

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів підбору персоналу в організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 20 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Кецика Анатолія
Михайловича

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП₃

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ₁

1.1 Сутність та значення методів підбору персоналу₅

1.2 Методичні підходи до збалансування підбору персоналу₁₀

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»₁₄

2.1. Профіль діяльності та аналіз методів підбору персоналу-в організації₁₄

2.2. Оцінка збалансованості методів підбору персоналу в організації₂₀

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»₂₄

3.1. Розробка заходів збалансування методів підбору персоналу₂₄

3.2. Ефективність реалізації заходів збалансування методів підбору персоналу в організації₂₇

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ₂₉

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ₃₁

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що сьогодні, для повного укомплектування персоналу компанії потрібно враховувати усі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку працівників, зіставляти дану інформацію з потребами, фінансовим становищем, особливостями виробництва та праці підприємства для прийняття виважених рішень про використання комплексу засобів, які дозволять якнайшвидше та найкращіше знайти та залучити до роботи потрібних спеціалістів. Ось чому важливим є розгляд доцільності використання методів підбору персоналу в залежності від головних характеристик підприємств. У роботі розглянуто основні сучасні методи підбору персоналу, проаналізовано значні переваги та недоліки кожного з зазначених методів. Вказані особливості застосування та варіанти поєднання джерел підбору персоналу, що використовується на підприємствах при розробці комплексної системи пошуку працівників.

Серед усіх видів ресурсів підприємств науковці та спеціалісти-практики найчастіше виділяють трудовий ресурс як найцінніший та найвагоміший. Саме тому система управління персоналом відіграє одну з найважливіших ролей у менеджменті провідних компаній. На підприємствах усіх форм власності та видів діяльності важливим аспектом управління персоналом є залучення потрібної кількості персоналу, що володіє необхідними саме для цього підприємства професійними та особистісними характеристиками.

Численні роботи видатних зарубіжних та вітчизняних науковців присвячені широкому спектру проблем, пов'язаних з управлінням персоналом та зокрема питанням пошуку, підбору та відбору працівників підприємствами. Так над вирішенням таких проблем працювали Дуракова І.Б., Кібанов А.Я., Виноградська А., Базаров Т.Ю., Єр'омін Б.Л., Савченко В.А., Грехем Х.Т., Беннетт Р.А. У своїх роботах вони висвітлювали основні

методи та етапи підбору персоналу, однак ними не було приділено значної уваги залежності використання певних методів підбору від характеристик підприємств. Проблема ефективного комплектування штату підприємства в залежності від його господарчої діяльності постає одним з найважливіших елементів системи управління персоналом.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій із збалансування методів підбору персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та значення методів підбору персоналу;
- проаналізувати методичні підходи до збалансування підбору персоналу;
- зробити аналіз методів підбору персоналу на підприємстві;
- оцінити збалансованість методів підбору персоналу на підприємстві;
- розробити заходи збалансування методів підбору персоналу;
- проаналізувати ефективність реалізації заходів збалансування методів підбору персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси збалансування методів підбору персоналу в організації.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти збалансування методів підбору персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Інформаційною базою для написання роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями роботи.

Отже, робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення методів підбору персоналу

Завдання відбору кадрів стоїть практично перед будь-яким сучасним підприємством, особливо перед новим підприємством або підприємством, яке розширює потужності. Професійний відбір нових співробітників - основа його майбутнього успіху. Підприємство, яке не стоїть на місці, а постійно розвивається і змінюється, часто стикається з проблемою підбору висококваліфікованих фахівців на вакантні посади. Неправильний відбір людей може мати серйозні негативні наслідки: низькі прибутки, втрата клієнтів, робочої сили, часу, ресурсів, висока плинність кадрів, поганий морально-психологічний клімат, конфлікти, небажання змінюватися, недбале виконання обов'язків, зниження дисципліни працівників, робочого часу неефективне використання. Наразі не існує єдиної моделі відбору, оскільки кожен менеджер з персоналу формує відбір кадрів відповідно до власних правил і критеріїв, ретельно визначаючи, який традиційний метод він використовуватиме у своїй роботі, чи використовуватиме він один метод чи комбінацію методів — залежно від обраної мети та її можливостей [1].

Наймання співробітників на відкриті посади може здійснюватися за рахунок внутрішніх ресурсів компанії або шляхом пошуку претендентів ззовні. Для прийняття ефективних кадрових рішень щодо доцільності використання організацією кожного методу набору та відбору персоналу необхідно враховувати переваги та недоліки використання того чи іншого джерела пошуку [2].

Вагомими перевагами внутрішніх джерел підбору персоналу є:

- 1) зменшення витрат на пошук та адаптацію працівників;
- 2) прозорість стратегії управління персоналом;

- 3) можливість планування просування працівників та підвищення їх професійної кваліфікації;
- 4) покращення морально — психологічного клімату в колективі;
- 5) сприяння зростанню лояльності до організації;
- 6) підсилення залученості персоналу;
- 7) зростання продуктивності праці;
- 8) підвищення мотивації працівників [3].

Зовнішні джерела, в свою чергу, більш поширені, оскільки підприємство має обмежені трудові ресурси і після переведення на вакантну посаду звільняється попереднє місце роботи працівника, який зайняв вакантну посаду. Крім того, використовуючи зовнішній пошук, компанії уникають виникнення непотрібних неформальних контактів між співробітниками, не проводять додаткову перенавчання, а отримують нових співробітників із сучасними перспективами, підвищеними професійними здібностями, досвідом роботи та новою енергією[4].

Тому одним із першочергових завдань відділу кадрів сучасного підприємства є підтримка належного балансу щодо доречного використання внутрішніх чи зовнішніх методів підбору персоналу.

Рішення про вибір найкращого методу залишається за фахівцями служби управління персоналом або відділу кадрів, але для того, щоб він був ефективним і обґрунтованим, необхідно володіти цілим набором прийомів і методів, які дозволять вибрати високоякісні професійні та успішні співробітники.

