

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
_____ (Никифоренко В.Г.)
« _____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

***на здобуття освітньо-кваліфікаційного
ступеня спеціаліста***

зі спеціальності 7.03050501 управління персоналом і економіки праці

на тему:

«Професійний підбір кадрів і шляхи його удосконалення»

Виконавець:

Студент(ка) VI курсу ЦЗФН факультету

Колосова Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Сорока О.В.

(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Тема: «Професійний підбір кадрів і шляхи його удосконалення»

(на прикладі ПП «Олімп-Юг»)

Предмет дослідження. Стан професійного підбору кадрів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є оцінка стану професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг».

Метою роботи є організаційні та методичні рекомендації з удосконалення професійного підбору кадрів на підприємстві.

У відповідності з поставленою метою можна виділити наступні **завдання**:

- розглянути основні етапи професійного підбору кадрів;
- розглянути профіль вакансії (посади) як головний спосіб пошуку персоналу в організацію;
- розглянути підбір персоналу за допомогою профілю посади та ключових компетенцій;
- вивчити сучасний зарубіжний досвід профпідбору кадрів у галузі надання послуг охорони;
- дати оцінку та провести аналіз стану професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг»;
- за результатами дослідження сформулювати організаційні та методичні рекомендації (заходи) з удосконалення професійного підбору кадрів на підприємстві;
- зробити висновки.

Одержані результати можуть бути використанні на ПП «Олімп-Юг».

Дипломна робота містить 124 сторінки, 6 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 47 найменувань.

Робота виконана у 2015р. Захищена – 2016р.

ANNOTTATION

Subject: Professional recruitment and ways to improve it.

(enterprise “Olympus-South” is taken as an example)

Subject of research. State of professional recruitment on the enterprise.

Object of study is the evaluation of the state of professional recruitment on the enterprise “Olympus-South” .

Goals of the research are organizational and methodical recommendations for the improvement of professional recruitment on the enterprise .

In accordance with the intended purpose the following tasks are to be distinguished:

- consider the main stages of the professional recruitment ;
- view the profile of vacancies as the main way to find staff for the enterprise;
- consider the selection of staff by means of profile positions and key competence;
- study modern foreign experience of the professional recruitment in the field of security service ;
- to assess and analyze the state of professional recruitment on the enterprise “Olympus-South”;
- according to the research, organizational and methodical recommendations for the improvement of professional recruitment on the enterprise are to be formulated ;
- draw conclusions.

The results can be used on the enterprise “Olympus-South”.

The diploma contains 124 pages, 6 *spreadsheets*, 6 drawings and 47 items of bibliography.

The diploma is done 2015. Asserted 2016.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЮ.....	5
1.1. Основні етапи професійного підбору персоналу в організацію.....	5
1.2. Профіль вакансії (посади) як головний спосіб пошуку персоналу в організацію.....	18
1.3. Підбір персоналу за допомогою профілю посади та ключових компетенцій.....	27
Висновки до 1 розділу.....	36
 Розділ 2.ОЦІНКА СТАНУ ПРОФПІДБОРУ КАДРІВ НА ПП «Олімп-Юг».....	42
2.1. Техніко-економічні показники діяльності ПП «Олімп-Юг».....	42
2.2. Аналіз організації професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг»...	70
Висновки до 2 розділу.....	79
 Розділ 3.ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ НА ПП «Олімп-Юг».....	85
3.1. Сучасний досвід професійного підбору кадрів у галузі надання послуг охорони.....	85
3.2. Організаційні заходи щодо вдосконалення професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг».....	95
Висновки до 3 розділу.....	107
 ВИСНОВКИ.....	112
 СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	121

ВСТУП

Ринок праці дуже мінливий, тому в більшості випадків працівник шукає собі відповідну компанію, яка відповідає його інтересам і бажанням, особистісному, професійному та кар'єрному розвитку, і компанія підбирає під себе певних співробітників та диктує при цьому свої умови.

Підбір персоналу – це складне завдання, вирішити яке зможе далеко не кожен керівник. Звичайно, керівник може намагатися підібрати персонал самотійно, тим більше, якщо він досконало розбирається в тій області, в якій є відкриті вакансії. Але бувають такі ситуації, коли його знань з цієї теми недостатньо або в компанію потрібні одночасно фахівці на діаметральні посади, і він не може знати всіх нюансів, якими особистісними та робочими якостями ці кандидати повинні володіти.

