

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ (підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Сучасні методи відбору персоналу в організації»
(за матеріалами Широківського ССТ)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(цифра та назва)

Виконавець роботи Деркач Аліна Григоріївна

_____ (підпис, дата)

Науковий керівник асистент Кужель Наталія Леонідівна

_____ (підпис, дата)

Рецензент

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис, дата)

Полтава 2020

Погоджено

Затверджую

Зав. кафедрою _____
(підпис)Науковий керівник _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)_____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2019 р.

« ____ » _____ 2019 р.

Планкваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**, спеціальності**073 «Менеджмент»**Деркач Аліна Григоріївнана тему «Сучасні методи відбору персоналу в організації»

(за матеріалами Широківського ССТ)

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Процес відбору персоналу в організації: етапи та джерела

1.2. Методичні підходи до відбору персоналу в організації

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ШИРОКІВСЬКОМУ ССТ

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика Широківського ССТ

2.2. Оцінка методів відбору персоналу Широківського ССТ

Розділ 3. . УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ШИРОКІВСЬКОМУ ССТ

3.1. Удосконалення процесу відбору персоналу в Широківському ССТ у контексті використання сучасних методів

3.2. Метод шокowego інтерв'ю як один із сучасних методів відбору персоналу в Широківському ССТ

Висновки

Студент(ка)

(підпис)_____
Деркач А.Г.

« ____ » _____ 2019 р.

ВСТУП

Інтеграція, глобалізація та становлення ринкової економіки в Україні спонукають до підвищення ефективності виконання всіх бізнес-процесів задля підтримки конкурентоспроможності підприємств. Ефективне функціонування організації потребує цілісної системи роботи з кадрами, що дозволяє управляти ними від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри, адже для того, щоб результат робочої діяльності був бажаним, потрібне якісне виконання поставлених завдань. Важливу роль у цьому відіграє правильно відібраний персонал

Відбір персоналу – це складний, інтегрований процес, який складається з декількох етапів, що повинні виконуватись у визначеній послідовності [13, ст. 84-88].

Процес відбору персоналу проходить із використанням багатьох методик та технологій, які допомагають виокремити із сукупності кандидатів найбільш придатних для виконання тієї чи іншої роботи. Відповідно до того, яку роботу доведеться виконувати майбутньому працівникові, зазвичай вибираються і методи, що будуть використовуватись у процесі відбору кращого з кандидатів.

Питаннями дослідження управління та процесу відбору персоналу займались такі дослідники, як Батук Т.О., Безусий В.В., Бюзюкова І.В., Давиденко В.В, Дорохова Д.А., Дронь Є.В., Касирук О.В., Кібанов А.Я., Леватова Л.В., Ложачевська О.М., Магалецький К.А., Назаров Г.В., Смірнова Я.І., Ткаченко А.О. та інші. Дослідження цієї теми актуальне через те, що пошук і набір кадрів перший і один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні процесу відбору персоналу в організації, виявлення недоліків та удосконалення у контексті використання сучасних методів відбору персоналу в Широківському селищному споживчому товаристві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:
проаналізувати теоретичні та методичні засади процесу відбору персоналу в організації;

розглянути методичні підходи до відбору персоналу в організації;

проаналізувати Широківське ССТ як соціально-економічну систему;

дослідити методи процесу відбору персоналу в Широківському ССТ;

розробити заходи щодо удосконалення процесу відбору персоналу в «Широківському селищному споживчому товаристві» у контексті використання сучасних методів;

Об'єктом дослідження є процес відбору персоналу в Широківському селищному споживчому товаристві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження методів відбору персоналу в Широківському селищному споживчому товаристві.

Методологічною та інформаційною базою наукового дослідження виступили: Закони України «Про кооперацію», «Про споживчу кооперацію», законодавчі та нормативними акти, дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених з менеджменту та управління персоналом, підручники, монографії, посібники, періодичні видання, Статут та дані фінансової і бухгалтерської звітності Широківського селищного споживчого товариства, джерела мережі Інтернет, тощо.

У процесі виконання роботи були використані такі сучасні методи дослідження: спостереження, статистичні, економічний аналіз, порівняльний аналіз, системний аналіз та інші.

Теоретична та практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо вдосконалення відбору персоналу на підприємстві, методи та підходи до його вивчення, створюють основу для виявлення й розв'язання сучасних проблем ефективного формування та використання персоналу.

Результати кваліфікаційної роботи було апробовано на XLIII Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік з доповіддю на тему: «Процес відбору персоналу в організації: етапи та джерела» у Полтавському університеті економіки і торгівлі, 08 квітня 2020 р., м. Полтава.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел, включає таблиці і рисунки. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка друкованого тексту, включаючи 17 таблиць, 7 рисунків та 3 формул. Список використаних джерел містить 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Процес відбору персоналу в організації: етапи та джерела

На сьогоднішній день науковці та спеціалісти практики найчастіше виділяють персонал як найважливіший ресурс сучасного, розвинутого та конкурентоспроможного підприємства. Саме тому з'являються питання: «Як правильно та ефективно відібрати персонал? Які методи відбору для цього використати?». Вони є дуже важливими та правильна відповідь на них стає вирішальною для подальшого функціонування підприємства. Це обумовлено тим, що правильно відібраний персонал знижує плинність кадрів, підвищує ефективність діяльності підприємства, знижує рівень конфліктів і стресів, економить час і кошти на навчання та перекваліфікацію нових співробітників [7, ст. 276].

Персонал – це основний штатний склад працівників організації, що володіють кваліфікацією і виконують різноманітні виробничі функції.

Вивченням процесу пошуку та відбору кандидатів займалися вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як В. Шипуліна, М. Латинова, О. Следь, Л. Катанова, А. Нечаєва, Л. Чернова, А. Барнякова та багато інших.

Існують різні визначення поняття «відбір персоналу». Одним з визначень, яке найбільш повно розкриває сутність даного поняття, на нашу думку, є визначення сформульоване Красношаркою В. В., яка розглядає процес відбору персоналу на підприємстві як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір із сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що відповідають цілям організації [37].

У центрі відбору персоналу – роботодавець, який намагається встановити професійну придатність можливого майбутнього працівника. Роботодавець простежує достатню відповідність між вимогами, зумовленими роботою, і передумовами успіху, продемонстрованими кандидатом. За допомогою механізмів діагностики придатності працівника, фахівці служби управління персоналом повинні зорієнтуватися, чи дійсно розглядається відповідність.

Відбір та підбір персоналу слід відрізнити між собою. У процесі відбору відбувається саме пошук спеціалістів на відповідні посади з урахуванням встановлених вимог та видів діяльності. При підборі - здійснюється пошук та ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини, накопичений професійний досвід, стаж та здібності.

Відбір кадрів – один з найважливіших етапів у загальному циклі руху персоналу в організації. Знання HR-менеджером ефективних технологій відбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в межах корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу для досягнення поставлених керівництвом цілей.

Процес відбору, зазвичай складається з серії етапів, де кожен наступний відсіває із загальної групи доти, поки не залишиться потрібна кількість претендентів. У більшості випадків кандидат, що залишився, має найкращу кваліфікацію для виконання роботи на займаній посаді.

Процес відбору працівників має свою специфіку. Розглянемо на рис 1.1 основні етапи, яких повинні дотримуватись працівники служби персоналу.

1. Первинний відбір починається з аналізу списку і документів кандидатів. Його мета – відсіяти тих, хто не володіє мінімальним набором характеристик, необхідних для заняття вакантної посади. Кожна організація має право встановлювати свої вимоги до документів претендентів. Найбільш поширеними методами первинного відбору є: аналіз анкетних даних, анкетування, первинна експертиза почерку.