Найефективнішим методом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг на основі заздалегідь запрограмованих профілів і прямий пошук претендентів. Існує кілька способів визначення вербування.

Відповідно до широкого підходу, рекрутинг – це діяльність, яка є частиною інфраструктури ринку праці, функціонування якої отримують переваги від приватних кадрових агентств; у вузькому – техніка найму людей

ззовні шляхом активного залучення потенційних кандидатів для задоволення попиту, для бізнесу та використання кадрових агентств [5].

Рекрутинг – це складний, багатогранний процес, який поділяється на кілька підтипів (див. таблицю 1.1 для переліку та характеристик основних методів найму), які, у свою чергу, еволюціонують, змінюються та стають найпоширенішими характеристиками сучасного пошуку талантів, вони дуже стійкі до кризові явища.

Рекрутинг поділяється на пошук кандидатів, відбір потенційних кандидатів, відбір кандидатів, акліматизацію нових співробітників, рекрутингові агентства. Згідно з опитуванням менеджерів з персоналу різних підприємств, більшість із них, а саме 68%, користуються послугами кадрових компаній. Вони зазначили, що в 46% випадків така співпраця була продуктивною, а в 22% таких співпраць не привела до результатів. Лише 32% керівників вважають за краще шукати співробітників самостійно [6].

Таблиця 1.1

ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ [7]

Інноваційні методи підбору персоналу	Особливості	Переваги та відмінності
Масовий рекрутинг	Техніки, які використовуються для відбору людей на подібні вакансії. Такими людьми можуть бути: торгові представники, оператори, касири, менеджери з продажу.	Ніякої принципової відмінності від класичного рекрутингу, за винятком нижчих витрат і коротших термінів пошуку.
Exclusive search (ексклюзивний пошук, прямий)	Використовується для пошуку топ-менеджерів і рідкісних експертів. Зазвичай цей метод використовується, коли необхідно знайти людину, яка має ключовий вплив на бізнес компанії для забезпечення реалізації стратегії, як правило, це менеджер.	Вирішення стратегічно важливих кадрових питань компанії. Цей метод являється одним із високооплачуваних.

Продовження табл. 1.1

Штатний вибір	Це найбільш поширений метод, який застосовується для пошуку переважної більшості фахівців, за допомогою даного методу здійснюється підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції.	Відсутні обмеження джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.
Скринінг персоналу	Скринінг (від англ. Screening — перевірка надійності, ранжування) це метод відбору людей за певним набором ознак (стать, вік, освіта, досвід роботи), переважно без урахування особистих якостей і мотивації.	Найбільш швидкий і малобюджетний спосіб відбору персоналу, ви-сока ефективність при масовому наборі персоналу.
Digital рекрутинг Цифровий рекрутинг	Основними трендами цього підходу є: робототехніка та штучний інтелект (роботи та чат-боти при підборі персоналу); автоматизація процесу відбору (відеоінтерв'ю, онлайн-тестинг та системи оцінки персоналу); HR-аналітика (великі дані, прогнозний та порівняльний аналіз); соціальна рекрутинг (використання соціальних мереж для пошуку людей).	Ці інструменти дають можливість вивести процес підбору персоналу на новий рівень і забезпечити підвищення якості підбору та ефективність.
Temporary staffing Підбір тим-часового персоналу	Короткостроковий (зазвичай від 1 дня до 3 місяців) персонал. У разі масових звільнень, реструктуризації підприємства чи інших організаційних змін, що призводять до звільнення, роботодавець допомагає своїм колегам знайти нове місце роботи.	Найчастіше використовується під час проведення маркетингових заходів або виконання невеликих проектів.
Аутплейсмент	Роботодавець допомагає своєму співробітникові знайти нове місце роботи, у випадках масових скорочень, звільнення персоналу в результаті реструктуризації компанії або інших організаційних змін.	Полегшує процедуру звільнення для працівника та покращує репутацію підприємства.
Прелімінарінг — набір молодих фахівців	Preliminary - від англійського «попередній», «Майбутнє» — метод відбору персоналу за допомогою галузевої практики та стажування перспективних молодих спеціалістів (студентів та випускників вищих навчальних закладів), здатних внести вагомий внесок у функціонування та розвиток організації.	Вважають ключовим методом «омолодження» штату та скорочення витрат на пошук персоналу.

Продовження табл. 1.1

Пошук талантів (від англ. <i>Talents search</i>)	Відносно новий, але успішний підхід до підбору персоналу, який передбачає цілеспрямований пошук перспективних, креативних і цікавих особистостей.	Рекрутери відвідують конференції, професійні конференції, моніторять інтернет-мережі на «таланти»
Headhunting	Метод, за допомогою якого вербувальники шукають, «знаходять», «спокушають» чітко визначеного захопленого експерта компанії-клієнти, а саме для суперекспертів, топ-менеджерів.	Досить складний і тривалий метод пошуку, їхню роботу цінують там, де вони зараз працюють, і тому, як правило, не зацікавлені в пошуку нової роботи.
Лізинг персоналу	Лізинг — це специфічна форма трудового найму, яка полягає в тому, що лізингодавець надає лізингодержувачу трудові послуги тимчасове користування лізингодержувачем.	На залучення додаткового персоналу в короткі терміни витрачається мінімум часу і коштів, а в разі претензії або конфлікту всі питання вирішує орендна компанія.
Аутстафінг	Дана послуга передбачає переведення частини працівників зі штату підприємства в штат спеціальної аутстафінгової компанії, яка бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії. При цьому працівники фактично працюють на одному підприємстві, а числяться на іншому.	Необхідність використання кадрового аутсорсингу зумовлена законодавством, статутними договорами про чисельність працівників, а у випадку сезонних робіт — необхідністю скорочення адміністративних витрат на управління персоналом.

Проаналізувавши та розглянувши особливості різних методів підбору персоналу, можна зробити висновок, що підбір персоналу є досить складним і багатогранним процесом, який вимагає від HR-менеджерів з відповідними компетенціями застосування найбільш ефективного сучасного методу. Тому, обираючи той чи інший спосіб, слід дивитися на наявні ресурси, звертаючи особливу увагу на актуальність завдання заміщення вакансії, наявний час і перспективи розвитку компанії.