У даному випадку розумніше буде звернутися до професіоналів, що знаються на підборі персоналу в абсолютно різні сфери діяльності. Найвірнішим рішенням буде звернення до служби управління персоналом компанії, до менеджера управління персоналом, які проведуть аналіз сфери діяльності компанії, вивчать стратегічні завдання компанії, її позиції на ринку, розглянуть усіх основних конкурентів і складуть докладний опис профілю вакансії та професійних компетенцій для даної вакансії. Галузева спеціалізація консультантів із персоналу дозволяє виконувати роботу швидко й якісно, розуміти специфіку бізнесу, пропонувати найбільш оптимальні рішення.

Важливою складовою діяльності приватних охоронних підприємств є робота з кадрового підбору, навчання та введення в посаду персоналу охорони і співробітників служби безпеки.

Особливість і необхідність даної роботи визначається специфікою діяльності приватного охоронного підприємства – захист життя та здоров'я громадян і охорона майна власників.

Предметом дослідження є стан професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг».

Об'єктом дослідження є оцінка стану професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг».

Мета роботи – організаційні та методичні рекомендації з удосконалення професійного підбору кадрів на підприємстві.

У відповідності з поставленою метою можна виділити наступні завдання:

- розглянути основні етапи професійного підбору кадрів;
- розглянути профіль вакансії (посади) як головний спосіб пошуку персоналу в організацію;
- розглянути підбір персоналу за допомогою профілю посади та ключових компетенцій;
- вивчити сучасний зарубіжний досвід профпідбору кадрів у галузі надання послуг охорони;
- дати оцінку та провести аналіз стану професійного підбору кадрів на ПП «Олімп-Юг»;
- за результатами дослідження сформулювати організаційні та методичні рекомендації (заходи) з удосконалення професійного підбору кадрів на підприємстві;
- зробити висновки.

Одержані результати можуть бути використанні на ПП «Олімп-Юг».

ВИСНОВКИ

Висновки до 1 розділу

Підбір персоналу – це важливий етап у роботі з кадрами, що включає розрахунок потреби в персоналі, побудову моделі робочих місць, професійний відбір кадрів і формування резерву.

Існує два види джерел набору персоналу:

- ✓ внутрішні – за рахунок співробітників самої організації;
- ✓ зовнішні – за рахунок ресурсів зовнішнього середовища.

Існують такі види зовнішніх джерел:

1. Залучення кандидатів на вакантну посаду за рекомендаціями знайомих і родичів.
2. «Самостійні» кандидати.
3. Реклама в ЗМІ.
4. Контакти з навчальними закладами.
5. Державні служби зайнятості (біржі праці).
6. Кадрові агентства.

Кадрові агентства можуть мати такі спеціалізації:

- ✓ Масовий підбір персоналу
- ✓ Послуги тимчасового персоналу.
- ✓ Підбір керівників (executive search)
- ✓ Headhunting

Відбір персоналу є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб організації в людських ресурсах.

До прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинен пройти декілька *ступенів підбору* :

Ступінь 1. Попередня відбіркова бесіда

Ступінь 2. Заповнення бланка заяви

Ступінь 3. Бесіда за наймом (інтерв'ю)

Ступінь 4. Тестування, рольові ігри, професійне випробування

Ступінь 5. Перевірка рекомендацій і послужного списку

Ступінь 6. Медичний огляд

Ступень 7. Прийняття рішення

Ступень 8. Пропозиція зайняти вакансію

За згодою відбувається офіційне введення в посаду.

Профіль вакансії (посади) є головним способом пошуку персоналу в організацію.

Мета профілю посади – це формування стандарту посади. Профіль посади як системний документ повинен існувати в компанії ще до формування заявки на підбор персоналу.

Крім профілю, існує метод професіографії, суть якого полягає у формуванні профілю професії, та психографії, на підставі якої створюється психограма посади.

На даний момент в HR-практиці не існує стандарту профілю посади. Кожен створює його опис у силу власних уявлень про повноту профілю і його необхідність. Позначимо деякі складові профілю посади:

1. Місце в організаційній структурі.
2. Структура функцій.
3. Профіль професійних компетенцій.
4. Особистісний профіль співробітника.
5. Формальні вимоги.

Використання профілювання призводить до чіткої організаційно-функціональної структури посад у компанії.