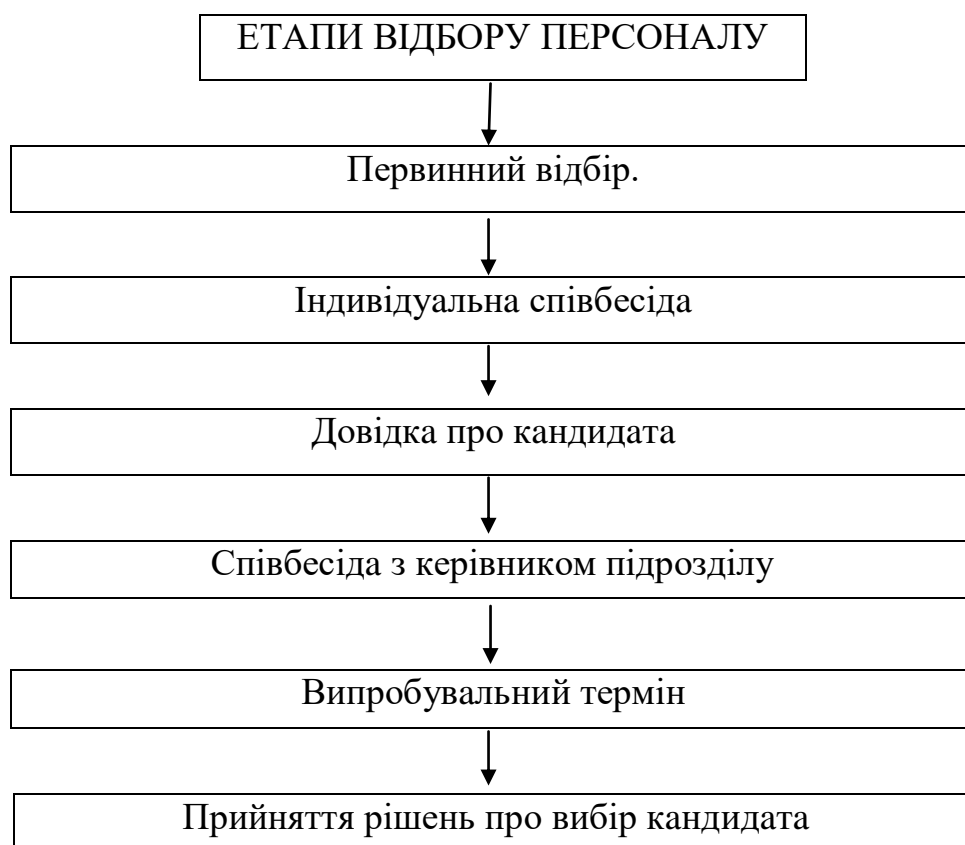


Рис. 1.1. Етапи відбору персоналу в організації [26, с. 35-38].

2. Індивідуальна співбесіда - довгостроковий процес. Менеджер із персоналу повинен надати кандидату максимально об'єктивну і повну інформацію про організацію, щоб уникнути прийому на роботу тих, чії очікування розходяться з потенційними можливостями бізнесу. Найбільш поширеним видом співбесіди є співбесіда "один на один". Проте на сьогоднішній день використовують і інші види.

3. Наступним етапом відбору стає отримання довідок про кандидата. Досить поширені письмові рекомендації людей, що знають кандидата по спільній роботі, навчанню, заняттях спортом. Як правило, такі рекомендації містять винятково позитивні відгуки. Наведення довідок в організаціях, вказаних претендентом, убезпечить керівництво від нечесних кандидатів, які "завищили" свою колишню посаду або вказали неіснуючу організацію.

4. Співбесіда з керівником підрозділу проводиться з метою уточнення професійних якостей кандидата і оцінки того, наскільки сумісний кандидат і

колектив організації, відділу. Крім того, лінійний керівник надає кандидату докладну інформацію про свій підрозділ, вакантну посаду і посадові обов'язки.

5. Випробувальний термін є важливим іспитом для кандидатів і менеджера з персоналу. Він показує не тільки професійну придатність кандидата, але і обґрунтованість висновків, зроблених менеджером із персоналу, обґрунтованість витрачених на відбір сил і коштів.

6. Для того, щоб прийняти рішення потрібно провести комплексну оцінку потенціалу та якостей персоналу.

Після аналізу оцінки і позитивного рішення про прийом на роботу керівником організації, у відділі кадрів оформлюється решта документів: наказ про прийом на роботу; контракт співробітника; посадова інструкція; договір про повну матеріальну відповідальність; акт приймання-передачі робочого місця.

Розглянемо схему на рис. 1.2, яка демонструє створення ефективного процесу відбору персоналу в організації. (Додаток А)

На схемі всебічно розглянуто:

фактори, з яких складається ефективний процес відбору;

фактори, які здійснюють вплив на формування процесу;

фактори, які регулюють створення та проведення процесу.

Також відображені їх зв'язки та напрями дії.

Отже, для того щоб створити в організації ефективний процес відбору персоналу необхідно:

створювати зв'язок між процесом відбору та загальним контекстом програм, які реалізуються в системі управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства;

враховувати фактори, які будуть впливати на працівника (організаційна культура, психологічний клімат в колективі, оточення);

чітко формулювати та розробляти профіль вимог до майбутніх кандидатів;

обрати найбільш ефективні методи відбору;

дотримуватися відповідності обраного методу необхідній фаховій категорії майбутнього кандидата;

враховувати рівень витрат на застосування обраного методу;

забезпечити достатній організаційно-правовий, освітній, професійно-кваліфікаційний, культурний, соціально-психологічний рівень працівників відділу кадрів;

враховувати вимоги трудового законодавства і забезпечити справедливий підхід до всіх претендентів на посаду;

розрахувати важливість для організації та відсоток прибутку від виконуваної роботи на вакантній посаді. [11, ст. 364]

Проте, більшість організацій допускають помилки під час відбору персоналу, які об'єднані в кілька категорій:

неправильно складений опис вакансії;

не повне визначення рівня вимог до кандидатів;

недостатнє фінансування відбору персоналу;

невихід відібраного кандидата на роботу.

Помилки, які здійснюються на етапі відбору можна усунути шляхом чесного і відкритого обговорення з кандидатами. Менеджер по персоналу має заздалегідь розрахувати потенційний ризик і мати запасного кандидата, який у разі потреби зможе зайняти вакантне місце. Для того, щоб політика організації та відбір персоналу були ефективними, а працівники повністю відповідали за своїми професійними, діловими і особистісними якостями встановленим вимогам, необхідний комплексний підхід [6 с, 51].

При процесі відбору кандидатів прийнято керуватися наступними принципами:

1. Орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятого для даної посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняють вимоги, то може доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними.

2. Відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби.

3. Орієнтації на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посаду.

4. Забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висувають до посади.

Щоб відбір був правильним, необхідно, насамперед, вірно розробити критерії відбору, які повинні відповідати змісту роботи і вимогам до посади.

Проблема відбору кадрів в більшості організацій вирішується індивідуально.

Від правильного набору та відбору персоналу багато в чому залежить успіх кожної організації, адже персонал, а також знання і здібності, якими він володіє, впливають на його конкурентоспроможність. Тому цим функціям управління останнім часом надається все більше значення.

Існує два основні види джерел набору персоналу: внутрішні і зовнішні. Їхньою спільною рисою є те, що вони обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Вибір джерел набору персоналу визначається їх економічною доцільністю.

До внутрішніх джерел належать:

пошук всередині організації та залучення діючих працівників у процес відбору персоналу.

До джерел зовнішнього набору відносяться:

оголошення в засобах масової інформації;

використання агентств з підбору персоналу;

кандидати, що знайшли вакансію самостійно;

освітні установи;

державна служба зайнятості .

Зовнішні джерела дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, задовольняючи абсолютну потребу у кадрах. Як

правило, з появою нового працівника, у якого є нові ідеї, з'являється новий імпульс у розвитку організації.

Основним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою. Переваги і недоліки кожного з зазначених джерел набору представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння джерел набору персоналу

Переваги залучення	Недоліки залучення
Внутрішні джерела залучення персоналу	
1. Виникнення шансів для службового зростання	1. Обмежені можливості для вибору персоналу
2. Незначні витрати на залучення персоналу	2. Виникнення напруженості в колективі у разі появи кількох претендентів на вищу посаду
3. Претендентів на посаду добре знають в організації	3. Прояв панібратства при вирішенні ділових питань
4. Знання претендентом даної організації	4. Розчарування серед колег у разі несхвалення факту висунення якогось працівника
5. Швидке заповнення звільнилася штатної посади	5. Небажання відмовити в чому-небудь співробітників, що має великий стаж роботи в організації
6. Вирішується проблема зайнятості власних працівників	6. Переклад на нову посаду не задовольняє кількісно потребу організації в персоналі
7. Підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею	7. Потрібні додаткові витрати на перепідготовку або підвищення кваліфікації працівника, зайняв вакантне місце
8. Зростання продуктивності праці (якщо переклад на нову посаду збігається з бажанням працівника)	
9. Можливість уникнути для організації високої плинності персоналу	
10. Велика ступінь керованості ситуації кадрової ситуацією	
Зовнішні джерела залучення персоналу	
1. Широкі можливості вибору персоналу	1. Високі витрати на залучення персоналу
2. Виникнення нових імпульсів для розвитку організації	2. Недостатнє знання організації
3. Прийом на роботу: покриває кількісну і якісну потребу в персоналі організації	3. Тривалий період адаптації
4. Знову прийнятому працівнику, як правило, легше домогтися визнання	4. Негативний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі
	5. Відсутність можливостей на службового зростання для працівників організації

Можна зауважити, що організація може використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела набору. При цьому остаточне рішення про залучення робочої сили з того чи іншого джерела залежить від економічної та соціальної ефективності працівника. Реалізована альтернатива повинна сприяти тому, щоб:

з числа кандидатів були відібрані максимально підходящі для організації працівники;

витрати, пов'язані з наймом, були незначні;

особисті інтереси працівників організації були б не обмежені;

зберігалася структура персоналу з одночасним припливом нових ідей в організацію;

не постраждав психологічний клімат у колективі.