1.2 Методичні підходи до збалансування підбору персоналу

Аналіз існуючих методів відбору науковців на різних етапах процесу відбору персоналу не виявив істотних відмінностей. Це дозволяє виділити наступні етапи:

1. Аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу.
2. Визначення методів пошуку кандидатів та їх залучення.
3. Комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата.
4. Вибір кращого кандидата.
5. Пропозиція роботи.
6. Затвердження на посаді [8].

На першому етапі ведеться робота з планування потреби в кадрах при виникненні або усвідомленні потреби в персоналі певної спеціальності та кваліфікації. Підбір персоналу починається з детального визначення потреб організації та формування основних вимог до кандидатів. Керівники, які здійснюють підбір персоналу, розробляють критерії оцінки ділових і особистих якостей кандидатів за посадою або місцем роботи. Основними загальними критеріями є кваліфікація, досвід роботи, вік і стан здоров'я. На думку сучасних науковців, специфіка управлінського відбору пов'язана з необхідністю виявлення критеріїв, які дозволяють проводити відбір на основі технічних та міжособистісних навичок [9].

Далі менеджеру необхідно визначити метод пошуку кандидатів. У сучасній теорії та практиці управління персоналом розрізняють активний і пасивний способи залучення персоналу. Вибір тих чи інших методів залежить від співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці – при дефіциті робочої сили використовується активний підхід, пасивний – при надлишку попиту на ринку праці. Тому рішення про застосування активних

чи пасивних методів приймається за результатами аналізу ситуації на ринку праці [10]. Залежно від чисельності персоналу питання про його підбір вирішується індивідуально. Існує два основних типи джерел відбору персоналу — внутрішні та зовнішні. Кожен із згаданих вище джерел людської підтримки має свої переваги та недоліки. Їх спільною рисою є те, що найкраще розвинути свої здібності вони можуть лише за умов розвиненого ринку праці.

До зовнішніх джерел набору кадрів належать: державні центри зайнятості, регіональні центри біржі праці; бізнес, у тому числі міжнародні підприємства та організації працевлаштування; договірна система між підприємствами та навчальними закладами; оголошення в газетах і періодичних виданнях по радіо і телебаченню; ярмарок вакансій для випускників шкіл. Серед внутрішніх джерел підбору персоналу доцільно виділити джерела, пов'язані з укомплектуванням вакансій, а саме: корпоративне навчання співробітників; просування співробітників по службі; прямі звернення до своїх співробітників за рекомендаціями на роботу від друзів і знайомих; регулярне повідомлення про вакансії, що виникають [11].

Наступний етап у процесі відбору персоналу починається з аналізу списку кандидатів на відповідність вимогам. Велика різноманітність сучасних методів оцінки та відбору персоналу дозволяє керівництву проводити навчання персоналу відповідно до різних стратегій корпоративного розвитку.

Порівняльний аналіз розробок теоретиків і практиків методів відбору та оцінки персоналу дав змогу виділити основні з них, які найчастіше використовуються, та виявити їх сильні та слабкі сторони. Усі методи можна розділити на дві групи: традиційні методи та творчі методи [12]. Серед традиційних, виділено такі:

- на державних підприємствах часто використовують опитування, спрямовані на перше знайомство. Його часто поєднують із співбесідою. Основними перевагами цього методу є його простота і дешевизна, а

недоліками – неможливість визначення «людських» характеристик (наприклад, уміння слухати, говорити, чітко розуміти завдання) і необхідність використання додаткових методів. ;

- наступні види співбесід: кваліфікаційні (оцінка професійної кваліфікації) та дисциплінарні (визначення відповідності особливим умовам праці). Серед переваг співбесіди – прямий контакт із кандидатом. Мінусом є суб'єктивність оцінок.

- інтерв'ю при прийомі на роботу – це співбесіда, метою якої є оцінка робочих якостей претендента. Рідко використовується у вітчизняній практиці в управлінні;

- тестування на профпридатність, перевірки здібностей. Переваги тесту включають можливість оцінити поточний стан кандидата в світлі деталей майбутньої посади. До недоліків можна віднести високу вартість, необхідність у консультації спеціалістів та обмеженість самих тестів [12].

Зростаюча складність сучасних організацій і критична динаміка зовнішнього середовища висувають все більші вимоги до персоналу компанії. Це значно розширило межі застосування творчих методів. Найважливіші з них [13].

- техніка моделювання (коучинг) є інструментом для розвитку та оцінки творчого мислення, показуючи, наскільки добре людина адаптується до нових умов і моделює потенційно проблемні ситуації. Головною перевагою цього методу є можливість бачити та мотивувати людей, недоліком є доситьвисока вартість;

- особистісні тести дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистісних якостей людини та проаналізувати, до якого темпераменту вона належить. Переваги включають можливість передбачити потенційні майбутні можливості співробітників для компанії, а недоліки включають значну трудомісткість ;

- метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого у такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих

людей. За словами Г. Назарової, цей метод дозволяє створити сучасний підхід до підбору менеджменту, більш придатний для вітчизняних компаній. Перевага цього методу в тому, що він з великою ймовірністю визначає індивідуальні особливості кандидата та нестандартність мислення.

- Метод CASE-інтерв'ю можна використовувати для охоплення характеристик кандидата, важливих для конкретного роботодавця, а метод компетенційного інтерв'ю можна використовувати для оцінки поведінкових характеристик кандидата. Перевага цих методів полягає в оцінці здатності кандидата застосувати свій досвід для формування конкретних дій у різних ситуаціях [13].

Кожна компанія використовує різні методи підбору персоналу, залежно від своєї стратегії, пріоритетів розвитку, важливості посади та фінансового стану.

Наступним етапом є відбір найбільш підходящого кандидата, а завершальним етапом-затвердження на посаді.

