

УДК: 658.3:005.95; DOI: 10.31388/2519-884X-2018-38-12-17

Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет

## ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК БАЗИС ДІЛОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ЕЛЕМЕНТ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Анотація.* В статті обґрунтовано аспекти раціонального формування відбору персоналу в системі менеджменту підприємств, як елемента ділового адміністрування в контексті неекономічної мотивації праці. Для ефективного менеджера люди, як носії живої праці, є основним об'єктом діяльності. Підбір персоналу, постановка та ведення кадрового діловодства були й залишаються провідним напрямом роботи будь-якої організації. Домінуючим моментом, який здатний поєднувати всі етапи якісного відтворення персоналу з урахуванням ділового адміністрування, є індивідуальний підхід до формування кадрового складу підприємств.

*Ключові слова:* відтворення ресурсів, відбір персоналу, ділове адміністрування, кадровий добір, менеджмент персоналу, мотивація праці, робоча сила, трудовий потенціал, формування персоналу.

**JEL code classification: M12**

*Bocharova N.O., PhD, Ass. Prof*  
*Tavriya state agrotechnological university*

## PERSONNEL SELECTION AS A BASIS BUSINESS ADMINISTRATION AND MOTIVATIONAL MANAGEMENT UNIT

*Abstract. Problem statement.* For an effective manager (leader-manager-manager), people as carriers of living labor are the main object of activity, the key task of which is to form the latest vision of their own organization by motivating the staff towards a common goal by identifying their own goals and ambitions. In fact, recruitment, posting and personnel management were and remain the leading direction of the work of any organization. Therefore, the dominant moment, which is able to combine all the stages of qualitative reproduction of personnel with the consideration of business administration, as a leading direction in ensuring the growth of the efficiency of the enterprise through the main levers of the current motivational system, is an individual approach to the formation of personnel of enterprises. The need for a combination of efficiency and motivation, knowledge and skills, experience and qualifications of the personnel requires continuous monitoring and development in accordance with the requirements of the time and trends operating in the modern business environment of domestic enterprises. The choice and relevance of the topic of the article.

*Formulating the goals of the article.* The purpose of the article is to substantiate the ways of attracting staff to enterprises and institutions through the prism of personnel management as an element of non-economic motivation and business administration of organizations.

*Conclusions.* The aspects presented in this article prove the relevance and necessity of further exploration in the direction of practical implementation of measures for the selection of the state as a strategic focus of the personnel of domestic enterprises, taking into account the principles of business administration, in particular, the organizational deployment of modern institutions and organizations in the conditions. the emergence of a market-oriented, socially oriented economy of Ukraine.

*Key words:* reproduction of resources, selection of personnel, business administration, personnel selection, personnel management, motivation of labor, labor force, labor potential, personnel formation.

**Постановка проблеми.** У період становлення ринкової соціально орієнтованої економіки, як ніколи раніше стає актуальним застосування досвіду провідних країн світу у всіх без винятку сферах економічної діяльності. Особливої актуальності набуває зростання ролі персоналу, як вирішального фактору виробництва. Загально відомо, що успіх будь-якого підприємства залежить від мис-

тецтва керівника щодо оптимального сполучення матеріальних факторів виробництва й живої праці. Це привертає особливу увагу до питань ретельного підбору (набору й добору) й формування кадрового складу підприємств, як запоруки успіху майбутньої діяльності та дієвого спрацювання системи ділового адміністрування організацій.

Зрозуміло, що для ефективного менедже-

ра (лідера-керівника-управлінця) люди, як носії живої праці, є основним об'єктом діяльності, ключовим завданням якої є формування новітнього бачення власної організації через мотивування персоналу до прагнення до спільної мети через ототожнення власних цілей та амбіцій. Фактично підбір персоналу, постановка та ведення кадрового діловодства були й залишаються провідним напрямом роботи будь-якої організації. Відтак, домінуючим моментом, який здатний поєднувати всі етапи якісного відтворення персоналу з урахуванням ділового адміністрування, як провідного напрямку забезпечення зростання ефективності підприємства через основні важелі діючої мотиваційної системи є індивідуальний підхід до формування кадрового складу підприємств.