Використання наявних людських ресурсів може дозволити організації обійтися без нового набору. Якщо відчувається недолік в працівниках досить високого рівня і керівництво організації не проти, слід пошукати кандидатів на вакантні посади шляхом просування працівників по службових сходах. Для цього практикується розміщення оголошення про прийом на роботу всередині самої організації.

Коли потрібні додаткові працівники на короткий строк або додаткова робота має невеликий об'єм, доцільно використовувати внутрішнє суміщення посад. Слід розробити систему додаткових винагород для працівників, які не отримують погодинну оплату. А для працівників, які отримують погодинну оплату, мається на увазі додаткова оплата.

Отже ми виявили, що процес відбору працівників в організації має свою специфіку, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи повинні здебільшого дотримуватися.

Пошук і набір кадрів один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві.

Знання HR-менеджером ефективних технологій відбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу з метою досягнення поставлених керівництвом цілей.

Також важливо розуміти, що слід використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела набору персоналу. Але остаточне рішення про залучення робочої сили з того чи іншого джерела залежить від економічної та соціальної ефективності працівника.

У наступному пункті нашого дослідження розглянемо методичні підходи до відбору персоналу в організації.

1.2 Методичні підходи до відбору персоналу в організації

Задоволення потреб організації у персоналі - одне з пріоритетних завдань діяльності кадрових служб, що зазвичай розпочинається з визначення того, хто потрібен на вакантну посаду.

Складність полягає в тому, що воно є комплексним і включає:

визначення переліку вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій);

організацію пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та вибір джерел пошуку кандидатів);

визначення методів роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій;

організацію відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів.

Методи набору кадрів можуть бути активними і пасивними.

До активних методів зазвичай вдаються у разі, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Перш за все - це вербування персоналу, інакше кажучи, налагодження організацією контактів з тими, хто представляє для неї інтерес як потенційних

співробітників. Її зазвичай проводять безпосередньо у навчальних закладах, і це є перевагою, так як кандидати «незіпсовані» і їх не потрібно «ламати». Вербують співробітників у конкурентів, через державні центри зайнятості і через приватні посередницькі фірми. Порівняно дешевше обходиться залучення співробітників за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу. Шляхом проведення презентацій та участі у ярмарках вакансій, святах, фестивалях і формуючи свій імідж, організація може також здійснити набір (вербування) кадрів.

До пасивних методів набору кадрів вдаються, коли пропозиція робочої сили на ринку праці перевищує попит. Однією з різновидів пасивних методів залучення персоналу є розміщення оголошень про вакантні посади, рівні, вимоги до кандидатів, умови оплати праці та відомостей в зовнішніх і внутрішніх засобах масової інформації.

Телебачення (місцеві канали) дозволяє забезпечити більш широку аудиторію, проте вартість реклами надзвичайно висока, адресність незначна.

Реклама по радіо обходиться багаторазово дешевше і аудиторія також широка, але слухають його, як правило, тільки під час роботи. За рахунок застосування даного способу розміщення реклами в основному можна залучити осіб, які бажають змінити роботу.

Оголошення повинні формувати імідж організації. Вони не повинні містити дискримінаційних моментів, але повинні бути помітними, цікавими, короткими, добре написаними, законними, правдиво відображаючи вимоги, які пред'являються до претендентів, умови роботи та оплати праці [18, ст.78].

Відбір персоналу - процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці й оптимального вибору із сукупності претендентів потрібного працівника. Процедура відбору персоналу передбачає: попередній відбір, перевірка кандидатів, остаточний відбір [41, с. 78-80].

Попередній відбір передбачає аналіз документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам

організації до майбутніх працівників. За результатами попереднього відбору приймається рішення щодо доцільності особистої зустрічі з кандидатом.

Під час етапу перевірки кандидатів, основною науковою проблемою є селекція відповідних методів, які слід використовувати варіативно і персоналізовано, оскільки різні методи дають можливість оцінити різні компетенції.

При відборі персоналу, реалізуючи завдання по його розстановці, організації застосовують різні методи - від аналітичних до медико-психологічних.

Вважається, що систематичні і надійні методи відбору вимагають багато часу; коштів на розробку і реалізацію; тому їх розробка виправдана у випадку великої кількості вакантних місць і ще більшої кількості кандидатів. Якщо ж кількість вакантних місць не покривається достатньою кількістю претендентів, особливо складні і відповідно дорогі методи відбору не потрібні.

Зазвичай практика організації відбору персоналу свідчить про те, що рішення щодо вибору конкретного кандидата, після всіх проведених оцінок та тестувань, експерти приймають знову ж таки інтуїтивно є той факт, що в процесі відбору кандидатів кожен з них може мати перевагу за окремою компетенцією (критерієм).

До основних методів відбору персоналу відносяться:

анкетування;

тестування;

діагностичне інтерв'ю (співбесіда);

перевірка рекомендацій та послужних списків;

медичне обстеження;

За допомогою анкетування роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети містять невелику кількість питань, що запитують інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента (про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи).

Фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять попереднє інтерв'ю чи індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами.

Такий метод психодіагностики, як тестування, використовує стандартизовані запитання і завдання(тести), що мають певну шкалу значень.

Діагностичне інтерв'ю (співбесіда) проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки загальної відповідальності кандидата пропонованій посаді.

Перевірка рекомендацій та послужних списків проводиться тоді, коли при відборі кандидатів бажають почути відгуки попередніх начальників або проаналізувати інші аналогічні документи.

Багато організацій вимагають, щоб заявник до прийому на роботу пройшов медичне обстеження по параметрам, які встановлені для працівників певних професій, посад.

Ці методи використовуються в більшості організацій, але, на жаль, не всі їх використовують в сукупності. Більшість роботодавців обмежуються лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безумовно недостатньо для ефективного процесу відбору.

Коли основні традиційні методи не дають потрібного результату, а роботодавець хоче отримати дійсно цінні кадри, у сучасних організаціях використовують нетрадиційні методи відбору персоналу, такі як:

Інтерв'ю-головоломка - коли претенденти повинні відповісти на «хитромудрі» запитання або вирішити якісь логічні задачі, а керівник може перевірити здатність до аналітичного мислення, а також виявити творчий потенціал кандидата.

Фізіогноміка - метод визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, виходячи з аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу.

Стресове або шокове інтерв'ю - полягає у створенні типових стресових ситуацій під час співбесіди і проведення подальшого аналізу поведінки

кандидата на посаду. Використовується при прийнятті персоналу на посади, які вимагають стійкості до стресів.

Соціоніка - дозволяє зробити відбір людей, які найбільш підходять для виконання даного роду роботи, яким сподобається політика мотивації організації і які зможуть добре вписатися в її колектив.

Графологічний аналіз - експертиза почерку і аналіз стилю викладу

Поліграфне обстеження - використовується для виявлення й оцінки правжніх причин звернення кандидата щодо пошуку роботи, наявність наркотичної та алкогольної залежності тощо.

Робота кадрової служби буде тим успішніше, чим ясніше її співробітники уявляють собі конкретну мету роботи з відбору кадрів. Наприклад, коли ставиться завдання просто залучити нові кадри для роботи в організації, застосовуються одні методи. У цьому випадку кадрова служба керується критеріями, що розробляються в організації особами, які приймають рішення. Для відбору кадрів на певну посаду кадрова служба використовує аналітичні оцінки кандидатів, що враховують характеристики роботи та вимоги до людини, яка її виконує, незалежно від характеру діяльності та розмірів організації [27 с. 80-88].