Таким чином, процесний підхід дозволяє здійснювати етапи підбору персоналу одночасно або послідовно на різних операційних стадіях з метою економії часу та підвищення якості процесу підбору з урахуванням галузевих особливостей компанії.

З вищесказаного можна зробити наступні висновки. Вибір методів залучення та відбору персоналу залежить від низки факторів, серед яких кон'юнктура ринку праці, профіль вакансій, корпоративна культура та фінансові можливості компанії. Важливо відзначити, що використання того чи іншого методу необов'язково означає, що результати будуть точними. Немає такого поняття, як хороший чи поганий метод; є методи, які підходять і не підходять для конкретної компанії, посади або ситуації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Профіль діяльності та аналіз методів підбору персоналу в організації

Компанія «Епіцентр» — це потужна національна мережа будівельних і побутових гіпермаркетів, що стрімко розвиваються. ТОВ «Епіцентр» зареєстровано в Києві 27 серпня 2003 року. За 10 років було відкрито 42 гіпермаркети по всій Україні, 36 у регіонах та 6 у столиці. Адміністративна структура компанії є ієрархічною. Це означає, що всі працівники гіпермаркету прямо чи опосередковано підпорядковуються директору гіпермаркету.

Структура магазину розділена на три зони: торгівля, розвиток і фінанси [14].

Почнемо з комерційного напрямку. Це фірмовий магазин з усіма працівниками. Кожна гілка має свою ієрархію. Наприклад, людина приймається на посаду продавця першої категорії, проходить стажування, здає іспит і починає працювати. Через 9-12 місяців за поданням начальника відділу працівники можуть підвищувати свою кваліфікацію до другої категорії. Через кілька років співробітники стають старшими продавцями, керівниками відділів, менеджерами тощо. Касири, носильники та служби безпеки мають подібну ієрархію. З кожним рівнем кар'єри зростає і зарплата. Близько 10-20%. Розглядаючи напрямки «розвиток» і «фінанси», слід мати на увазі, що в цих напрямках працюють висококваліфіковані люди, які мають більш стратегічні задачі.

Персонал магазину формується шляхом розвитку кар'єри та підбору персоналу; ТОВ "Епіцентр" вважається конкурентоспроможним на ринку праці, оскільки наймає працівників відповідно до трудового законодавства та пропонує хороші умови праці. Гнучкий графік роботи дозволяє компанії працевлаштовувати студентів, молодих батьків та людей з обмеженими

можливостями.

Керівництво компанії розробило відмінну систему розподілу праці. За кожним працівником закріплена певна ділянка роботи, яку він виконує щодня.

Компанія суворо регламентує робочий час. Це допомагає краще керувати роботою та підтримувати дисципліну працівників [15].

Усі компанії регулярно використовують різні технології та методи підбору персоналу, і це змінюється з різних причин, починаючи від чисельності та плинності кадрів і закінчуючи професіоналізмом рекрутерів. ТОВ «Епіцентр» не є винятком. Перш ніж вибрати правильний метод і технологію пошуку співробітників на ту чи іншу посаду, компанії працюють над правильною постановкою цілей і завдань. Це необхідно для чіткого розуміння потреб у персоналі, які визначають успішну реалізацію процесу.

Отже, першим кроком є створення профілю вакансії, де детально описані всі вимоги до конкретного кандидата на конкретну посаду. Усі критерії об'єднані в систему, яка визначає професійні та особисті якості та навички, необхідні потенційному кандидату для цієї посади. Наступний крок — узгодження кадровою службою профілю майбутнього співробітника з його безпосереднім керівником. Лише після затвердження характеристик потенційних співробітників компанія вибере відповідні методи та технології для пошуку кандидатів.

На сьогоднішній день немає чітких рекомендацій щодо використання тієї чи іншої методики відбору та оцінки персоналу. Менеджери з персоналу повинні індивідуально вирішувати, що найбільш ефективно в кожному конкретному випадку. Подальший розвиток систем відбору персоналу враховує певний досвід працівників, яким доручено управління персоналом. Підбір персоналу на вакансії повинні здійснюватися професіоналами, які розуміються на роботі в підрозділах компанії і володіють необхідними практичними знаннями основ психології [16].

На підприємстві ТОВ «Епіцентр» використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- рекрутинг;
- скринінг;
- цільовий пошук(Executive search);
- полювання за головами (HeadHunting);
- прелімінарінг.

Технологія рекрутингу найчастіше використовується у випадках, коли наймаються лінійні спеціалісти. У цьому випадку складається рекрутинговий брифі, за необхідності, вказуються додаткові вимоги до кандидата.

Оголошення з вимогами до кандидатів розміщуються в ЗМІ, в Інтернеті, на спеціалізованих сайтах та в інших місцях ,де їх побачить якомога більше шукачів роботи. Скринінг-це схожий недорогий метод відбору персоналу. Він використовується там, де вимоги до кандидатів та їхніх компетенцій невисокі, тобто там, де достатньо відповідати деяким формальним критеріям. В середньому скринінг займає від одного до десяти днів. Цей метод використовується для найму молодшого технічного персоналу, який не потребує особливих особистих якостей, наприклад, водіїв, прибиральників, секретарів, працівників бухгалтерії та деякого виробничого персоналу[17].

Коли компаніям потрібні працівники з рідкісними спеціалізаціями або фахівці на вищі посади, вони можуть вдатися до таких методів підбору персоналу, як executive search (прямий або цільовий пошук).У цьому випадку в якості кандидатів можуть розглядатися і фахівці, які не давали оголошення про свою вакансію, але інформація про яких зареєстрована в базі даних рекрутингової агенції. Як правило, середня тривалість цільового пошуку становить два-три місяці.