Тобто, необхідність поєднання ефективності та мотивація, знань та вмінь, досвіду й кваліфікації персоналу потребують постійного моніторингу й розвитку відповідно до вимог часу й тенденцій, діючих у сучасному бізнес-середовищі вітчизняних підприємств обумовила вибір та актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в Україні дослідження відтворення персоналу організацій, в тому числі й на фазі формування, має багато напрямків і напрацювань щодо обґрунтування його дієвих систем в умовах сьогодення, однак переважна їх частина основну увагу зосереджує на процесах ефективності використання ресурсного потенціалу. Зокрема, цим питанням присвячені праці таких провідних вчених-науковців як: Будніка М.М., Редько Л.І., Пономаренка І.С., Следь О.М., Співака В.А. та ін. [1-10]

Попри це, в умовах невідомого розвитку економічного середовища України за часів транзитивної економіки вважаємо за необхідне у подальшому привертати увагу фахівців економічного профілю до впровадження вдалих елементів закордонного досвіду в організацію та управління відтворенням персоналу на стадії його формування, з метою подальшої їх адаптації до сучасних реалій української економіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування напрямів залучення персоналу до підприємств та установ через призму менеджменту персоналу як елементу

неекономічної мотивації та ділового адміністрування організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація праці в системі менеджменту персоналу та діловому адмініструванню в умовах становлення соціально орієнтованої економіки все частіше базується на так званих моделях «Бізнес-конструктора», що передбачає проходження наступних етапів побудови та розвитку системи формування, у тому числі й підбору (та подальшого добору) персоналу, а саме:

1. Наявність та подальша реалізація чіткого плану побудови міцної команди;
2. Система найму «правильних людей»;
3. Авторські технології по залученню, найманню, адаптації та навчання персоналу;
4. Ефективна система мотивації в умовах постійного вдосконалення мотиваційного менеджменту організацій;
5. Методологія розвитку корпоративної культури.

Спираючись на закордонний досвід організації дієвої системи адміністрування підприємств, установ і організацій, вважаємо, що базисним елементом і запорукою подальшого успіху подібних систем є механізм створення внутрішніх кадрових служб та агенцій. Саме вони на підставі власної матеріальної бази спочатку створюють кадровий резерв щодо перспективного залучення персоналу до штату організації, в подальшому, за рахунок спеціально створених або залучених структур, обробляють наявний масив первинних даних та формують створений масив для якісної реалізації процесів кадрового діловодства та документообігу.

Це передбачає розробку певної дієвої стратегії (рис.1) [4,5]. Запорукою її ефективності є дотримання наступних основних вимог:

- 1) вибір типу стратегії кадрової роботи;
- 2) розробка кадрової політики з чітким переліком вимог до персоналу;
- 3) здійснення планування кадрової роботи, а саме: планування, навчання, перепідготовка, соціальний розвиток, лояльність, пошук та підбір, мотивація та винагорода, турбота про здоров'я та безпеку, боротьба з плинністю кадрів, адаптація, переміщення, переведення на іншу роботу, тайм-менеджмент;



4) профорієнтація, проведення маркетингової діяльності, формування та підготовка резерву для висування на керівні посади, оцінка та атестація персоналу з обґрунтуванням внутрішніх методів управління мотивацією персоналу.

Фактично процес відбору персоналу на підприємстві прийнято трактувати як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір із сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, які відповідають цілям організації.

Саме професійно-психологічні аспекти оцінки персоналу при його найманні, а відтак і в процесі кадрового відтворення в цілому, формують мотиваційне підґрунтя досліджуваного процесу.