На сьогоднішній момент підхід до оцінки персоналу при підборі, який базується на понятті компетенції, є найбільш поширеним.

Оцінка проводиться за двома напрямками:

1. Особистісні характеристики (поведінкові компетенції, фізичні та психофізичні компетенції).

2. Оцінка знань і навичок в професійній області.

У даному випадку прийнято говорити про ключові компетенції компанії.

Ключові компетенції – це компетенції, розроблені на рівні організації, які застосовуються для характеристики та оцінки її співробітників, зокрема для кандидатів на вакантні посади. Кожна розроблена компетенція повинна бути максимально конкретно сформульована, тому одні й ті ж слова, фрази, терміни можуть по-різному трактуватися в різних умовах.

На практиці ми порівнюємо на предмет «відповідності» профіль здібностей особистості («Вмію + Хочу») з профілем вимог до компетенцій конкретної позиції, діяльності або ролі («Можна - Треба»).

Виділяється три рівні системи компетенцій:

1. Професійна кваліфікація (Базові компетенції та кваліфікації).
2. Надпрофесійна кваліфікація (Додаткові компетенції та кваліфікації).
3. Надпрофесійні компетенції («Проривні» професійні мета-компетенції).

Щоб внести ясність і підвищити практичну віддачу в роботі з такою складною матерією, як компетенції, рекомендується починати з базової процедури в управлінні компетенціями – визначенням профілю компетенцій.

Методи створення «Профілю компетенцій» – аналітичний метод за допомогою методики QPD – Questionnaire Profiles of Demands. Профіль компетенцій за цією методикою створюється за допомогою стандартизованого опитувальника QPD-Questionnaire Profiles of Demands і спеціальних посібників за шкалами особистісного тесту CAPTain. Ця методика дозволяє за допомогою 20 блоків питань описати діяльність на даній позиції з усіх боків і провести аналіз посади для створення «портрета успішного працівника».

Сьогодні робота ПП «Олімп-Юг» – це чітко налагоджений механізм взаємодії наступних підрозділів: служби охорони фізичних об'єктів, служби охорони фізичних осіб та VIP-супроводу, детективної діяльності, груп

швидкого реагування, супутникової навігації (GPS), служби супроводу та моніторингу безпеки переміщення вантажів, служби технічних засобів охорони і спостереження, служби охоронно-пожежної сигналізації.

В охоронній фірмі «Олімп-Юг» розроблений перспективний план розвитку, що передбачає освоєння нових напрямів, завдяки яким система безпеки повинна перейти на якісно новий рівень.

У послуги охорони, що надаються фірмою входять:

- Робота співробітників охорони на чолі зі старшим зміни охорони;
- Робота служби безпеки;
- Робота внутрішньої служби безпеки;
- Робота куратора об'єкта – нічні, денні, комбіновані перевірки несення служби;
- Надання екстреної фізичної допомоги при виникненні позаштатних ситуацій (виїзд групи швидкого реагування).

Чисельність працівників підприємства у 2014 році становить 262 особи, з них: адміністрація підприємства – 10 осіб, менеджери – 7 осіб, фахівці – 29 осіб, працівники – 162 людини, допоміжні працівники – 2 особи.

Середньооблікова чисельність працівників за період 2012-2014 рр. постійно зменшувалась і за 9 місяців 2015 р. має таке ж значення, що й у 2014 році – 262 особи. Всього за досліджуваний період було вивільнено 15,2% чисельності або 47 персон. Причини вивільнення були різні, а саме: в компанії здійснювали структурні зміни, які призвели до скорочення персоналу. Найбільш важливими причинами вивільнення персоналу є зміна економічної ситуації в країні, що спричинило зміну умов проведення тендерів, зміни структури договорів на надання послуг, що викликало зміну вимог до персоналу.

Продуктивність праці на ПП «Олімп-Юг», розрахована до обсягу реалізованої продукції, за цей період зросла на 62%, тому що підприємство виконує більший обсяг робіт меншою чисельністю персоналу.

Фонд оплати праці за досліджуваний період зменшився у 2013 році на 100,62 тис. грн. У 2014 році фонд оплати праці збільшився порівняно з 2013 роком – на 96 тис. грн. і склав 7 467,0 тис. грн., що становить 99% вихідного рівня аналізу 2012 року.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшилися у 2013 році, а у 2014 році склали 99% рівня 2012 року.