Рекрутинг за допомогою хедхантингу передбачає залучення професійних консультантів і рекрутерів, а також може використовувати особисті зв'язки та знайомства, коли компанії потрібен той чи інший фахівець. Інституції, що спеціалізуються на цій технології, стягують значну плату за такі дослідження, що цілком виправдано. Від рекрутерів вимагається високий рівень професіоналізму, оскільки їм часто доводиться багаторазово вести переговори, щоб виконати роботу. Режим реалізації технології включає наступні:

- 1) аналіз ринку праці хедхантинговою компанією і складання списку організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат;
- 2) обраним кандидатам робиться пропозиція про подальше зростання - зміну місця роботи. Цей етап триває від півтора до шести місяців
- 3) в результаті залишається одна-дві кандидатури, які точно відповідають запитам клієнта. Під час дзвінка хедхантер представить себе та компанію кандидату, пояснить мету дзвінка та спробує зацікавити кандидата настільки, щоб він погодився на співбесіду.
- 4) після завершення пошуку та відбору клієнтів видаються дані про кандидатів, сильні та слабкі сторони. Інформація про кандидатів є конфіденційною.
- 5) після вибору відповідного кандидата «мисливець за головами» представляє кандидата клієнту та організовує зустріч з найбільш вражаючим кандидатом.
- 6) після цього ми проведемо співбесіду, ретельно вивчимо характер кандидата, бізнес-можливості, мотивацію тощо, розглянемо рекомендації. Шанси успішного відбору за допомогою такої технології дуже висока [18].

Розглянемо актуальність та ефективність використання ТОВ «Епіцентр» методик відбору кандидатів за джерелами пошуку. Як відомо, всі джерела інформації для пошуку співробітників можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішнім джерелом пошуку кандидатів для компаній ТОВ «Епіцентр» можна вважати використання кадрів. Він

передбачає переміщення персоналу всередині компанії, зміну з однієї посади на іншу. Цей рух можна виконувати як горизонтально, так і вертикально. Додаткова робота – це зміна роботи, яка не передбачає підвищення чи зміни кваліфікації.

Вертикаль - це перехід на іншу роботу з підвищенням, що вимагає більш високої кваліфікації. При закритому відборі важлива думка відповідних керівників підрозділів, які можуть рекомендувати кандидатів на конкретні посади. Коли буде опубліковано вакансію, ми опублікуємо оголошення для всіх посад, які підходять для підвищення або переведення. Усі претенденти будуть проінформовані про основну процедуру, умови та критерії, за якими здійснюватиметься відбір.

Розглянемо актуальність та ефективність використання технології відбору кандидатів за джерелами пошуку в ТОВ «Епіцентр». Як відомо, всі джерела інформації для пошуку співробітників можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішнім джерелом пошуку кандидатів для компаній ТОВ «Епіцентр» можна вважати використання кадрів. Він передбачає переміщення персоналу всередині компанії, зміну з однієї посади на іншу. Цей рух можна виконувати як горизонтально, так і вертикально.

Додаткова робота — це зміна роботи, яка не передбачає підвищення чи зміни кваліфікації. Вертикаль - це перехід на іншу роботу з підвищенням, що вимагає більш високої кваліфікації. При закритому відборі важлива думка кожного керівника відділу, який може висувати кандидатів на конкретні посади. Коли буде опубліковано вакансію, ми опублікуємо оголошення для всіх посад, які підходять для підвищення або переведення. Усі претенденти будуть проінформовані про основну процедуру, умови та критерії, за якими здійснюватиметься відбір.

Ще одним досить поширеним джерелом набору персоналу для ТОВ "Епіцентр" є власні працівники. Це дозволяє працівникам компанії знаходити нових співробітників серед своїх друзів та родичів, які готові подати заявку на роботу. Найчастіше таким чином набирають виробничий персонал.

Перевагами цього методу є те, що компанії не потрібно витратити час і гроші на пошук нових людей, а тісні стосунки з існуючим персоналом часто гарантують, що новоприйнята людина добре підійде компанії.

З іншого боку, недоліком є те, що, користуючись рекомендаціями власних працівників, компанія наймає фахівців, які пройшли перевірку людьми, яким компанія надає певну довіру, що покладає більшу відповідальність на працівників компанії. І значна частина відповідальності за результати роботи та рівень кваліфікації новачка лежить на тій людині, яка його рекомендувала.

Компанія ТОВ «Епіцентр» щорічно бере участь у ярмарках вакансій. Перевагою проведення такої виставки для вашої компанії є можливість знайти серед відвідувачів заходу молодих та активних працівників. Презентація вашої компанії зацікавленим у вашій роботі, звернення до широкого кола слухачів. Попередні переговори з кандидатами, отримання резюме. Зазвичай такі ярмарки проводять державні служби зайнятості чи кадрові агентства з роботодавцями, навчальні центри та недержавні біржі праці тощо.

2.2. Оцінка збалансованості методів підбору персоналу в організації

Був проведений аналіз українського ринку праці з метою кращого визначення майбутньої кадрової стратегії компанії. Робота кваліфікованого менеджера з персоналу полягає не тільки в супроводі роботи компанії, але й в активному розвитку та розширенні компанії. Одним із можливих ризиків у цьому процесі є неправильна оцінка умов ринку праці.

Ринок праці – це та сфера, де формується попит і пропозиція робочих місць.

Сучасне формування ринку праці в Україні відбувалося в умовах кризи економіки, високої міграції кваліфікованого населення, існування значних рівнів прихованої зайнятості та прихованого безробіття, несумісності з освітою ринку послуг. [20].

Переглянемо статистичні дані щодо кількості вакансій станом на 2020-2021 роки в табл. 2.1 [21].

Проаналізувавши табл. 2.1 Можна зробити висновок, що найбільше зростання вакансій спостерігається в таких секторах, як будівництво, добувна промисловість і розроблення кар'єрів, фінанси та страхування, з темпами зростання відповідно на 36,9%, 42,4% та 59,3%. , найбільший відсоток зниження вакантності спостерігається в таких галузях економіки, як державне управління та оборона, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, операції з нерухомим майном – на 15,7%, 28,9%, та 30,2% відповідно.

В сфері, яка цікавить нас найбільше в даній роботі, а саме в роздрібна торгівля іншими невживаними товарами, бачимо тенденцію на збільшення кількості вакансій в 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, на 11,4%, що свідчить про підвищення попиту на кваліфікований персонал.