Усі методи є невід'ємною частиною сучасного багатоступінчастого процесу відбору персоналу на вакантні місця, який застосовується у всіх організаціях. Цей процес можна представити як складову частину процесу добору, відбору та найму персоналу у вигляді методології відбору в основі якої знаходяться класифіковані методи. Розглянемо його у вигляді схеми, представленої на рис. 1.3

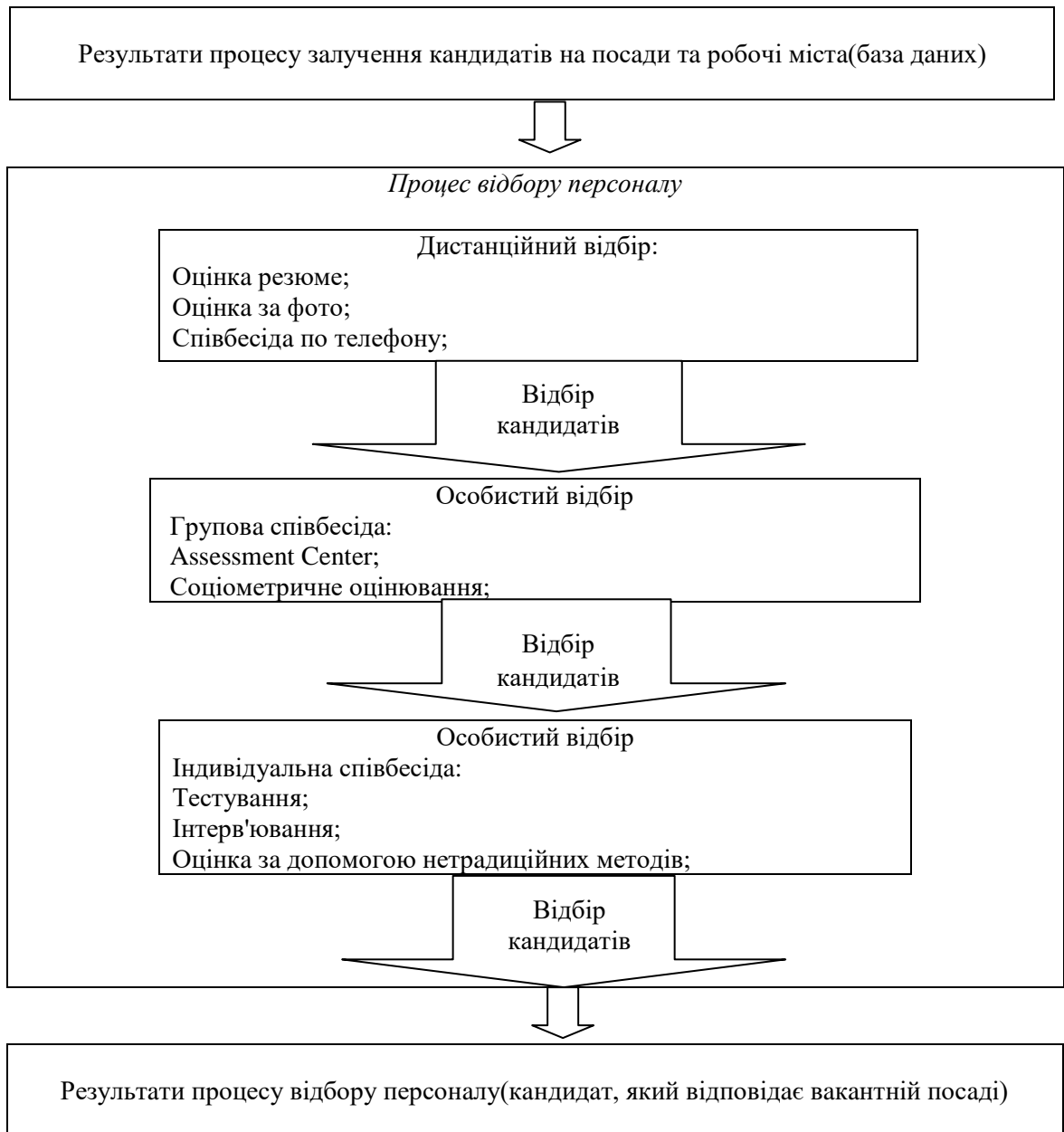


Рис. 1.3 Методологія відбору персоналу з урахуванням методів відбору [11, ст. 362]

При відборі персоналу також використовують зручний документ – карту компетенцій (портрет ідеального працівника організації, опис вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатів). Перевагою є те що, при використанні карти компетенцій у процесі задоволення потреби у персоналі є:

зниження суб'єктивізму при оцінці кандидатів, що є результатом наявності чітких критеріїв відбору;

можливість проведення адекватного порівняння кандидатів на основі ступенів прояву конкретних компетенцій;

можливість об'єктивного порівняння як зовнішніх, так і внутрішніх кандидатів на вакантні посади.

Використання карти компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства у персоналі підвищує вірогідність залучення кандидатів, що відповідають визначеним вимогам (компетенціям). За останні роки компетентісний підхід активно впроваджується в практику управління підприємствами, оскільки керівники розуміють вагомість ефективної діяльності персоналу [6].

Основна проблема при формуванні карти компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетенцій, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів. Для вирішення цієї проблеми необхідно сформулювати вигоди до набору компетенцій:

повнота – сукупність компетенцій повинна бути такою, що використання будь-яких додаткових компетенцій не змінить результатів рішення, а відкидання хоча б однієї з обраних змінить результат;

операціональність – кожна компетенція повинна бути зрозумілою для експерта, мати однозначний зміст;

мінімальність – набір компетенцій для оцінювання кандидатів повинен бути якомога меншим (у цьому аспекті при формуванні моделі компетенцій доречним було б використати криву Паретто або принцип "мінімакс" – коли підібраний мінімальний набір компетенцій (20 % від загального переліку) забезпечує максимальну ефективність (80 %) співробітника на кожній з його посад);

вимірюваність – кожна компетенція повинна допускати можливість кількісного або якісного оцінювання (бажано мати можливість переводити якісні оцінки в кількісні показники, використовуючи для цього певні формаційні способи).

Для визначення дійсно необхідного переліку важливих компетенцій потрібно:

1) сформувати робочу групу (до складу яких мають увійти провідні співробітники та керівники структурних підрозділів організації, а також менеджери департаменту по роботі з персоналом);

2) використовуючи різні методи групового прийняття рішень ("мозкового штурму", "колективного блокноту", "метод фокальних об'єктів" тощо) дійти потрібного результату [27, с.88-90].

Визначивши вимоги до кандидатів можна переходити до наступного етапу процесу комплектування підприємства працівниками - вербування (набору) персоналу, який дасть змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору.

Отже, задоволення потреби організації у персоналі передбачає вибір кандидата на вакантну посаду, який би максимально відповідав усім вимогам та виконував поставлені перед ним завдання на належному рівні. Виконання цього досить відповідального завдання знаходиться під впливом багатьох факторів. Найбільший ризик прийняття хибного кадрового рішення пов'язаний з тим, що ці рішення в більшості своїй базуються на інтуїтивному виборі.

При виборі джерел пошуку кандидатів обов'язково необхідно враховувати вплив цілої низки факторів, основними з яких було визначено: час, що відводиться на пошук персоналу; витрати, спрямовані на пошук персоналу; специфіка потреби у персоналі та розмір організації. Саме залежно від стану цих факторів та їх вагомості можна обрати ті джерела, що принесуть найбільший ефект.

Актуальним на сьогодні залишається питання зміцнення кадрового потенціалу організацій в організаційних, управлінських, правових, освітніх, матеріальних та інших аспектах.

Суворе дотримання правил при прийомі на роботу, застосування прогресивних способів відбору, забезпечення гласності та відкритості при

проведенні процедур конкурсів, розроблені критерії відбору та умови просування на вищі посади, дозволить справитися з цим завданням.

Дотримання вимог законодавства дозволить забезпечити об'єктивну і справедливую оцінку претендентів на посади, але при цьому необхідно посилити контроль за дотриманням правових норм, так як на практиці дуже часто ще мають місце випадки влаштування на службу «своїх людей», які не відповідають вимогам посади. Залишається актуальним питання підготовки фахівців, які могли б професійно займатися проблемами кадрового забезпечення.

Отже, у першому розділі нами було розглянуто етапи, джерела та методичні підходи до відбору персоналу в організації. У наступному розділі проведемо дослідження методів процесу відбору персоналу у Широківському ССТ.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ШИРОКІВСЬКОМУ ССТ.

2.1 Загальна соціально-економічна характеристика Широківського ССТ

Споживча кооперація в Україні – добровільне об'єднання громадян для спільного ведення господарської діяльності з метою поліпшення свого економічного та соціального стану. Вона здійснює господарську та іншу діяльність, не заборонену законодавством, бере участь у міжнародному кооперативному русі.

Первинною ланкою споживчої кооперації є споживче товариство – це самостійна, демократична організація громадян або громадян і юридичних осіб, які на основі добровільності членства і взаємодопомоги, за місцем проживання або роботи об'єднуються для спільного господарювання з метою поліпшення свого економічного і соціального стану.

Відносини, пов'язані зі створенням і діяльністю Споживчого товариства, регулюються Законами України «Про кооперацію», «Про споживчу кооперацію», іншими законодавчими актами України, нормативними актами споживспілок та Всеукраїнської центральної спілки споживчих товариств (Укоопспілки). Споживче товариство набуває статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації та діє на підставі Статуту, законодавства, нормативних актів Укоопспілки.

Широківське селищне споживче товариство є добровільним об'єднанням фізичних та/або юридичних осіб для спільного ведення господарської діяльності з метою поліпшення свого економічного та соціального стану, задоволення споживчих потреб його членів шляхом організації торговельного

обслуговування, закупівлі сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг.

