), а ТОВ "Бумсіті" - середній (2,1 бали). Усі підприємства сегментів S, A і W мають середній ступінь забезпечення.

Аналіз фінансового забезпечення процесу найму персоналу показав, що серед підприємств сегменту D високий ступінь забезпечення мають ТОВ ТБ "Амстор" і ТОВ "Метро" (по 3,0 бали), а ТОВ "Бумсіті" - середній (2,0 бали). Усі підприємства сегментів S, A і W мають середній ступінь забезпечення.

Результати аналізу матеріально-технічного забезпечення процесу найму персоналу свідчать про те, що усі підприємства сегменту D мають високий ступінь забезпечення.

Серед підприємств сегменту S високий ступінь забезпечення має ТОВ "Фокстрот" (3,0 бали), а ТОВ "Руш" і ВАТ ТЦ "Білий лебідь" - середній (2,3 бали і 2,0 бали відповідно). Серед підприємств сегменту А високий ступінь забезпечення мають ТОВ "ДЦ" і ТОВ "Комфі" (по 3,0 бали), а ТОВ "Обжора" - середній (2,3 бали). Усі підприємства сегменту W мають середній ступінь забезпечення.

Аналіз організаційного забезпечення процесу найму персоналу показав, що усі підприємства сегменту D мають високий ступінь забезпечення. Серед підприємств сегменту S високий ступінь забезпечення мають ТОВ "Фокстрот" і ТОВ "Руш" (по 3,0 бали), а ВАТ ТЦ "Білий лебідь" - середній (2,0 бали). Серед підприємств сегменту А високий ступінь забезпечення мають ТОВ "ДЦ" і ТОВ "Комфі" (3,0 бали і 2,5 бали відповідно), а ТОВ "Обжора" - середній (2,0 бали). Серед підприємств сегменту W високий ступінь забезпечення має ТОВ "Крокус" (2,5 бали), а ЗАТ "Донецький ЦУМ" і ПП ТКФ "Маяк-Дон" - середній (по 2,0 бали).

Як свідчать результати аналізу правового забезпечення процесу найму персоналу усі досліджувані підприємства мають високий ступінь забезпечення.

За результатами аналізу інформаційного забезпечення процесу найму персоналу



можна зробити висновок, що серед підприємств сегменту D високий ступінь забезпечення мають ТОВ ТВ "Амстор" і ТОВ "Метро" (по 3,0 бали), а ТОВ "Бумсіті" - середній (2,3 бали). Усі підприємства сегменту S мають середній ступінь забезпечення. Серед підприємств сегменту А середній ступінь забезпечення мають ТОВ "ДЦ" і ТОВ "Комфі" (по 2,0 бали), а ТОВ "Обжора" - низький (1,3 бали). Серед підприємств сегменту W середній ступінь забезпечення мають ТОВ "Крокус" і ЗАТ "Донецький ЦУМ" (2,0 бали і 1,7 бали відповідно), а ПП ТКФ "Маяк-Дон" - низький (1,3 бали).

Аналіз кадрового забезпечення процесу найму персоналу показав, що усі підприємства сегменту D мають високий ступінь забезпечення. Серед підприємств сегменту S високий ступінь забезпечення мають ТОВ "Фокстрот" і ТОВ "Руш" (2,5 бали і 3,0 бали відповідно), а ВАТ ТЦ "Білий лебідь" - середній (2,0 бали). Серед підприємств сегменту А високий ступінь забезпечення мають ТОВ "ДЦ" і ТОВ "Комфі" (2,5 бали і 3,0 бали відповідно), а ТОВ "Обжора" - середній (2,0 бали). Серед підприємств сегменту W високий ступінь забезпечення мають ТОВ "Крокус" і ЗАТ "Донецький ЦУМ" (3,0 бали і 2,5 бали відповідно), а ПП ТКФ "Маяк-Дон" - середній (2,0 бали).

В цілому результати оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу свідчать про те, що високий ступінь забезпечення процесу найму персоналу має сегмент D (2,8 бали), а інші сегменти мають середній ступінь забезпечення процесу найму персоналу (сегмент S - 2,3 бали, сегмент А - 2,3 бали, сегмент W - 2,2 бали).

На основі аналізу забезпечення процесу найму персоналу і ступеня використання джерел найму персоналу, побудовано рекомендовану матрицю (рис. 2).

		Ступінь забезпеченості процесу найму персоналу		
		Високий	Середній	Низький
Ступінь використання джерел найму персоналу	Високий	<b>Досконалість процесу найму персоналу</b> 	<b>Удосконалення процесу найму персоналу</b>	<b>Низьке забезпечення процесу найму персоналу</b>
	Середній	<b>Удосконалення процесу найму персоналу</b> 	<b>Удосконалення процесу найму персоналу</b>	<b>Перегляд кадрової політики</b>
	Низький	<b>Втрата можливостей щодо набору персоналу</b>	<b>Перегляд кадрової політики</b>	<b>Перегляд кадрової політики</b>

Рис. 2. Матриця щодо вибору стратегій найму персоналу

Примітка:  
Сегмент D

○ – ТОВ ТВ "Амстор"; □ – ТОВ "Метро"; ◇ – ТОВ "Бумсіті".