Таблиця 2.1

Кількість вакансій, зареєстрованих в Державній службі зайнятості

Вакансії за видами економічної діяльності	Станом на 01.11.2020 р.	Станом на 01.11.2021 р.	Темпи зростання (зниження)
Усього з них: за видами економічної діяльності	67 821	70 336	103,7
Сільське, лісове та рибне господарство	2 495	2 756	110,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	973	1 386	142,4
Переробна промисловість	13 224	15 197	114,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4 518	3 214	71,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1 569	1 537	98,0
Будівництво	2 540	3 477	136,9
Роздрібна торгівля іншими неживими товарами	8 815	10 120	114,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6 349	7 361	115,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	1 519	2 010	132,3
Інформація та телекомунікації	383	497	129,8
Фінансова та страхова діяльність	327	521	159,3
Операції з нерухомим майном	874	610	69,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	1 311	1 405	107,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2 454	2 272	92,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5 672	4 784	84,3
Освіта	8 397	7 361	87,7

Збільшення вакансій у цьому регіоні може бути пов'язане з рядом факторів, серед інших:

- Посилення трудової міграції кваліфікованих кадрів за кордон через неконкурентоспроможну заробітну плату та умови праці в країні.
- Невідповідність потреб ринку праці потребам ринку освітніх послуг, обмеженість можливостей працевлаштування після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів.
- Через наслідки пандемії "COVID-19" відповідні працівники через стан здоров'я та з інших причин [22].

Аналіз соціально-економічної підсистеми підприємства зробив висновок, що основною проблемою підприємства у сфері кадрового забезпечення є застаріла система підбору та координації кадрів. Оцінка стану існуючої системи відбору та координації персоналу ТОВ «Епіцентр» виявила, що застосовувався лише один традиційний метод відбору – співбесіди, та відсутність чіткої системи координації персоналу – вона була автоматичною.

Щоб зробити висновки, було проведено SWOT-аналіз цих двох систем. SWOT-аналіз системи підбору та коректування персоналу можна переглянути в табл. 2.2. та 2.3.

Проаналізувавши таблицю 2.2, можна зробити висновок, що застаріла система підбору персоналу на підприємстві має більше слабких сторін і загроз, ніж сильних сторін і можливостей.

Найважливішою загрозою є те, що за відсутності модернізованої системи підбору персоналу, підприємство зазнає збитків, витрачаючи багато трудових і фінансових ресурсів на нерациональний підбір кадрів.

З аналізу в таблиці 2.3 видно, що відсутність сучасної системи координації персоналу призводить до багатьох наслідків, які негативно позначаються на діяльності всієї організації. Ця система потребує змін, щоб уникнути всіх загроз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз системи підбору персоналу на ТОВ «Епіцентр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Проведення співбесід. 2. Наявність звітності. 3. Залучення нових працівників через ЗМІ та серед випускників вищих навчальних закладів.	1. Відсутність чіткої і регламентованої системи підбору персоналу. 2. Використання одного методу підбору. 3. Застарілість методів, що використовуються.
Можливості	Загрози
1. Економія фінансових і трудових витрат на розробку і впровадження модернізованої системи підбору персоналу.	1. Ймовірність прийняття на роботу деструктивного співробітника. 2. Високі затрати часу на прийом необхідних співробітників. 3. Високі фінансові затрати на прийом нових співробітників. 4. Ймовірність затяжного процесу адаптації через нераціональний підбір кадрів.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз системи адаптації персоналу на ТОВ «Епіцентр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Проведення адаптаційних бесід. 2. Наявність звітності. 3. Розвинуте наставництво.	1. Відсутність чіткої регламентованої системи адаптації. 2. Відсутність індивідуальних програм адаптації.
Можливості	Загрози
1. Економія фінансових і трудових витрат на розробку і впровадження модернізованої системи підбору персоналу.	1. Занадто довгий термін адаптації нових співробітників. 2. Високі фінансові затрати за період адаптації. 3. Висока плінність кадрів. 4. Високий рівень конфліктності в колективі. 5. Нестабільна робота нових співробітників.

На основі дослідженої інформації робимо висновок, що основною проблемою управління персоналом на підприємствах є застарілість його поглядів і методів. Враховуючи стрімкий розвиток систем управління персоналом у сучасному світі, в такій ситуації компанія втрачає свою спроможність і не може повністю використовувати наявні ресурси.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБАЛНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

3.1. Розробка заходів збалансування методів підбору персоналу

Проаналізувавши інформацію, наведену в розділі 2, можна зробити висновок, що підприємство не в кращому стані і поступово виходить з кризи. Ми бачимо, що компанія намагається збільшити кількість співробітників, але в даній ситуації керівництво має спочатку прийняти рішення щодо оптимізації кадрового складу компанії, тому така дія є стратегічно виправданою, не буде. Основним завданням досліджуваної організації є оптимізація чисельності працюючого персоналу з врахуванням оновленої стратегії.

Наступні завдання HR:

- 1) Проаналізувати сучасний стан ефективності трудових ресурсів на підприємствах.
- 2) Розрахунок і систематизація оптимальної чисельності персоналу з урахуванням нової стратегії підприємства та необхідності якісного виконання виробничої програми.
- 3) Регулювання та визначення кількості працівників, необхідних для нових відділів.
- 4) здійснення заходів щодо звільнення та ротації працівників (у разі необхідності);
- 5) Здійснювати заходи щодо пошуку, залучення та адаптації нових працівників;
- 6) Визначити та затвердити оновлені корпоративні політики.
- 7) здійснювати заходи щодо оптимізації морально-психологічного середовища в колективі;
- 8) Проаналізувати ефективність впровадження нових HR-стратегій

[23].