Середньорічна заробітна плата одного працівника (офісний персонал) за період 2012-2014 рр. постійно зростала і у 2014 році в порівнянні з 2012 роком збільшилася на 24,4% або на 500грн. Середньорічна заробітна плата одного працівника (охоронника) також збільшувалася за досліджуваний період – з 1980 гривень до 2200 гривень, тобто на 220 грн. або на 11,1%.

Собівартість реалізованої продукції (наданих послуг) за період 2012-2014рр. постійно зростала – з 4736,7 грн. у 2012 році, 5871,6 грн. – у 2013 році й 7005,0 грн. – у 2014 році, що становить 47,9% в порівнянні з 2012 роком.

Найбільша частка працівників у штатної чисельності компанії – це працівники (охоронці) – 80-81%. За досліджуваний період штатна чисельність співробітників компанії ПП «Олімп-Юг» скоротилася на 15,6% або на 47 чоловік.

За досліджуваний період – 2012-2014 рр. найбільшу частку має вікова група 24-35 років – 37,2%, 39,9%, 35,9% відповідно.

Найбільшу групу в структурі персоналу складають працівники з середньою професійно-технічною освітою – 80,9%, 80,9%, 81,7% відповідно в період 2012-2014 рр. Необхідно зазначити, що чисельність даної групи зменшилася за досліджуваний період на 36 осіб або на 14,4%.

У структурі персоналу найбільшу групу представляють чоловіки, що обумовлено видом діяльності підприємства. Їх питома вага у структурі персоналу складає понад 90%. За досліджуваний період, кількість чоловіків із кожним роком зменшувалася – з 285 осіб до 240 осіб, тобто на 45 осіб або на

15,8%. Чисельність жінок за досліджуваний період скоротилась у 2013 році на 2 людини і залишилася незмінною у 2014 році.

Найбільшу частку складають співробітники, які пропрацювали на підприємстві від 4 до 7 років (підприємство було організовано у 2005 році, термін його роботи у 2015 році становить 10 років). По всіх групах за досліджуваний період відбулося скорочення чисельності.

За досліджуваний період на підприємстві постійно відбувалося вивільнення чисельності, яке почалося в 2012 році й тривало аж до кінця 2014 року. Серед основних причин вивільнення також необхідно зазначити звільнення працівників за власним бажанням: у 2012 році – 19 осіб, у 2013 році – 4 особи, у 2014 році – 2 особи.

За порушення трудової дисципліни було звільнено у 2012 році – 6 осіб, у 2013 році – 7 осіб. У 2014 році таких випадків у ПП «Олімп-Юг» зафіксовано не було.

За досліджуваний період коефіцієнт вибуття склав: у 2012 році – 12%, у 2013 році – 4% і у 2014 році менше 1%.

Коефіцієнт стабільності склав у 2012 році 56%, у 2013 році залишився практично незмінним і склав 55%, а у 2014 році зріс до 75%. Це свідчить про те, що колектив підприємства досить стабільний.

Коефіцієнт сталості на даному підприємстві досить високий, у 2011 році – 80%, в 2013 році – 96%, в 2014 році практично 99%.

Профпідбір персоналу в компанії будується за двома основними напрямками: підбір спеціалістів (управлінський напрям) і безпосередньо підбір охоронців на охорону конкретного об'єкта.

На ПП «Олімп-Юг» відсутня методика, а отже, й система управління персоналом як така. Усіма питаннями управління персоналом займається безпосередньо директор ПП «Олімп-Юг» та керівники структурних підрозділів, які формують вакансії.

Процедура профпідбору кандидатів на роботу на ПП «Олімп-Юг» включає такі етапи:

- 1 етап. Формування вакансії.
- 2 етап. Розміщення вакансії в Інтернеті та на власному Інтернет-сайті.
- 3 етап. Аналіз документів кандидатів.
- 4 етап. Співбесіда (спеціалісти, фахівці, керівники) та інтерв'ю (охоронці).
- 5 етап. Підвищення кваліфікації.
- 6 етап. Працевлаштування.

У розвинених західних країнах приватний охоронний бізнес почав розвиватися значно раніше, ніж у нас у країні. Число приватних охоронців в Європі у 2010 році склало 1,6 мільйона осіб. Кількість приватних охоронних підприємств – 44 896.