Серед факторів, які мотивують персонал до наймання в ту чи іншу організацію, є:

1) матеріальне заохочення, престиж та репутація підприємства, причетність до досягнень підприємства, відповідальність як за досягнення, так і за провали;

2) мотивація на майбутній успіх й суспільне визнання;

3) зміст діяльності;

4) можливість подальшого розвитку і самореалізації;

5) демократизація виробництва й організації праці (гнучкі графіки робочого часу, системи стимулювання тощо).

Сучасні методи мотивування в контексті організаційного дизайну, як вагової складової ділового адміністрування, передбачають їх умовний розподіл на три змістовні групи:

1) індивідуальні, спрямовані на мотивацію вузького кола співробітників з однаковими мотивами і потребами – саме вони є базисом якісного добору персоналу;

2) діагностичні, які переважно застосовуються при первинному наборі штату або в подальшому для оцінки певного окремого працівника з метою розкриття ключових важелів його особистої мотивації;

3) організаційні, в яких поєднуються особливості індивідуальних та діагностичних груп із загальними принципа-

ми організаційного дизайну підприємств та установ. Їх застосовують у подальшій спільній праці з метою створення загальної системи стимулювання організації.

Ці мотиваційні методи чітко корелюють з методами відбору персоналу, зокрема, за класифікацією Пономаренко І. С., згідно якої процес відбору персоналу включає наступні методи та етапи [3]:

1) дистанційний відбір, який відбувається за оцінками: а) резюме, б) фото; в) співбесідою по телефону (до речі, з цією метою провідні корпорації світу залучають до своїх кадрових служб і агенцій професійних психологів, психо-фізіогномістів тощо);

2) наочний – особистий відбір кандидатів: а) кількісний аспект, включає: Assessment Center та/ або соціометричне оцінювання; б) якісна оцінка, базується на індивідуальних методах обстеження, а саме: тестування; інтерв'ю; оцінка за допомогою нетрадиційних методів.

Якісна оцінка імовірних претендентів на етапі добору персоналу, поєднуючи класичні підходи менеджменту персоналу та сучасні методи управління мотивацією праці (індивідуальні, діагностичні й організаційні), з метою розкриття тенденцій поведінкових і ситуаційних теорій лідерства проводиться за такими напрямками:

1) ділові ігри та групові вправи;

2) професійні завдання й соціометрична оцінка;

3) тестування рівня інтелекту та проєкційні тести (засоби групових підстановок);

4) тестування на визначення особистості та/і на творче мислення;

5) тестування базових (поточних) знань та навичок;

6) біхевіористичне, структуроване, проєктивне та стрес-інтерв'ю;

7) провокаційне інтерв'ю;

8) vbrainteaser-інтерв'ю;

9) case-інтерв'ю;

10) інтерв'ю-гра;

11) фізіономічне, графологічне, соціономічне й астрологічне обстеження.

При цьому жоден з цих методів, застосований на самоті не є ефективним; запорука успіху є в їх сукупному застосуванні та визнанні даних методик.

В цьому сенсі більшість представлених методів відбору й засобів оцінки персоналу чітко вписуються в існуючі поля та сітки управління, зокрема, є яскравим ототожненням континууму стилів керування Танненбаума – Шмідта. Це свідчить про наявність прямого зв'язку між менеджментом персоналу в системі його відбору та засобів побудови організації в діловому адмініструванні, адже останнє в організаційному розвитку підприємств та організацій базується на таких ключових напрямках як:

- 1) зміна ставлення до роботи,
- 2) модифікація поведінки працівників, у тому числі й шляхом залучення нового досвіду в оновлення штату персоналу;
- 3) стимулювання до змін в структурі і політиці організації.