Для збалансування методів підбору персоналу розроблено можливий алгоритм дій, з врахуванням особливостей організації та вакантних місць (рис 3.1):

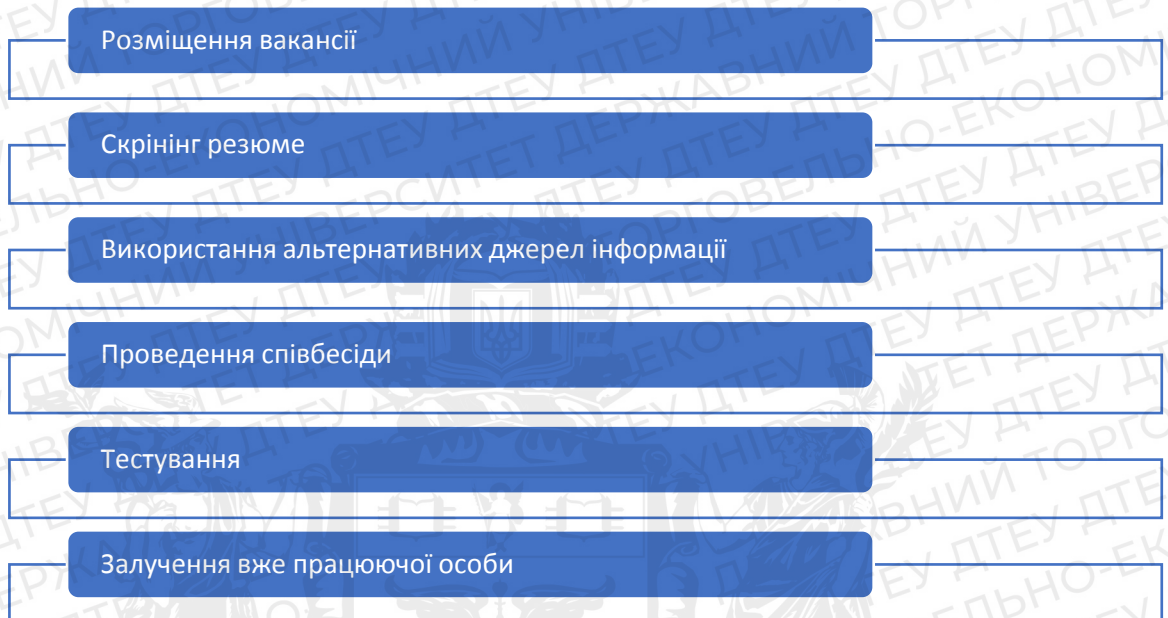


Рис. 3.1. Схема алгоритму дій збалансування методів підбору персоналу

Джерело: розроблено автором

Розміщення вакансії – правильне написання вакансії має дуже велике значення для того, щоб отримати хороший відгук (Блок 1).

Скринінг резюме. Для ефективного "просіювання" резюме рекомендується проводити скринінг-фільтрацію за обраними параметрами, такими як стать, вік, освіта та досвід роботи (Вставка2).

Використовуйте альтернативні джерела інформації при прийнятті управлінських рішень, наприклад, моніторинг сторінок кандидатів у соціальних мережах.

Співбесіди- для продуктивного застосування цього методу відбору не пропонується жодних нових видів співбесід чи інтерв'ю, оскільки вони не вважаються принципово доцільними та необхідними для посади, що оголошується в компанії. Йдеться лише про вибір стилю співбесіди (формального, неформального або неофіційного), який підходить для

конкретного кандидата.

Іспити - тип іспиту залежить від посади, на яку ви претендуєте.

Пропонується запровадити обов'язкове тестування для всіх кандидатів, щоб з'ясувати їхні особисті якості, інтелект та психологічний стан.

Цікавим допоміжним методом при підборі кадрів також є залучення вже працюючої на даному підприємстві особи, яка є експертом в конкретній області роботи. Це робиться для того, щоб реально оцінити потрібні якості претендента, так як HR-менеджер не завжди може бути компетентним в, наприклад, розробці стратегій проведення рекламних кампаній.



3.2. Ефективність реалізації заходів збалансування методів підбору персоналу в організації

Розглянути більш детальну характеристику обраного алгоритму методів підбору персоналу, а саме особливостей проведених методів та бажаного результату від них, можна в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика обраних методів підбору персоналу

Назва методу	Особливості проведення	Бажаний результат
Скрінінг резюме	Для ефективного скрінінгу необхідно правильно визначити параметри, за якими будуть фільтруватися резюме	Швидке відсіювання підходящих резюме від тих, що не відповідають бажаним параметрам.
Моніторинг соціальних мереж кандидата	Є актуальним для більш молодих кандидатів, які активніше ведуть свої сторінки в мережі Інтернет	Отримання загального портрету особистості, інформації про світогляд, стиль життя
Співбесіда	Необхідно вибрати підходящий стиль співбесіди: формальний, слабо формальний, неформальний.	Висновки про наявність підходящих якостей, знань, досвіду для роботи у кандидата
Тестування	Вид тестування обирається залежно від посади, на яку претендує особа	Встановлюється рівень наявних якостей, знань та досвіду у кандидата
Психологічне дослідження	При неправильному трактуванні результатів може призвести до майбутнього неефективного управління	Дозволяє отримати інформацію про моральний стан кожного претендента та рівень його ментального здоров'я

Джерело: розроблено автором

Враховуючи наведені дані, спробуємо застосувати такий алгоритм підбору персоналу в ТОВ «Епіцентр». На етапі відбору персоналу керівництво компанії відбирає найбільш підходящих кандидатів з числа

підготовлених на момент прийому на роботу резервів. Процес відбору починається зі складання остаточного списку претендентів, тобто зменшення кількості претендентів до кількості, яка дозволить їх запросити на співбесіду. Для цього необхідно перевірити особистісні якості кандидата. Особи, які не відповідають основним вимогам, повинні бути відхилені (але потім можуть розглядатися як претенденти на інші посади).

Кандидати, включені до остаточного списку претендентів, розміщуються у скороченому списку. Початкова натовп зменшується до небагатьох людей, які можна керувати - 4-7 осіб на вільне місце. Якщо кількість заявників перевищує ці цифри, необхідно застосувати іншу процедуру підрахунку балів. Він може здійснюватися, наприклад, у такий спосіб:

Досвід роботи	до 20 балів
Професійні навички	до 20 балів
Кваліфікація	до 10 балів
Місце проживання	до 5 балів
Інше	до 5 балів
Усього	60 балів

Краще, коли оцінку проводять дві людини, одна незалежно від одної, після чого виявляють розходження. Потім 5–6 кандидатів з найбільшою кількістю балів запрошуються на співбесіду.