Проаналізувавши Статут, розглянемо інформацію про Широківське ССТ у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика Широківського селищного споживчого товариства

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва організації	Широківське селищне споживче товариство. Широківське ССТ
Дата реєстрації організації, номер реєстраційного свідоцтва	Дата запису 30.07.2009 Номер запису: 1 074 102 0000 038171
Юридична адреса організації	53700, Дніпропетровська обл., Широківській район, селище міського типу Широке, вулиця соборна, буд. 104-а
Код ЄДРПОУ	01746537
Основний вид діяльності, код галузі	68.20 Надавання в оренду й експлуатацію власного чи орендного нерухомого майна
Організаційно-правова форма організації	Споживче товариство
Форма власності	Приватна
Директор	Деркач Валентина Миколаївна-керівник 07.08.2013-виконуючий обов'язки голови правління

Споживче товариство на добровільних засадах входить до складу Широківської районної спілки споживчих товариств та має право вільного виходу з неї. Відповідно до своїх статутних цілей і завдань Споживче товариство може входити на добровільних засадах також до інших кооперативних спілок зі збереженням своєї повної господарської самостійності та прав юридичної особи та має право вільного виходу з них.

Споживче товариство має право від свого імені укладати угоди, придбавати майно і набувати майнові та особисті немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у судах, а також має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку і штамп зі своїм найменуванням. Споживче товариство також може мати товарний знак, який реєструється відповідно до законодавства, самостійно відповідає за своїми

зобов'язаннями усім своїм майном. Члени товариства відповідають за зобов'язаннями Споживчого товариства в межах внесеного ними паю, крім додаткових пайових внесків, внесених для формування фінансових ресурсів Споживчого товариства, його підприємств (об'єднань).

Метою діяльності Широківського ССТ є:

задоволення потреб своїх членів у товарах та послугах, сприяння розвитку їхньої трудової і соціальної активності, зростанню їх добробуту і культурного рівня;

захист прав та інтересів членів Споживчого товариства і обслуговуваного населення щодо забезпечення їх якісними товарами та послугами;

збереження та примноження майна Споживчого товариства, захист його соціальних, економічних та майнових інтересів;

розвиток мережі торговельної, виробничої та іншої інфраструктури Споживчого товариства;

забезпечення ефективності господарсько-фінансової діяльності, підвищення продуктивності праці працівників, сприяння їх соціальному захисту шляхом збереження і створення нових робочих місць, впровадження нових технологій та передового досвіду, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

дотримання принципів і методів кооперативної діяльності, широке впровадження самоврядування і кооперативної демократії [15, с.4-5].

Предметом діяльності Широківського ССТ є господарська діяльність, не заборонена законодавством та визначена Статутом, а саме:

роздрібна і оптова торгівля продовольчими і непродовольчими товарами, сільськогосподарською продукцією, сировиною, лікарськими засобами, ветеринарними медикаментами і препаратами, матеріалами, обладнанням, устаткуванням, транспортними засобами, запчастинами, паливом, паливно-мастильними матеріалами, нафтопродуктами, торгівля нерухомістю;

закупівля у населення і товаровиробників усіх форм власності сільськогосподарської продукції, сировини, дикорослих плодів, ягід, грибів,

лікарсько-технічної сировини, чорного і кольорового металобрухту, інших видів вторинної сировини, виробів підсобних господарств і промислів;

виробництво продовольчих і непродовольчих товарів, сільськогосподарської продукції, будівельних матеріалів, тари тощо;

передача в оренду об'єктів нерухомості, транспортних засобів, обладнання, устаткування, іншого майна.

Широківське селищне споживче товариство очолює директор, який забезпечує:

додержання законодавства України, нормативних актів Укоопспілки, рішень Зборів Засновників, Статуту підприємства;

збереження товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та іншого майна, додержання трудової і виробничої дисципліни працівниками підприємства;

виконання умов колективного договору.

Директор має право:

самостійно вирішувати всі питання діяльності підприємства, за винятком віднесених Статутом до компетенції Зборів Засновників;

діяти без письмових доручень від імені підприємства, представляти його інтереси в установленому порядку у вітчизняних та іноземних організаціях, підприємствах і установах.;

приймати рішення і давати вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками підприємства, приймати на роботу та звільняти з роботи працівників підприємства, застосовувати до них заходи заохочення та стягнення;

директор несе персональну відповідальність за належне виконання обов'язків, передбачених Статутом та законодавством України.

У Широківському ССТ є головний бухгалтер. Його основні функціональні обов'язки:

загальне керівництво процесом бухгалтерського обліку;

організація бухгалтерського обліку, контролю та аналізу;

керівництво структурним підрозділом;
підготовка прийняття управлінських рішень на керівному рівні установи чи організації.

Відповідно до зазначених функцій у процесі своєї діяльності головний бухгалтер має забезпечувати:

своєчасне вироблення та реалізацію облікової політики установи;
законність, своєчасність і правильність оформлення носіїв облікової інформації;

повноту обліку коштів загального та спеціального фондів;
достовірність обліку витрат та видатків, обліку виконання кошторису доходів і видатків установи;

правильність нарахування відповідних категорій виплат, утримань та нарахувань і своєчасність розрахунків з робітниками і службовцями, стипендіатами, позабюджетними соціальними фондами, з державним бюджетом тощо;

повноту обліку товарно-матеріальних цінностей та контроль за їх збереженням;

повноту та своєчасність розрахунків з дебіторами і кредиторами установи;

здійснення контрольної та аналітичної роботи господарської діяльності установи чи організації;

повноту, достовірність та своєчасність інформаційної бази облікових даних для прийняття управлінських рішень;

зберігання носіїв облікової інформації тощо.

Аналізуючи організаційну структуру діяльності досліджуваного об'єкту, можемо сказати, що діяльність Широківського ССТ переважно спрямовується на оренду приміщень для продуктових магазинів. Це пояснюється тим, що попит на продуктові товари в тій місцевості, де знаходяться магазини вищий, ніж на інші товари.

2.2 Оцінка методів відбору персоналу Широківського ССТ

Відбір персоналу – це складний, інтегрований процес, який складається з декількох етапів, що повинні виконуватись у визначеній послідовності. Тобто це сукупність методів та технологій, за допомогою яких приймається рішення щодо відповідності кандидата на посаду, що значиться у відкритій вакансії. Особливістю відбору персоналу є те, що не існує сталого алгоритму щодо етапів або технологій у виборі кращого з кандидатів [12, ст.38].

Для вибору методу відбору персоналу використовуються такі оціночні стандарти як [55, ст.29]:

- валідність;
- надійність;
- практичність;
- сприйняття методу з боку кандидатів;
- об'єктивність;
- нормованість;
- порівнянність;
- доцільність;
- економічність;
- інтерпретованість.

Отже, щоб правильно обрати метод відбору персоналу необхідно упевнитися в тому що:

за допомогою обраного методу можна виявити у кандидата якості та компетенції, які шукаються;

метод дозволяє досягти найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу;

метод забезпечує точне вимірювання досліджуваної якості кандидата;

метод дозволяє отримати надійні та стійкі результати з мінімальним впливом випадкових похибок;

метод віддзеркалює здібності кандидата та дозволяє їх порівнювати зі здібностями іншого кандидата;

метод потребує раціонально обґрунтованих затрат ресурсів на його використання;

метод дозволяє комплексно оцінити максимальну кількість якостей з усіх обраних;

отримані за допомогою використання методу результати відповідають цілям відбору персоналу;

метод є етично виваженим і прийнятним для кандидатів.[11, 364]

Незважаючи на незмінну кількість персоналу у Широківському ССТ за останні 3 роки, рух персоналу в даній організації все ж має місце. Оскільки деякі працівники звільняються за власним бажанням або з'являються вакантні посади з інших причин, керівник товариства проводить відбір кадрів, використовуючи різні джерела та методи.

Основні методи відбору потенційних кандидатів на вакантну посаду, що використовуються у Широківському ССТ – традиційні. Це аналіз письмових документів (резюме, анкети) та інтерв'ю.

Етап знайомства з кандидатом починається з розгляду резюме та заповнення анкети. Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади враховується:

естетичний вигляд заповненої анкети, розбірливість почерку і чіткість викладення інформації;

питання, на які не дано відповіді;

перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;

протиріччя інформації в анкеті;

як часто претендент змінював місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);

причина зміни місця роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.);

причина звільнення з попередньої роботи.

Під час співбесіди, керівником Широківського ССТ оцінюється правдивість інформації, викладеній в резюме і складається думка про особистісні і професійні якості кандидата. При цьому кожен претендент проходить опитування окремо, а в процесі з'ясовується наскільки він мотивований на отримання даної посади.

Основними правилами остаточного відбору в організації є:
вибір працівників, які найбільше підходять товариству;
забезпечення перевищення ефекту над затратами;
збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників;
покращення морально-психологічного клімату.