Крім того, наведені методи залучення персоналу до підприємств дозволяють у певній мірі розкривати і реалізовувати таку нееконімічну мотивацію як:

- 1) мотивація «зірок»: відбір і просування «кращих»;
- 2) визнання: оголошення подяки, наближення до керівництва, надання кращого робочого місця, надання вільного часу, направлення на навчання тощо;
- 3) спілкування: обмін думками, неформальне спілкування;
- 4) Інтерес: пропозиції щодо нових проєктів;
- 5) усунення організаційних бар'єрів;
- 6) лояльність і довіра.

Перевагами цих методів є висування кращих працівників, їх заохочення до праці при відносно невисоких матеріальних витратах. Крім того, основними критеріями щодо відбору імовірних методів оцінки персоналу при його найманні та доборі є наступні:

- 1) економічна обґрунтованість,
- 2) юридична допустимість,
- 3) етична вивіреність,
- 4) застосовування у відповідності зі статусом вакантної посади і в залежності від цілей відбору.

Як в діловому адмініструванні (організаційному дизайні), так і безпосередньо в менеджменті персоналу кадрова робота, в тому числі й з підбору персоналу на конкретні посади, передбачає використання таких оціночних стандартів як: валідність, як комплекс-

на характеристика засобів діагностики, що засвідчує їх репрезентативність, надійність, практичність, сприйняття методу з боку кандидатів, об'єктивність, нормованість, порівнянність, доцільність, економічність, інтерпретованість [8-10].

**Висновки.** Таким чином, дослідивши та обґрунтувавши основні аспекти раціонального формування відбору персоналу в системі менеджменту підприємств, як елемента ділового адміністрування в контексті нееконімічної мотивації праці, можна зробити наступні висновки. Запорукою забезпечення ефективного процесу відбору персоналу з дотриманням принципів ділового адміністрування та сучасних тенденцій менеджменту персоналу є:

- 1) побудова, подальше налагодження та постійна підтримка зв'язку між процесом відбору та загальним контекстом програм, які реалізуються в системі управління персоналом, тотожно до основних цілей діяльності підприємства;
- 2) виявлення та подальший моніторинг факторів впливу на адаптацію та працездатність працівника щодо реалізації біологічних, соціально-технічних й соціально-організаційних сторін праці, а саме: організаційної культури, психологічного мікроклімату в колективі, вміння працювати на існуючому обладнанні та за обраним фахом;
- 3) чітке обґрунтування та розробка певних вимог до майбутніх кандидатів;
- 4) вибір найбільш ефективних методів відбору;
- 5) дотримання відповідності обраного методу необхідній фаховій категорії майбутнього кандидата;
- 6) урахування рівня імовірних витрат щодо доведення обраного претендента до належного рівня відповідності обраній посаді;
- 7) забезпечення достатнього організаційно-правового, освітнього, професійно-кваліфікаційного, культурного, соціально-психологічного рівня працівників відділу кадрів (кадрових служб підприємств);
- 8) урахування вимог трудового законодавства щодо забезпечення рівних прав і можливостей для всіх претендентів на посаду та ін.

Наведені аспекти доводять актуальність

та необхідність подальших розвідок у напрямі практичного запровадження заходів з добору штату як стратегічного спрямування менеджменту персоналу вітчизняних підприємств з урахуванням принципів ділового ад-

міністрування, зокрема організаційного дизайну сучасних установ і організацій в умовах становлення ринкової соціально орієнтованої економіки України.