Таким чином ми покращуємо процес підбору персоналу, скорочуємо час на відбір, що в свою чергу дає змогу збільшувати прибуток підприємства (організації), підвищувати продуктивність і «бойовий дух» персоналу, що в кінцевому підсумку допомагає компанії розвиватися.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши та проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу, можна зробити такі висновки:

Для того, щоб якісно підібрати працівників, необхідно ретельно аналізувати ринок праці, специфіка якого полягає в тому, що об'єктом виступає здатність людини до праці. Іншими словами ринок праці можна визначити як сукупність соціально-трудових відносин в суспільстві з приводу найму та використання працівників у сфері суспільного виробництва. Залучення кадрів можна проводити за допомогою внутрішнього та зовнішнього ринку праці. Під внутрішнім ринком праці слід розуміти використання потенціалу працівників, які вже працюють на підприємстві. Зовнішній ринок праці передбачає надходження кадрів до організації через зовнішні джерела, такі як державна служба зайнятості, кадрові агентства, оголошення, ярмарки вакансій тощо. Для досягнення поставлених стратегічних завдань необхідне створення сильної, ефективної команди. Тому керівництву будь-якого підприємства необхідно систематично аналізувати роботу співробітників, використовуючи для цього найрізноманітніші методи оцінки персоналу.

В дослідженні проведено оцінку технологій відбору персоналу компанії «Епіцентр» - потужної національної мережі будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається. Структура управління на підприємстві є ієрархічною. Тобто всі працівники гіпермаркету прямо чи опосередковано підкорюються директору гіпермаркету.

Структура магазину поділяється на 3 напрями: комерційний, розвиток та фінанси.

На підприємстві ТОВ «Епіцентр» використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- рекрутинг;

- скринінг;
- цільовий пошук(Executive search);
- полювання за головами (HeadHunting);
- прелімінарінг.

Доцільність використання конкретної методики відбору залежить від таких факторів, як джерело пошуку співробітника, посада, рівень кваліфікації кандидата та вимоги.

Оцінки кандидатів на корпоративні вакансії діляться на три типи: методи попередньої та первинної оцінки кандидатів, додаткові методи оцінки кандидатів; Вони дозволяють кандидатам оцінити рівень, на якому вони відповідають усім вимогам роботи, і максимально об'єктивно оцінити свою компетентність. У цьому дослідженні аналізується досвід використання процесів відбору талантів у компаніях Японії, США та Німеччини. Кожен стиль вибору має переваги та недоліки. Проте вітчизняним компаніям варто скористатися досвідом розвинутих країн і враховувати його при наймі штату працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисюк О.В., Саган С. Лізинг персоналу як ефективний метод вирішення проблеми кадрового забезпечення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. — Вип. 5(4). — С. 137–140
2. Бутусевич А., Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Веб-сайту газети «Консультант Кадровика». 2017. — № 23(155). Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>
3. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу // Економічний вісник університету. 2018. Випуск 37(1), С. 75–84.
4. Ізюмцева Н.В., Інноваційні методи пошуку персоналу / Н.В. Ізюмцева//Економіка та право. 2017. № 3(48). С. 118–123.
5. Опаріна Х.С., Ковальська К.В., Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві.//Молодий вчений. 2015. — № 5(2). — С. 38–44.
6. Павленко К.О., Шульгіна Т.С., Сучасні технології підбору персоналу. 2017. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 23(3). — С. 30–33.
7. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. 2015. — № 2. — С. 296–301
8. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу [Електронний ресурс] / А.Л. Нікішина // Тольяттинський державний університет. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>
9. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації [Електронний ресурс] / А.С. Федорова, В.І. Бокій // Вісник київського національного університету технологій та дизайну. — 2013. — Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>

10. Методи відбору персоналу [Електронний ресурс] // Директор з персоналу. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://www. hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala](http://www.hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala)
11. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу [Електронний ресурс] / С.В. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://hrliga.com/index.php?module= profession&op=view&id=1482>
12. Епіцентр - Національна мережа. Офіційний сайт підприємства - URL:<http://epicentrk.ua/>
13. Епіцентр К. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL // [https://uk.wikipedia.org/wiki/% D0% 95% D0% BF% D1% 96% D1% 86% D0% B5% D0% BD% D1% 82% D1 % 80_% D0% 9A](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A)
14. Карпенко С. В., Карпенко О. А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. – К. : Університет «Україна», 2017. – 273с.
15. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.
16. Маліновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В. Маліновський // Кадри підприємства. – 2012. – № 8.
17. Чернявська Ю.Б. Функції ринку праці та національні особливості їх відтворення.// Формування ринкових відносин в Україні – 2017. - №3. – С. 175- 176
18. Якісний та кількісний аналіз персоналу : шляхи інтеграції [Текст] / Д. М. Ядранський // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 3. – С. 27–29.
19. Холодницька А.В. Кадровий консалтинг : консп. лекц. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 83 с
20. А.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020.

103 с.

21. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.

22. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

23. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу : навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.

24. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019, 381 с.

25. Кузьмін О.Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5133>

26. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 15-18.

27. Губко В. В. Інновації у бізнес-процесах. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

28. Мартинюк В. П., Панухник О. В., Рибчук А. В. Стратегічний аналіз галузі : навч. посібн. За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

29. Калина, А. В. Ринок праці (національний та міжнародний аспекти): навч. посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 216 с

30. Гандак К.В. Оптимізація морально-психологічного клімату в колективі як одна із функцій HR-фахівця: матеріали 7-ї науково-практичної конференції з міжнародною участю «Про сучасні проблеми в науці та шляхи їх вирішення» (06–08 грудня 2021 р.). Дніпро. 416 с.

