

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор **Никифоренко В. Г.**

“ ” 20 p.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 6.030505 «Управління персоналом і економіки праці»

на тему: **«ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ»**
(на прикладі ГК «Wall Street»)

Виконавець

Студентка 4 курсу, 2 групи

ΦΜΕ

Секретарюк Альона Олегівна_____

Науковий керівник

К.Е.Н., ДОЦЕНТ

Іванова Людмила Валентинівна

Одеса 2019

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра
Секретарюк Альони Олегівни

«Проекування системи набору і відбору персоналу» ОНЕУ, 2019 рік

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку літератури.

Актуальність дипломної роботи полягає в аналізі та виявленні недоліків відбору кадрів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та розробці шляхів його удосконалення, оскільки він є одним з найважливіших складових соціально-економічного розвитку підприємства. Для того щоб побудувати ефективну систему набору та відбору персоналу, перш за все, важливо зрозуміти її місце в загальній системі управління людськими ресурсами організації. Ефективний відбір починається з точної характеристики діяльності, тобто з аналізу функціональних обов'язків конкретної посади.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення набору та відбору кадрів підприємства на підставі його системного аналізу.

Об'єктом дослідження є система набору та відбору кадрів у контексті ефективної діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають методи та технології набору та відбору кадрів в готелі «Wall Street» та шляхи її удосконалення.

Новизна представленої роботи полягає в розробці пропозицій поліпшення системи підбору та відбору персоналу.

Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження – опитування, групування, анкетування, інтерв'ювання, економіко-статистичні.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо покращення системи набору та відбору персоналу. Розраховану економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: підбір, відбір, набір персоналу, кваліфікаційна карта, модель компетенцій.

SUMMARY qualification work for obtaining bachelor's degree Secretarik Alyona Olegovna

"Designing of recruitment system" ONEU, 2019

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, applications, a list of literature.

The actuality of the work is to analyze and identify the shortcomings of personnel selection at the enterprises of hotel and restaurant business and to develop ways to improve it, as it is one of the most important components of the socio-economic development of the enterprise. In order to build an effective recruitment and recruitment system, it is first and foremost important to understand its place in the overall human resources management system of the organization. Effective selection begins with the exact characteristics of the work, that is, from the analysis of the work of a particular post.

The purpose of the research is to substantiate the ways of improving the recruitment and selection of personnel of the enterprise on the basis of its system analysis.

The object of the research is a recruitment and recruitment system in the context of effective enterprise activity.

The subject of the research is the methods and technologies of recruitment and selection of staff at the Hotel Wall Street and ways to improve it.

The novelty of the work is to develop suggestions for improving the recruitment system.

Methods of research used in the work: theoretical generalization, classification, analysis and synthesis, sociological research - surveys, grouping, questionnaires, interviews, economic and statistical.

The results of the study formulated measures to improve recruitment and recruitment. Estimated cost-effectiveness of implementation of the proposed measures.

Key words: selection, recruitment, qualification card, model of competencies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Поняття та сутність заходів з набору та відбору персоналу.....	6
1.2. Методи набору (відбору) персоналу.....	12
1.3 Етапи відбору (підбору) персоналу	19
Висновок за розділом 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «Wall Street»	24
2.1 Характеристика економічної діяльності готелю «Wall Street».....	24
2.2 Дослідження соціально-економічної структури кадрового потенціалу готелю.....	37
2.3 Аналіз діючої системи набору та відбору персоналу готелю «Wall Street».....	47
Висновок за розділом 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	57
3.1 Розробка рекомендацій щодо покращення системи набору персоналу у готелі «Wall Street».....	57
3.2. Оцінка економічної ефективності проектів вдосконалення системи підбору персоналу готелю «Wall Street».....	67
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
Список використаних джерел	76
Додатки	81

ВСТУП

У сучасному світі відбір кандидатів на вакантні посади займає в процесі управління персоналом особливе місце, оскільки, по-перше, весь колектив підприємства є результатом відбору. По-друге, прийняття рішень з цього питання забезпечує залучення на підприємстві найкращих кадрів. По-третє, помилки, які допущені при відборі досить складно виправляти. Пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики підприємства, відображенням його статусу на ринку, рівня розвитку та обличчям підприємства.