#### Список літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.
3. Буднік М. М., Пономаренко І. С. Створення ефективного процесу відбору персоналу [Електронний ресурс] / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко. Режим доступа: [http://business-inform.net/pdf/2014/2\\_0/361\\_366.pdf](http://business-inform.net/pdf/2014/2_0/361_366.pdf)
4. Бочарова Н.О., Редько Л.І. Мотиваційна складова як базис управління персоналом в адміністративному й комунікаційному менеджменті./ Н.О. Бочарова, Л.І. Редько // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. – Мелітополь: "Люкс", 2017. - № 1-2 (33-34) – С.158-164
5. Бочарова Н.О., Редько Л.І. Елементи застосування аутстафінгу як мотивуючого фактору в системі менеджменту персоналу./ Н.О. Бочарова, Л.І. Редько // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. – Мелітополь: "Люкс", 2017. - № 1-2 (33-34) – С.158-164
6. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
7. Журавлєв Д.В. Аутсорсинг в управленні персоналом [Електронний ресурс] / Д. Журавлєв Учебные материалы. Режим доступа: [http://studme.org/48921/menedzhment/outsorsing\\_v\\_upravlenii\\_personalom](http://studme.org/48921/menedzhment/outsorsing_v_upravlenii_personalom). Дата доступу 1 грудня 2016 р.
8. Методы оценки кандидатов [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://printpiter.com/upravlenie-perso/metodiotsenki-k.html>
9. Следь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу / О. М. Следь, А. В. Нечаєва [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>.
10. Уланова Е. М. Учебное пособие по дисциплине «Методы и методика отбора и набора персонала» по специальности «Управление персоналом» : учеб. пособие / Е. М. Уланова. – Тамбов : Изд. ТГУ им. Г. Р. Державина, 2009. – 99 с.

#### Reference:

1. Armstronh, M. (2004) *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy*. [perv. s anhl. pod red. S. K. Mordovy-na; 8-e yzd.] SPb. : Pyter, 832 p. [in Russian]
2. Baulina, T. V. (2004) *Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriemstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky: avtoref. dys... kand. ekon. nauk : 08.06.01 – «Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy»*. *Mizhnarodnyi naukovotekhnichnyi universytet, Kyiv*, 20 p. [in Ukrainian]
3. Budnik, M. M., Ponomarenko, I. S. *Stvorennia efektyvnoho protsesu vidboru personalu*. [Online] Retrieved from: [http://business-inform.net/pdf/2014/2\\_0/361\\_366.pdf](http://business-inform.net/pdf/2014/2_0/361_366.pdf) [in Ukrainian]
4. Bocharova, N.O., Redko, L.I. (2017) *Motyvatsiina skladova yak bazys upravlinnia personalom v administratyvnomu y komuni-katsiinomu menedzhmenti*. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)* [za red. L. V. Syniaievoj]. Melitopol: "Liuks", № 1-2 (33-34), p. 158-164 [in Ukrainian]
5. Bocharova, N.O., Redko, L.I. (2017) *Elementy zastosuvannia autstaffinhu yak motyvuiuchoho faktoru v systemi menedzhmentu personalu*. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)* [za red. L. V. Syniaievoj]. Melitopol: "Liuks", № 1-2 (33-34), p. 158-164 [in Ukrainian]
6. Hrynova, V. M., Popov O. Ye. (2003) *Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy formuvannia korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia*. *Kharkiv : Vyd. KhNEU*, 324 p. [in Ukrainian]
7. Zhuravljev, D.V. *Autsorsynh v upravlenny personalom*. [Online]. Retrieved from: [http://studme.org/48921/menedzhment/outsorsing\\_v\\_upravlenii\\_personalom](http://studme.org/48921/menedzhment/outsorsing_v_upravlenii_personalom). Data dostupu 1 hrudnia 2016 r. [in Russian]
8. *Metody otsenky kandydatov*. [Online]. Retrieved from: <http://printpiter.com/upravlenie-perso/metodiotsenki-k.html> [in Russian]
9. Sled, O. M., Nechaieva A. V. *Analiz osoblyvostei zastosuvannia suchasnykh metodiv pidboru personalu*. [Online]. Retrieved from: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>. [in Ukrainian]
10. Ulanova, E. M. (2009) *Uchebnoe posobyie po dystsypline «Metody y metodyka otbora y nabora personala» po spetsyalnosti «Upravlenye personalom» : ucheb. posobyie*. Tambov . *Izd. THU im. H. R. Derzhavyna*, 99 p. [in Russian]