Сегмент S

⊕ – ТОВ "Фокстрот"; ⊗ – ТОВ "Руш"; \* – ВАТ ТЦ "Білий лебідь".

Сегмент А

★ – ТОВ "ДЦ"; \*\* – ТОВ "Обжора"; ✕ – ТОВ "Комфі".

Сегмент W

● – ТОВ "Крокус"; ⚡ – ЗАТ "Донецький ЦУМ"; ⚡ – ПП ТКФ "Маяк-Дон".

Отже, процес найму персоналу потребує удосконалення в таких підприємствах, як ТОВ "Крокус", ВАТ ТЦ "Білий лебідь", ТОВ "Обжора", ЗАТ "Донецький ЦУМ", ПП ТКФ "Маяк-Дон". Інші підприємства потрапили в зону досконалості процесу найму



персоналу.

Результати аналізу свідчать про те, що процес найму персоналу є більш досконалим у підприємствах, що мають кращу конкурентну позицію.

Стратегічне управління персоналом на основі маркетингу передбачає удосконалення процесу найму персоналу з метою створення у потенційних і дійсних працівників підприємства відчуття впевненості у соціальному захисті.

Розроблені заходи щодо удосконалення процесу найму персоналу в досліджуваних підприємствах представлено в табл. 1.

Таблиця 1.

**Рекомендації щодо удосконалення процесу найму персоналу в підприємствах**

Конкурентна позиція підприємства	Рекомендовані заходи
1	2
<b>Домінуюча (сегмент D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії.</li> <li>✧ Розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій.</li> <li>✧ Коригування вимог, методології, інструментарію щодо найму персоналу.</li> </ul>
<b>Міцна (сегмент S)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії.</li> <li>✧ Формалізація інформації щодо персоналу з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей.</li> <li>✧ Дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо проведення набору і відбору персоналу.</li> <li>✧ Здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці.</li> <li>✧ Розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій.</li> <li>✧ Аналіз успішності роботи новачків.</li> <li>✧ Коригування вимог, методології, інструментарію щодо найму персоналу.</li> </ul>
<b>Помітна (сегмент A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Розробка оригінальних або використання наявних сучасних методологій, методів здійснення відбору персоналу.</li> <li>✧ Дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо проведення набору і відбору персоналу.</li> <li>✧ Вибір інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей.</li> <li>✧ Проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії.</li> <li>✧ Здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці.</li> <li>✧ Розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій.</li> <li>✧ Коригування вимог, методології, інструментарію щодо найму персоналу.</li> <li>✧ Обґрунтування, планування фінансових витрат на проведення робіт з набору і відбору персоналу.</li> <li>✧ Складання кошторису витрат і контроль за його виконанням.</li> <li>✧ Формалізація інформації щодо персоналу з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей.</li> <li>✧ Підвищення рівня умінь та навичок щодо відбору персоналу.</li> </ul>



Продовження табл. 1.

1	2
<b>Слабка (сегмент W)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✧ Розробка оригінальних або використання наявних сучасних методологій, методів здійснення відбору персоналу.</li><li>✧ Дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо проведення набору і відбору персоналу.</li><li>✧ Вибір інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей.</li><li>✧ Проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії.</li><li>✧ Здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці.</li><li>✧ Розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій.</li><li>✧ Аналіз успішності роботи новачків.</li><li>✧ Коригування вимог, методології, інструментарію щодо найму персоналу.</li><li>✧ Обґрунтування, планування фінансових витрат на проведення робіт з набору і відбору персоналу.</li><li>✧ Складання кошторису витрат і контроль за його виконанням.</li><li>✧ Автоматизація обробки інформації щодо персоналу.</li><li>✧ Використання сучасного програмного забезпечення при проведенні відбору персоналу.</li><li>✧ Організація ведення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інших інститутах і ринках праці.</li><li>✧ Одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду.</li><li>✧ Збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу.</li><li>✧ Формалізація інформації щодо персоналу з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей.</li></ul>

Таким чином, оцінку ступеня забезпечення процесу найму персоналу доцільно здійснювати за розробленою моделлю, яка передбачає розрахунок таких показників: ступінь науково-методичного забезпечення, ступінь фінансового забезпечення, ступінь матеріально-технічного забезпечення, ступінь організаційного забезпечення, ступінь правового забезпечення, ступінь інформаційного забезпечення, ступінь кадрового забезпечення.

Результати оцінки ступеня забезпечення процесу найму персоналу свідчать про те, що високий ступінь забезпечення процесу найму персоналу має сегмент D (2,8 бали), а інші сегменти мають середній ступінь забезпечення процесу найму персоналу (сегмент S - 2,3 бали, сегмент A - 2,3 бали, сегмент W - 2,2 бали)

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є розробка механізму відбору персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. - [2-ге вид., без змін]. - К. : КНЕУ, 2006. - 340 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. - К. : "Кондор", 2003. - 296 с.



4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.

*Рекомендовано до друку кафедрою маркетингового менеджменту  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
(протокол № 24 від 30 червня 2009 року)*

Надійшла до редакції 20.07.2009  
Рекомендована до друку 01.12.2009