На наступному етапі формується остаточний список оцінки кандидатів за рейтингом та обирається найбільш підходящий. Обраному кандидату керівник Широківського ССТ пропонує оформити відповідні документи та трудовий договір.

Від того, наскільки успішно буде проведений відбір персоналу на вакантні посади, залежить успіх організації у подальшому. Оскільки, якщо кандидат не відповідає відповідним вимогам, не має достатньої зацікавленості у отриманій роботі, володіє небажаними моральними якостями, він не принесе бажаних результатів, які від нього очікували.

Протягом останніх трьох років в товаристві було звільнено 5 осіб і скільки ж прийнято на роботу. Виходячи з цього можемо проаналізувати джерела, з яких кандидати та майбутні працівники отримали інформацію про вакансію та визначити ефективність інформативних джерел прийому на роботу (табл. 2.10).

Із результатів дослідження видно, що ефективніше за все інформування відбувається через знайомих та співробітників організації.

Таблиця 2.10

**Результати дослідження джерел набору персоналу Широківського
ССТ за 2017-2019 рр.**

Найменування	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	60
Засоби масової інформації (газети, радіо, телебачення)	20
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	-
Колишні співробітники підприємства	-
Державна служба зайнятості	20
Рекрутингові агентства	-
Всього	100

Для ефективної оцінки методів відбору персоналу в Широківському ССТ, проаналізуємо коефіцієнти, які показують рух персоналу в організації.

Коефіцієнт обороту по найму персоналу розраховуємо за такою формулою:

$$K_{\text{найм}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сер}}} * 100\% \quad (2.1)$$

де,

$Ч_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників за календарний рік;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Отже, розрахунок за 2018 рік матиме такий вигляд:

$$K_{\text{найм}} = \frac{2}{9} * 100\% = 22,2\%$$

За 2019 рік розрахунок матиме такий вигляд:

$$K_{\text{найм}} = \frac{3}{9} * 100\% = 33,3\%$$

Коефіцієнт обороту по звільненню розраховується аналогічно, а оскільки кількість звільнених і найманих працівників є однаковою, то значення показника буде 22,2 % для аналогічного періоду 2018 року та 33,3 % для 2019 року.

Розрахуємо коефіцієнт загального обороту персоналу за формулою:

$$K_{\text{об}} = \frac{(Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{зв}})}{Ч_{\text{сер}}} * 100\% \quad (2.2)$$

Отже, розрахунок за 2018 рік матиме такий вигляд:

$$K_{об} = \frac{2 + 2}{9} * 100\% = 44,4 \%$$

За 2019 рік коефіцієнт загально обороту матиме вигляд:

$$K_{об} = \frac{3 + 3}{9} * 100\% = 66,7\%$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{свб} + Ч_{сгд}}{Ч_{сер}} * 100\% \quad (2.3)$$

де,

$Ч_{свб}$ – число працівників, звільнених за власним бажанням;

$Ч_{сгд}$ - число працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

За 2018 рік значення коефіцієнту плинності складає:

$$K_{пл} = \frac{2}{9} * 100\% = 22,2\%$$

В 2019 році значення показника було на рівні 33,3%, що може довести наступний розрахунок:

$$K_{пл} = \frac{3}{9} * 100\% = 33,3\%$$

Показники, які характеризують рух персоналу є досить важливими для товариства в цілому. Виконуючий обов'язки керівника Широківського ССТ управління персоналом – Деркач В.М. повинна розробити й впровадити низку заходів, спрямованих на попередження причин підвищення обороту кадрів, а також розробити систему заходів щодо грамотного відбору та подальшого мотивування працівників.

Основою успішного менеджменту організації в значній мірі є професійність і грамотно спланована система управління персоналом. Зробивши аналіз структури персоналу та його руху, ми отримали і зробили висновки щодо результатів роботи виконуючого обов'язки управління персоналом. Вони мають як позитивний, як і негативний характер.

Враховуючи проаналізовану інформацію, у подальшому керівництво Широківського ССТ при відборі персоналу планує впровадити використання нетрадиційних методів відбору персоналу, а також удосконалити та приділити більше уваги традиційним методам відбору персоналу.

Удосконалення процесу відбору персоналу в Широківському ССТ у контексті використання сучасних методів розглянемо у наступному розділі нашої кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ШИРОКІВСЬКОМУ ССТ

3.1. Удосконалення процесу відбору персоналу в Широківському ССТ у контексті використання сучасних методів

Управління будь-якою організацією викликає необхідність приділення значної уваги до пошуку та відбору персоналу, оскільки допущені при цьому помилки можуть вплинути як на кадровий потенціал організації, так і на кінцеві результати його діяльності.

Для того, щоб рішення про найм працівників було виваженим і безпомилковим, необхідно враховувати всі можливі особливості джерел та методів пошуку і відбору фахівців, як традиційні так і нові.

Визначимо етапи, за якими відбувається процес відбору персоналу в Широківському ССТ:

- планування потреби у персоналі;
- формування вимог до кандидата;
- визначення правил відбору;
- первинне знайомство з кандидатом;
- первинний відбір кандидата;
- співбесіда;
- медичне обстеження;
- укладання трудового договору.

Розглянемо послідовність дій при відборі персоналу Широківського ССТ у вигляді схеми, представленої на рис.3.1



Рис. 3.1 Послідовність дій при відборі працівників в Широківському ССТ
[Складено автором]

Розглянемо удосконалення процесу відбору персоналу в Широківському ССТ за допомогою впровадження у роботу сучасних інноваційних методів.

Процес відбору персоналу у досліджуваному товаристві починається формування потреби, яка ґрунтується на визначенні функцій та обсягу виконуваних робіт майбутнім працівником та здійснюється поетапно, відкидаючи на кожному з них менш підходящих кандидатів.

Оскільки функції по відборі кадрів у вищезазначеній організації виконує керівник, то він повинен володіти наступними характеристиками:

знання сфери діяльності організації;

професійні знання у сфері управління персоналом;

здатність до навчання та розвитку;
лідерство, тощо.

Як зазначалося у п.2.2 кваліфікаційної роботи, керівником Широківського ССТ використовуються традиційні методи відбору персоналу - резюме, анкета та співбесіда. Проте, незважаючи на невелику кількість працівників у товаристві, існує проблема плинності кадрів, у тому числі і через непрофесійність кадрів, небажання розвиватися та несумісність кадрів із іншими працівниками.

Керівнику організації слід відступити від використання тільки традиційних методів і вдосконалити процес відбору персоналу за допомогою впровадження у практику сучасних нетрадиційних методів.

Запропонуємо у Широківському ССТ на етапі співбесіди при відборі на посади, які вимагають стресостійкості, додатково використовувати метод шокowego інтерв'ю. Даний метод передбачає створення фахівцем з відбору кадрів нестандартної ситуації, яка покаже реакцію людини у стресових умовах та дасть змогу оцінити швидкість її реакції на певні обставини. Також це можна зробити за допомогою питань, які задають дуже швидко. Іноді той, хто проводить інтерв'ю, вдає що не чує і так далі.

Однією з переваг даного методу є те, що він не потребує фінансових затрат, але при цьому дозволяє керівнику розгледіти характеристики кандидата, які не можливо визначити за допомогою традиційних методів, а майбутньому працівнику відчувати себе у некомфортних умовах та зрозуміти чи готовий він до певних сюрпризів у роботі.

Ще одним із інноваційних методів відбору персоналу, який дає оцінку комунікабельності та винахідливості кандидата на посаду є Case-інтерв'ю.

Case – це реальна або змодельована ситуація, яка може відбутися або вже відбулася в організації і потребує вирішення.

Даний метод має певні правила:

проблема має бути чітко змодельована і має відповідати характеру роботи, яку у майбутньому повинен виконувати кандидат;

претендент на посаду повинен мати простір, щоб проявити свою компетентність;

фахівець, який проводить даний вид інтерв'ю повинен розумітися на ситуації.

За допомогою методу Case-інтерв'ю можна виявити інформацію, якої немає у резюме. Визначити ступінь конфліктності, агресивності майбутнього співробітника, а також схильність до переадресації відповідальності, так як при вирішенні кейса людина зазвичай показує зручну для себе модель поведінки в складній ситуації.

Однією з головних проблем при відборі кадрів у Широківському селищному споживчому товаристві є те, що молоде покоління не бажає працювати на не престижній роботі. Тому пропонуємо керівнику організації співпрацювати з навчальними закладами для залучення студентів до виробничої практики, з подальшою перспективою отримання роботи.

За період проходження практики майбутній фахівець показує свою працездатність, відповідальність, стресостійкість, швидкість навчатися новому, тощо. Тому в організації можуть прийняти рішення запропонувати випускнику роботу на основі висновків, зроблених протягом кількох років проходження практики у певний період.

Проте, з метою залучення та утримання фахівців на робочих місцях особливу увагу слід приділити створенню умов, що задовольняли б молодь та допомагали вирішити проблеми, пов'язані з адаптацією.