Хороший, дієдатний, кваліфікований персонал – основа тривалого успіху, високоефективний напрям вкладання капіталу та збільшення прибутку підприємства. Сьогодні людина – це головний стратегічний ресурс будь-якої компанії та боротьби з конкурентами. Кадри є головним ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності використання якого великою мірою залежать всі економічні результати його діяльності. За сучасних умов важливо відбирати співробітників, які зможуть бути ефективними завтра, а не тих, які є прекрасними професіоналами сьогодні, але не зможуть зберегти і розвинути свій професіоналізм в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів кадрового менеджменту є відбір і розвиток персоналу. Окремі аспекти відбору персоналу розглянуті у роботах Кравчук Н.І. [1], Балабанової Л.В. [2], Шипуліної В.О. [5], Гунькало А.В. [6], Денисової А. [10], Зеленкова А.В. [12], Назарук О. [17], Єрмакова А. [20], Устинової Г.М. [25]. Дані автори розглядають поняття «відбір кадрів» як професійний відбір кандидатів. Для професійного відбору мають значення всі спектри потенційних можливостей і характеристик людини, тому необхідно застосовувати всі можливі методики, щоб визначити ці можливості. Проте, незважаючи на те, що написана велика кількість наукових робіт, і напрацьовано чималий практичний досвід, у даній сфері вітчизняної науки поки що не проведені дослідження, які б комплексно характеризували або відображали оптимальну систему відбору персоналу, котра досконало підходила б українським підприємствам.

Актуальність даної роботи полягає в аналізі та виявленні недоліків відбору кадрів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та розробці шляхів його удосконалення, оскільки він є одним з найважливіших складових соціально-економічного розвитку підприємства. Для того щоб побудувати ефективну систему набору та відбору персоналу, перш за все, важливо зрозуміти її місце в загальній системі управління людськими ресурсами організації. Ефективний відбір починається з точної характеристики діяльності, тобто з аналізу функціональних обов'язків конкретної посади.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення набору та відбору кадрів підприємства на підставі його системного аналізу.

Об'єктом дослідження є система набору та відбору кадрів у контексті ефективної діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають методи та технології набору та відбору кадрів в готелі «Wall Street» та шляхи їх удосконалення.

Основні завдання:

- дослідження теоретичних засад набору та відбору кадрів з визначенням етапів, критеріїв та методів;
- аналіз економічної діяльності та організаційної структури підприємства;
- аналіз діючої системи відбору кадрів на підприємстві у контексті його економічної діяльності;
- обґрунтування шляхів удосконалення системи відбору кадрів, включаючи методи та заходи щодо скорочення плинності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел (47 найменувань). Загальний обсяг роботи 80 сторінок.

ВИСНОВКИ

У першому розділі «Теоретико – методологічні аспекти системи набору та відбору персоналу» виявлено, що сучасні технології добору персоналу - це сукупність методів оцінки знань і навичок кандидатів на певну посаду. У розділі проаналізовано такі технології добору персоналу як: рекрутинг, аутсорсинг, хедхантинг та краудсорсинг. Доведено, що підприємствам готельного бізнесу України необхідно поступово впроваджувати в процес підбору персоналу нові високоефективні технології, що включають, в першу чергу, удосконалення оцінки кандидатів.

У другому розділі «Дослідження системи набору та відбору персоналу в готелі «Wall Street» проаналізовано основні показники діяльності готелю. Аналізуючи показники фінансової діяльності готелю, дійшли висновку, що в 2018 році порівняно з 2017 роком виручка від реалізації послуг збільшилась на 19,8%, в той же час валовий та чистий прибуток збільшились (на 18% та 8% відповідно). У 2018 році рентабельність знизилась майже на 10%, це відбулося за рахунок збільшення чисельності персоналу та введення додаткових послуг у готелі та у відділі харчування, що призвело до збільшення собівартості.

Річна продуктивність праці одного робітника збільшилась на 3,7%. Кількість персоналу збільшилась на 16%, це пояснюється збільшенням завантаження готелю, а отже необхідністю у додатковому залученні персоналу. Фонд оплати праці у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 22% через зріст середньомісячної заробітної платні та збільшення кількості персоналу. Виявлено, що тип організаційно - управлінської структури в готелі – лінійно-функціональна. Аналіз фонду заробітної плати показав приріст заробітної плати, що зумовлено ростом мінімальної заробітної плати, переглядом заробітної плати усіх категорій робітників та збільшенням чисельності персоналу на 30% у 2018 році порівняно з 2016 р.

За даними аналізу анкетування гостей готелю, виявлено, що більшість клієнтів, що зупиняються в готелі «Wall Street» є чоловіками у віці від 30 до 50 років. За родом діяльності більшість клієнтів є службовцями з вищою освітою. Рівень доходу

клієнтів можна охарактеризувати як середній. Метою поїздки найчастіше є відрядження.

На підставі опитування клієнтів готелю «Wall Street» та аналізу відгуків на сайті Booking.com були виявлені наступні побажання щодо вдосконалення діяльності готелю: підвищення професіоналізму персоналу; запровадження текстового сервісу або спеціального додатку, що дозволяє повідомити персоналу про проблеми в номері і отримати відповідь від реальної людини про вирішення проблеми; запровадження системи накопичувальних карток, бонусних програм; розробка індивідуальної стратегії обслуговування постійних клієнтів в залежності від їх вподобань; покращення системи звукоізоляції.