Західні власники приватних охоронних підприємств давно зрозуміли, що для забезпечення діяльності такого підприємства необхідно правильно підібрати персонал. Тому, наприклад, на ринку США з'явилися кадрові спецагентства, які здійснюють спеціалізований підбір персоналу в цій сфері бізнесу – особиста (фізична) й об'єктова охорона, детективне й колекторське агентство. Консультанти таких компаній, як правило, в минулому співробітники спецслужб, правоохоронних органів, Збройних Сил мають досвід роботи у сфері забезпечення безпеки бізнесу, підберуть оптимального кандидата, проведуть об'єктивну оцінку особистих і ділових якостей, перевірку рекомендацій. Спецагентства нададуть відомості з баз даних і уточнять, де працювала особа, коло її обов'язків. Ця інформація буде перевірена на місці й уточнена, зібрані відгуки, відомості про ефективність роботи тощо.

На даний час професійний підбір співробітників охорони на Заході ведеться у двох основних напрямках:

- ✓ по-перше, оцінюються здібності кандидата, новобранця до просування в навчальному процесі, засвоєння навичок професійної праці;
- ✓ по-друге, враховуються особистісні чинники, від яких залежить цілісна поведінка людини, зокрема, особливість її поведінки у складних екстремальних умовах.

Іноземними фахівцями звертається увага на позитивний ефект упровадження психологічних методів підбору.

Суворі програми відбору й найму співробітників у приватних охоронних підприємствах в Євросоюзі з 2009 року передбачає: співбесіду, тестування, професійне випробування, перевірку біографічних даних.

Кожна охоронна фірма впроваджує свої методи залучення співробітників – пільги, кар'єрне зростання, регулярне підвищення зарплати.

Останнім часом в якості охоронців залучаються не лише чоловіки, а й жінки. П'ята частина всіх охоронців Європи – жінки.

На основі проведеного аналізу на ПП «Олімп-Юг» нами було помічено наступні недоліки організації профпідбору персоналу:

1. На підприємстві відсутня структура й фахівець із управління персоналом.
2. У штаті компанії відсутній фахівець-психолог відповідного профілю.
3. Не ведеться попередній відбір кандидатів на роботу.
4. Не ведеться попередній аналіз документів кандидатів на роботу. Не здійснюються кадрові перевірки персоналу.
5. Процедура проведення інтерв'ю та співбесіди носить суб'єктивний характер, вимагає коректування й удосконалення.

У зв'язку з цим на підставі вказаних недоліків профпідбору персоналу на ПП «Олімп-Юг», ми пропонуємо вдосконалити систему профпідбору кадрів, а саме впровадити наступні пропозиції:

Недоліки	Пропозиції
1. На підприємстві відсутня структура і фахівець з управління персоналом.	<p><i>Ввести до штатного розкладу посаду фахівця з управління персоналом.</i></p> <p><i>Розробити структуру управління персоналом.</i></p>
2. У штаті компанії відсутній фахівець-психолог відповідного профілю.	<p><i>Ввести в компанію фахівця-психолога й використовувати психологічні методи підбору персоналу, наприклад, кадровий профайлінг.</i></p>
3. Не ведеться попередній відбір кандидатів на роботу. 4. Не ведеться попередній аналіз документів кандидатів на роботу. Не здійснюються кадрові перевірки персоналу.	<p><i>Проводити попередній відбір кандидатів та аналіз їх документів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- формалізувати процедуру попереднього відбору кандидатів за допомогою перемикання її в комунікаційний простір, тобто проводити її заочно.</i> <p><i>Здійснювати кадрові перевірки знову найнятого персоналу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- здійснювати кадрові (скринінгові) перевірки знову найманого персоналу.</i>
5. Процедура проведення інтерв'ю та співбесіди носить суб'єктивний характер, вимагає корегування й удосконалення.	<p><i>Удосконалити процедуру проведення інтерв'ю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- проводити «шокове інтерв'ю та стресову співбесіду»;</i> <i>- завжди вимагати конкретні приклади - «Пробні завдання»;</i> <i>- проводити оцінку кандидата за бальною шкалою.</i>