Найчастіше професійна адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення його в виробничу діяльність, засвоєння їм умов і досягнення нормативів ефективності праці [38].

Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують

ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін.

Виділяють наступні цілі адаптації персоналу:

зменшення стартових витрат, так як поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;

зниження ступеня стурбованості й невизначеності у нових працівників;

скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки відчують себе незатишно на новій роботі і непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;

економія часу керівника і співробітників, так як проводиться за програмою робота допомагає економити час кожного з них;

розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Жоден з методів не є ідеальним, тому для ефективнішого відбору запропонуємо керівнику Широківського ССТ використовувати комбінування кількох методів одночасно, табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Комбінація методів відбору відповідно категоріям персоналу у
Широківському ССТ**

Керівники	Спеціалісти	Робітники та технічні службовці
резюме, перевірка рекомендацій, тест загальних розумових здібностей, case-інтерв'ю	резюме, перевірка рекомендацій, тестування професійних знань, співбесіда, метод шокового інтерв'ю	резюме, тестування професійних знань, метод шокового інтерв'ю, робочі завдання, випробувальний термін

Отже, проаналізувавши вищезазначене можна зробити висновок, що традиційні методи дають можливість керівнику Широківського ССТ отримати уявлення про кандидата як про спеціаліста, а нетрадиційні – як про особистість.

Найкраще застосовувати комплексний підхід до пошуку і відбору нових працівників, який передбачає вирішення, щонайменше, п'яти основних завдань:

визначення кількісної та якісної потреби в персоналі з урахуванням основних цілей і можливостей організації;

пошук можливих джерел кадрового поповнення і вибір засобів і методів, які можуть використовуватися для залучення підходящих кандидатів;

розробка критеріїв для відбору кандидатів, найбільш придатних для заняття наявних вакансій;

підбір або розробка методів відбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів.

У наступному пункті кваліфікаційної роботи більш детально розглянемо один із сучасних інноваційних методів відбору персоналу.

3.2. Метод шокового інтерв'ю як один із сучасних методів відбору персоналу в Широківському ССТ

Інноваційний підхід до відбору персоналу в Широківському селищному споживчому товаристві дозволить розширити погляд на теоретичну базу стосовно відбору та оцінки працівників та підвищити ефективність їх роботи.

Сьогодні в теорії існує досить велика кількість нестандартних методів відбору персоналу. За допомогою цих нестандартних методів в організації, можна виявити індивідуальні особливості людини, з'ясувати, наскільки вона зацікавлена працювати у колективі, чи стане вона ефективним і конструктивним працівником. Саме тому при відборі персоналу в Широківському ССТ запропоновано застосовувати метод шокового інтерв'ю, який здобуває все більшу популярність серед роботодавців.

Мета шокового інтерв'ю націлений визначити стресостійкість кандидата. Такий метод є доцільним в роботі Широківського ССТ, адже його використання виправдано в разі відбору працівників на певні вакансії:

продавці, касири, операціоністи, пожежники, співробітники міліції і навіть фахівці з персоналу, тощо.

Даний метод дозволяє оцінити чи зможе кандидат працювати в певних умовах, адже Широківське ССТ наймає на роботу саме продавців. Така категорія працівників постійно спілкується з людьми і часто стикається з не стандартними стресовими ситуаціями.

Для виявлення стресостійкості кандидата для нього створюють стресові умови і спостерігають, як він на них реагуватиме. Зазвичай стандартний сценарій стресового інтерв'ю передбачає:

запізнення на співбесіду представника роботодавця на термін від півгодини і більше;

вияв неухви до здобутків, звання, освіти здобувача;

втрату резюме кандидата;

непрстойні запитання;

створення незручних умов: підпиляна ніжка стільця, занадто високий стілець, яскраве світло в очі, розміщення здобувача в центрі кола, при цьому колу сидять представники наймача;

несподівані дії з боку рекрутера: жбурляння ручки в обличчя.

Мета – визначити стресостійкість кандидата. Зробити це можна різними способами, однак основа залишається тією самою – створити ситуацію, коли претендент почуватиметься некомфортно.

У стресовій ситуації людина часто втрачає рівновагу, погано контролює емоції (або ж навпаки) і навіть за умови ретельної підготовки до інтерв'ю здатна забути все, що знала [46].

На перший погляд такий спосіб видається справжнім знущанням з претендента, однак варто пам'ятати, що професії бувають різними, робочі моменти – теж. І іноді вони вимагають від фахівця здатності у короткий строк мобілізувати свої сили, швидко прийняти правильне рішення – з таким завданням впорається не кожен.

Розглянемо основні моменти, яких слід дотримуватися при застосуванні запропонованого методу в організації.

Фахівець, який буде проводити співбесіду методом шокового інтерв'ю повинен мати спеціальну підготовку. Оскільки підбором та відбором кадрів у Широківському ССТ займається керівник, то йому потрібно пройти сучасний тренінг або курси підвищення кваліфікації з відбору персоналу.

При підготовці до інноваційного етапу відбору керівнику пропонується визначити наступні компоненти:

- продумана стратегія і тактика інтерв'ю;
- підготовлені запитання;
- специфіка вербальної та невербальної поведінки;
- коментарі по ходу інтерв'ю;
- структура інтерв'ю.

Основні інструменти шокового інтерв'ю, які можна запропонувати в Широківському ССТ:

- прохання заповнити анкету в приміщенні, де немає меблів;
- запрошення на співбесіду відразу кількох кандидатів на вакансію;
- перебивання претендента на середині фрази, різка зміна теми розмови;
- каверзні запитання, провокації;
- несподівані паузи, кількаразове повторення того самого запитання;
- найголовніше питання, варто залишити наостанок.

Для фахівця, який проводитиме інтерв'ю важливо:

- чітко фіксувати відповіді респондента;
- підтримувати баланс між контактом очима і записуванням даних (це може потребувати додаткових зусиль, адже не завжди прийнятно використовувати диктофон).

Отримавши відповідний досвід, керівник Широківського ССТ матиме змогу коригувати процес проведення нетрадиційного виду інтерв'ю під кваліфікаційні вимоги та вимоги ринку.

Слід також враховувати що існують два погляди на доцільність проведення шокового інтерв'ю:

1. Більшість кадрових фахівців вважають, що такий вид інтерв'ю ефективний тільки для тих посад, де робота пов'язана з більшою кількістю стресових ситуацій. Організація, звичайно, має право, але при цьому вона програє, оскільки таке інтерв'ю відштовхне частину потенційних співробітників, які могли б виявитися корисними кандидатами. Це стосується тих із них, хто не має нагальної потреби в працевлаштуванні й може дозволити собі вибирати. До того ж шокове інтерв'ю в разі невдалого проведення може тільки нашкодити: здобувач одержить негативний досвід, а чутки розповсюджуються швидко, і організація дуже швидко набуде в колі зацікавлених осіб репутації непрофесійної.

Серед тих, хто спроможний пройти подібний „фільтр”, можна виокремити дві групи:

люди з низькою самооцінкою, які готові витримати все що завгодно, аби тільки їх прийняли на роботу;

ті, хто витримав стрес або, можливо, зумів „переграти” менеджера з персоналу в процесі інтерв'ю (кандидат просто може виявитися до нього підготовленим). Досить імовірно, що він зрозуміє наміри роботодавця й зробить для себе висновки.

2. В інших випадках – це лише спосіб маніпулювати кандидатом з метою домогтися його згоди на не вигідні умови. Шокове інтерв'ю покликане показати здобувачеві, що загалом його цінність невелика, оскільки він не в змозі відповісти на «витончені» питання. Проте він влаштовує як фахівець із добрим потенціалом. Тим самим організація одержує мотивованого співробітника за невеликі гроші.

Відповідно до ділової етики кандидатів на вакантну посаду повинні заздалегідь сказати, у якій формі буде проходити співбесіда, і попередити про особливості майбутньої бесіди.

З другого боку, «попереджений – значить озброєний», і роботодавець не зможе побачити поведінку свого майбутнього співробітника в стресовій ситуації в чистому вигляді. Тому часто працівники служби, не попереджаючи заздалегідь здобувача про те, що будуть проводити стресову співбесіду, змушують його годинами чекати моменту зустрічі в коридорі, тим самим приводячи потенційного співробітника організації в стан, близький до нервового зриву. Або призначена співбесіда починається в точно призначений час, але здобувачеві в грубій формі один за одним ставлять однотипні каверзні питання, наприклад:

«Чому Ви так упевнені, що саме Ви будете найкращим кандидатом на посаду касира?»

«Ви переконані, що Ваші зовнішні дані настільки гарні, що Ви нам підійдете?».