Виявлено, що у готелі в 2018 році кількість робітників складала 53%, технічних службовців – 22%, керівників – 17% та фахівців – 8%. Загальна чисельність персоналу – 36 осіб. Серед них кількість працівників з середньою освітою незначна і складає лише 7 чоловік у відділі обслуговування гостей (покоївки та працівник відділу харчування). По 25% персоналу складають працівники з середньо-спеціальною освітою та неповною вищою. Стосовно стажу роботи працівників готелю, то більшість працівників мають невеликий стаж, а деякі працівники прийшли у готель зовсім без стажу (працівники з неповною вищою освітою, які поєднують навчання та роботу). Протягом 2016-2018 рр. кількість прийнятих осіб зросла з 25 до 36. Коефіцієнт прибуття в 2018 р. становив 27% порівняно із 44% у 2016 році. Така ситуація склалася через те, що у перші роки функціонування готелю плинність кадрів була більш високою, система підбору та адаптації персоналу була не налагоджена. Крім того, попит на послуги готелю збільшується, що потребує додаткового залучення працівників. Коефіцієнт плинності у 2018 році становив 11% порівняно з 20% у 2016 році. Така тенденція є позитивною та свідчить про задоволення персоналу умовами праці в готелі «Wall Street».

На базі здійсненого аналізу системи підбору та відбору персоналу у готелі «Wall Street», зробили наступні висновки. У готелі відсутня посада HR-менеджера, що

приводить до певних недоліків у процесі підбору персоналу. У системі підбору персоналу готелю відсутні такі документи, як карта компетенцій або професійна карта, через що немає чіткого розуміння якими компетенціями має володіти потенційний кандидат. Виявлено, що ще одним недоліком є відсутність тестування кандидатів для виявлення певних особистостей, притаманних посаді, на яку відбувається пошук працівника.

У 3 розділі надано рекомендації щодо покращення системи підбору персоналу у готелі. Для оптимізації процесу відбору і набору персоналу запропоновано ввести посаду HR-менеджера та надано перелік посадових обов'язків для цієї посади. В якості наступного заходу розроблено схему відбору персоналу. Для зручності співробітників, відповідальних за проведення процедури відбору, побудовано загальну схему відбору персоналу, в якій вказуються етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці та терміни виконання.

Для відбору персоналу в готелі «Wall Street» використовується багатоступінчастий підхід. Для вдосконалення системи підбору персоналу в готелі «Wall Street» запропоновано наступні заходи:

1. Вироблення єдиного стандарту підбору.

Тут мається на увазі виокремлення ключових ознак «потрібних» кандидатів для роботи в готелі «Wall Street». Це - не портрет «ідеального кандидата взагалі», а саме - підходящого для даної конкретної компанії.

2. Доведення стандарту підбору до керівників.

Даний захід включає в себе виховання у начальників підрозділів відповідальності за прийняті ними рішення про прийом до підрозділу того чи іншого працівника.

3. Якісне інформування прийнятих в організацію кандидатів.

Наступним заходом запропоновано розробити карту компетенцій, яка представляє собою перелік основних обов'язків, необхідних знань і навичок. Вона розробляється для всіх посад. Запропоновано певний варіант розробки карти компетенцій на прикладі посади адміністратора. Рекомендовано після залучення HR-

менеджеру у штат працівників, розробити подібні карти компетенцій для кожної посади.

Рекомендовано розробити систему тестування, щоб визначати професійні та особистісні якості працівника до етапу співбесіди. При прийомі на роботу в готелі «Wall Street» тести можуть бути спрямовані на визначення: професійних знань і навичок (для всіх посад готелю); рівня розвитку інтелекту та інших здібностей (для адміністраторів та начальників підрозділів), наявності і ступеня прояву певних особисті.

Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів. За мінімальними підрахунками, виявлено, що чистий прибуток збільшився на 10,5%, тобто на 539,9 тис грн і становив 5632,85 тис.грн. Собівартість збільшено на 151,5 тис грн, тобто на 1,5%, за рахунок витрат на впровадження усіх запропонованих заходів. Слід зазначити, що розрахунки було наведено за песимістичним прогнозом та мінімальними значеннями економічної ефективності.