Список літератури

1. ЗУ «Про охоронну діяльність» - Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 2, ст.8 - <http://zakon5.rada.gov.ua>
2. Ліцензійні умови провадження охоронної діяльності. Наказ МВСУ № 365 від 15.04.2013. - - <http://zakon5.rada.gov.ua>
3. Бородин И.А., Пястолов В.К., Попов С.В., Тимофеев Л.В. Генник Е.А «Психологические факторы личностных ценностей сотрудников службы безопасности» - <ftp://samgum.ru>
4. Володина Н. Адаптация персонала. Учебное пособие, М.;Инфра-М, 2009.
5. Л.В. Балабанова, О.В. Сардак - Управління персоналом, 2011, 468с.
6. Управление персоналом. Под редакцией Т.Ю. Базарова, 2010. – <http://psychologiya.com.ua>.
7. У. Паундстоун . Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов : "Альпина Паблишер", — 2008.
8. Зоны экстремального подбора персонала - <http://www.hr-portal.ru>.
9. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М., 2003.
10. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: Проспект, 2012. — 64 с.
11. Подбор персонала в организацию - <http://кадровая-служба.рф>
12. Принципы и методы профессионального набора и отбора персонала организации <http://www.vsempomogu.ru>
13. Профиль должности и оценка персонала - <http://www.grandars.ru>

14. Стрыгина В.В. - |В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности - <http://www.top-personal.ru>
15. Стрыгина В. - Профиль должности и оценка кандидатов на должность - <http://www.top-personal.ru>
16. Стрыгина В. – «Составляем профиль вакансии» - <http://rb-service.ru>
17. Бюро кадровых услуг - Составляем профиль вакансии - <http://rb-service.ru>
18. Методы и процедуры процесса отбора кадров на вакантные - <http://managment-study.ru>
19. Д. Купер, И. Робертсон, Т. Гордон - Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки - <http://www.classs.ru>
20. Подбор персонала. Кадровая политика организации - <http://www.grandars.ru>
21. Пивень Е., Ламанова Е. - Система подбора персонала по компетенциям - <http://hrliga.com>
22. Фирсова И. - Использование компетенций при отборе персонала <http://www.1001hr.ru>
23. Профиль должности, как инструмент оценки должности и сотрудника - <http://www.magazin4hr.ru>
24. Чемяков В. Грейдинг: профиль компетенций и требования должности - <http://www.bkworld.ru>
25. Каххаров Ш. Управляющий партнер группы компаний ATG-CNT Consult - <http://www.cnt-consult.ru>

26. Базаров, Т.Ю., Ерофеев, А.К., Шмелев, А.Г. (2014). Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Моск. ун-та, Сер. 14. Психологи, 1, С. 87–102. - www.orgpsyjournal.hse.ru
27. Подбор персонала службой безопасности во время кризисного периода - <http://bodyguardsonline.com>
28. Ключевые навыки, необходимые охраннику – <http://asb-voevoda.ru>
29. Дейнека А.В., Жуков Б.М. «Современные тенденции в управлении персоналом». Издательство "Академия Естествознания", 2009. - <http://rae.ru>
30. Королев М. Председатель объединения «Глобал-Безопасность» - <http://webohrannik.ru>
31. Технологии тестирования и оценки. Найм персонала. - <http://webohrannik.ru>
32. Подбор персонала в формате «Executive Search» - <http://www.classs.ru>
33. Тимофеев Л. Отбор кандидатов на должность охранника - <http://webohrannik.ru>
34. Профподбор персонала ЧОПа. - <http://artadmires.com>
35. Что мы знаем о работе охранников на Западе и в США? - <http://taggerd.su>.
36. Подбор сотрудников в частные охранные структуры в США. - <http://taggerd.su>
37. Понятие о профессиологии и профессиограмме — <http://studopedia.ru>.
38. Щербович В.А. Проблемы подбора кадров на военную службу — <http://personalsb.ru>.
39. Тимофеев Л. «Какой он, охранник ЧОП? Психология отбора школой охраны «Баярд», 412с. - <http://sec4all.net>.
40. «Защита для вашего бизнеса» — <http://cpiatis.com>.

41. Детектор лжи как признание профнепригодности - <http://cpiatis.com>.
42. Бузакина Ю.Ю. «Смыслоразножизненные ориентации личности как фактор профессиональной успешности сотрудников частных охранных предприятий и служб безопасности.» - <http://www.dissercat.com>
43. «Какой он, охранник ЧОПа?» - <http://www.oxpaha.ru>
44. Профподбор персонала ЧОПа - <http://artadmires.com>
45. Компанія «АРСЕНАЛ-ЗАХІД». Вимоги до охоронців - <http://www.arsenal-west.com>
46. Фінансова звітність підприємства
47. Офіційний сайт ПП «Олімп-Юг» - <http://olimp-ug.com.ua>