Якщо керівник Широківського селищного споживчого товариства прийме до уваги запропоновані нами в кваліфікаційній роботі заходи щодо підвищення ефективності відбору персоналу та використовуватиме при відборі працівників інноваційні нетрадиційні методи, у тому числі і метод шокowego інтерв'ю, то знизиться плінність кадрів. Не буде потреби звільняти працівників через некомпетентність або неготовність до певних умов роботи.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження в кваліфікаційній роботі на тему «Сучасні методи відбору персоналу» було узагальнено наступні висновки:

1. Розглянуто процес відбору персоналу, а саме на підставі аналізу літератури встановлено основні етапи, яких працівники служби персоналу мають дотримуватись при формуванні штату працівників.

2. Визначено та порівняно джерела набору персоналу - зовнішні і внутрішні. Їхньою спільною рисою є те, що вони обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Можна зауважити, що організація може використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела набору, але при цьому остаточне рішення про залучення робочої сили з того чи іншого джерела залежить від економічної та соціальної ефективності працівника.

3. Досліджено методичні підходи відбору персоналу в організації. Представлено традиційні та сучасні методи набору кадрів, які є невід'ємною частиною сучасного багатоступінчастого процесу відбору персоналу на вакантні місця. Знання HR-менеджером ефективних технологій відбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу з метою досягнення поставлених керівництвом цілей.

4. Об'єктом дослідження обрано Широківське селищне споживче товариство, основною метою якого є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендного нерухомого майна, з метою одержання прибутку, задоволення потреб своїх членів у товарах та послугах, сприяння розвитку їхньої трудової і соціальної активності, зростанню їх добробуту і культурного рівня.

5. Проаналізована соціально-економічна характеристика та удосконалення методичного забезпечення процесу відбору персоналу Широківського ССТ. На основі аналізу відбору персоналу можна зробити висновок, що проблема пошуку та відбору кваліфікованих кадрів була завжди актуальною. Персонал який працює в Широківському ССТ за аналізований період 2017-2018 рр. складається виключно із жінок різного віку, більше половини з яких мають достатній досвід роботи. За три останні роки з різних причин було звільнено 5 осіб, стільки ж прийнято на роботу.

6. Проаналізовано оцінку методів відбору персоналу Широківського ССТ, що дало змогу побачити результати роботи виконуючого обов'язки управління персоналом. Вони мають як позитивний, як і негативний характер.

Враховуючи всі недоліки, які було виявлено в процесі дослідження Широківського ССТ, вважаємо за доцільне запропонувати наступні пропозиції:

1. Керівництвом Широківського ССТ при відборі персоналу впровадити використання нетрадиційних методів відбору персоналу, а також удосконалити та приділити більше уваги традиційним методам відбору персоналу.

2. Рекомендовано удосконалити процес відбору персоналу в Широківському ССТ доповнивши його інноваційними методами, такими як метод шокового інтерв'ю, Case-інтерв'ю, співпраця з вищими навчальними закладами для залучення студентів до виробничої практики, з подальшою перспективою отримання роботи.

3. Визначено та запропоновано основні інструменти шокового інтерв'ю, необхідність підвищення кваліфікації керівника Широківського ССТ, який виконує функції фахівця з відбору персоналу.

4. У зв'язку з тим, що жоден з методів відбору персоналу не є ідеальним, для ефективнішого відбору запропоновано використовувати комбінування кількох методів одночасно. Найкраще застосовувати комплексний підхід до пошуку і відбору нових працівників, який передбачає вирішення основних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулкіна К. Методи підбору персоналу. URL:https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності підприємств: теорія, методика, аналіз / Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2010. 292 с.
3. Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами. 2013. № 7. С. 308–313.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: ученик. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. 315с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу. 2012. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podborapersonala>.
7. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации. 2014. № 4 С. 20–23.
8. Башук Т. О., Смірнова Я. І. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 148-155.
9. Безусий В.В., Ложачевська О.М. Сучасні технології міжнародного кадрового менеджмент URL:www.nbuu.gov.ua.
10. Блінов А.О., Василевська О.В., Некежін В.П., Смоляков Н.В. Тренінг персоналу: навч. посіб. Москва, 2005
11. Буднік М. М., І. С. Пономаренко. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 361–366.
12. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: Рівне, НУВГП, 2014. С. 148.

13. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.
14. Воронин А.А., Побегайлов О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров. 2012. № 22. С. 150-154.
15. Воронкова В.Г., О.М. Попов. управління людськими ресурсами. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
16. Гавкалова Н. Л., Н. С. Маркова. Менеджмент персонала. 2-е изд., справ. и доп. Х.: ИД "ИНЖЕК", 2005. 304с.
17. Глобалтека. Глобальная библиотека научных ресурсов. Система отбора персонала, 2017 [URL:http://globalteka.ru/books/doc_details/975.html](http://globalteka.ru/books/doc_details/975.html).
18. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. *Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «економіка і менеджмент»*. 2016. № 1(67). с. 15–18.
19. Гречан А. П. Діагностика ефективності діяльності підприємств / *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 10 (164), Ч. 1. С. 56-61.
20. Данюк В. М., Колот А .М., Суков Г. С. Управління персоналом: підруч; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
21. Демко І.І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. Вип. 29. С. 313—319.
22. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.10.2007 р. N 583.Статус документа - 'діючий'.
23. Занора В. О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків. *Управління проектами та розвитком виробництва. зб. наук. праць*. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. № 1 (45). с.88-94

24. Зеленков А.В., Кононенко А.В., Налапко М.М. Організація набору та відбору персоналу. 2008. № 3 (3). С.125-135.
25. Иванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину. ООО«АльпинаПаблішер», 2012. URL: http://fictionbook.ru/.../read_online.html
26. Карякин А. М. Управление персоналом: Иван. гос. энер. ун-т, 205. – 230 с.
27. Качан Д.П., Шушпанов Д.Г. управління трудовими ресурсами Д. Київ: Юридична книга, 2003. 258 с.
28. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: ученик. Москва: ИНФРА, 2005. 304 с.
29. Книшек О. О., Тарасенко Ю. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Економічний простір: зб. наук. праць. № 139. 2018. С. 172-181.
30. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_3.
31. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/11/#47032>
32. Кузнецова Н. В. Управление персоналом. Владивосток: Изд., 2005. 305 с.
33. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: : пер. с англ. Москва. Вершина, 2005. 336 с.
34. Лапытова М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном. *Горный информационноаналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. 2010. № 11. С. 125–128.
35. Литвин О.В. Механізм побудови оцінки соціальної економічної ефективності управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2. Т.1. С. 79—84.
36. Лысак У. Нетрадиционные методы подбора персонала Справочник кадровика. 2010. № 5. С. 78–80

37. Магура М. И. Поиск и подбор персонала. *Управление персоналом* Москва: ООО "Журнал", 2003. 304 с.
38. Методи відбору персоналу. 2016 URL: <http://www.hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala>
39. Методы оценки кандидатов. URL: <http://printpiter.com/upravlenie-perso/metodi-otsenki-k.html>
40. Нестуля О.О. Вплив політичних чинників на розвиток споживчої кооперації України: Історія і сучасність. В кн.: Споживча кооперація України: Історичний досвід, сучасний розвиток, стратегічні орієнтири: *Збірник наукових доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції, Україна*. Київ, 2010.
41. Нечаєва А.В. Стрес-інтерв'ю як один з нестандартних методів відбору персоналу. URL: <http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/library/2.htm>.
42. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу. 2016 URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>.
43. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. *Менеджер по персоналу*. 2007. № 4. С. 38–45.
44. Перегудова Т. В. Сутність, види та принципи стрес-інтерв'ю в системі підбору персоналу. URL: www.nbuu.gov.ua.
45. Позова С. Этапы подбора. *Управление персоналом: Украина*. 2009. № 9. С. 35–38
46. Позова С. Этапы подбора. *Управление персоналом: Украина*. 2009. № 9. С. 35–38
47. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом: зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 2013. с. 276–281.
48. Пріб К.А., Патица Н.І. Діагностика у системі управління К.: Центр учбової літератури, 2016. – 432 с.
49. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

50. Скаско І.М. визначення ефективних методів відбору персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 3(166). с. 11–19.
51. Следь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>.
52. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів відбору персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>.
53. Спивак В. А. Управление персоналом: учебн. пособ. URL: http://www.plam.ru/bislit/upravlenie_personalom_uchebnoeposobie/p6.php#metkado с7.
54. Статут Широківського споживчого товариства (нова редакція) Широке, 2019. 28 с.
55. Уланова Е. М. Методы и методика отбора и набора персонала по специальности «Управление персоналом»: учебн. пос. по дисциплине. Тамбов: Изд. ТГУ им. Г. Р. Державина, 2009. 99 с.
56. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. 2013. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>.
57. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу. 2013. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>
58. Черваньов Д. М., Жилінська О. І., Петровський М. В. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
59. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві URL: <http://irbis-nbu.gov>
60. Шипуліна В. О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 111–117.