Виявлено, що основним завданням при підборі на роботу персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному відношенні. Відбору працівника передуює чітке уявлення про функції, які він буде виконувати, завдання та посадові обов'язки. Виходячи з заздалегідь сформульованих вимог, обираються відповідні люди на конкретну посаду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємства// Вісник Хмельницького національного університету. – 2017 . - №4. С. 93-102
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Вид-во "Професіонал", 2006. – 512 с.
3. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу//Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі:проблеми теорії та практики. – 2008. - № 3 (3). – С. 125-135
4. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 2. – С. 111 – 117.
6. Гунькало А.В. Управління якістю продукції (послуг) за допомогою експертних систем / Гунькало А.В., Бойко О.В., Дорош Н.В. // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Сучасні інформаційні технології в економіці, менеджменті та освіті", Львів-2010. — С. 63—68.
7. Паливода О.М. Організація набору та відбору персоналу на малих підприємствах// Технології та дизайн. – 2014. - №1. – С. 1-7
8. Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: Основные аналитические технологии в поддержке принятия решений: Учеб. пособие./ Г.М. Устинова.– СПб: ДИАСофтЮП, 2000. – 368 с.
9. Управління персоналом: Навч. посіб./ М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
10. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. – 2015. – № 24. – С. 66 – 70

11. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии // Управление персоналом. – 2014. – № 3. – С. 62 – 67.
12. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А. В. Зеленков, А. В. Ко-ноненко, М. М. Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 3 (3). – С. 125 – 135.
13. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства / А.О. Чередниченко, М.В. Калінін // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2016.— № 55. — С. 68—73. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_11
14. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2004.
15. Никифоренко В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифоренко // Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2018 р. – С. 257. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html
16. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П. Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2004.
17. Назарук О. Секреты успешного проведения собеседования // hrliga.com – 15.02.2018
18. Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору персоналу [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://socionics.lite-web.net>
19. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. – 2015. – № 24. – С. 66 – 70
20. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии // Управление персоналом. – 2014. – № 3. – С. 62 – 69.
21. Любохинець Л. С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика / Л. С.

Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6 (1). – С. 133. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/132-139.pdf

22. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персоналоманеджмента / Т. П. Хохлова. – Электронный ресурс. Режим доступа: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf

23. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А. В. Зеленков, А. В. Ко-ноненко, М. М. Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 3 (3). – С. 125 – 135.

24. Шолубко Д.І. Сутність підбору персоналу в організації// Економіка. – 2015. - №3. - С. 738-739

25. Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: Основные аналитические технологии в поддержке принятия решений: Учеб. пособие./ Г.М. Устинова.– СПб: ДиаСофтЮП, 2000. – 368 с.

26. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов // Новосиб. гос. акад. экономики и упр. – М. : ИНФРА-М, - 2003. – 309 с.

27. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М. : Изд. Проспект, 2008. – 688 с.

28. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства /В. Островерхов //Регіональні аспекти розви-тку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 19. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – С. 100–110.

29. Колективні засоби розміщування в Україні у 2017 році. Статистичний збірник: Державна служба статистики України. — Відповідальний за випуск О. О. Кармазіна. — Київ, 2018. — 142 с. [Електронний ресурс]. —Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2017.Pdf

30. Ринки туристичних послуг: сучасний стан і тенденції розвитку: монографія / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов / за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. – Одеса: Астропринт, 2013. – 304 с.
31. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник / П. Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
32. Офіційний сайт готелю «Wall Street» . – (Електронний ресурс). – Режим доступу: <https://ws-hotel.com/>
33. Баланс готелю «Wall Street» за 2016 рік.
34. Баланс готелю «Wall Street» за 2017 рік.
35. Баланс готелю «Wall Street» за 2018 рік.
36. Колективний договір готелю «Wall Street».
37. Звіт про рух кадрів готелю «Wall Street».
38. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник./ Ф.І. Хміль. – К.:Академвидав, 2006. – 488 с.
39. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні /Г. Баб'як //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 21. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – С. 92–97.
40. Качан Є. П. Забезпечення кадрами – запорука ефективної діяльності промислових підприємств регіону /Є. П. Качан //Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми ефективного використання професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України». Т. 2. – Київ, 2008. – С. 129-132.
41. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ. /Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 325 с.
42. Робертс Г. Рекрутмент и отбор: подход, осн. на компетенциях: Учебник: пер. с англ. /Г. Робертс. – М., 2005. – С. 113 с.

43. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом: наук. вісник / Мороз М.М. – К.: НЛТУ України, 2010. – 344 с.

44. В Якуба Рекрутмент 2.0 – новые технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4442-rekrutment-2-0-novye-texnologii-podborapersonala>

45. Ковтун Н. В. Теорія статистики: курс лекцій, практикум / Н. В. Ковтун. – К. : ІМЕКС. – 2007. – 276 с.

46. Кузнецова Н. Принятие решений при подборе персонала / Н. Кузнецова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 9. – С. 46–51.

47. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 11 (26), частина 2. – С. 74-80. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>