

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра управління персоналом і регіональної економіки**

**Поліщук Валентина Сергіївна**

**Сучасні методи підбору та найму персоналу**

**Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці**  
**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

Студентка групи ЕЕУПм-21  
В.С. Поліщук

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник  
к.е.н., професор Є.П. Качан

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_р.

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали) (підпис)

**Тернопіль – 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>5</b>
1.1. СУТЬ НАЙМУ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.2. МЕТОДИ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ.....	10
1.3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ.....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ».....</b>	<b>27</b>
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НВА ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ».....	27
2.2. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ».....	36
2.3. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ».....	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ І ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ І НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>55</b>
3.1. ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРЕСИВНИХ ЗАРУБІЖНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ І НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ.....	55
3.2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ І ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.....	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	65
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах зростає інтерес й увага до ролі людських ресурсів і можливість повної реалізації професійного потенціалу персоналу. Це викликано, насамперед, високим рівнем поділу праці, істотним зростанням питомої частки висококваліфікованої праці як у виробничій, так і у невиробничій сферах і обумовленим цими процесами підвищенням ролі кожного співробітника в успішній роботі організації.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добірка й відбір працівників забезпечує нормальний режим функціонування організації, а також закладає перші підвалини успіху. Ефективний, дієздатний персонал – основна складова довготривалого успіху, високоефективний напрям вкладання капіталу. Сьогодні людина - це головний стратегічний ресурс будь-якої компанії для боротьби з конкурентами.

Вдало підібрати трудовий колектив - одне з основних завдань керівництва будь-якого підприємства. Це має бути команда однодумців, і партнерів, здатних усвідомлювати, ухвалювати й реалізовувати загальні задуми. Тільки вона виступає запорукою успіху підприємницької діяльності, висловлювання й процвітання підприємства. Саме тому актуальність теми дослідження обумовлена тим, що використання ефективних методик підбору та найму персоналу є одним з головних чинників забезпечення підприємства трудовими ресурсами в необхідній кількості і необхідної кваліфікації, і як наслідок - забезпечення необхідного обсягу виробництва і продажу продукції (товарів, робіт, послуг).

*Ступінь опрацювання теми.* Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від правильно обраного персоналу. Тому методи підбору та найму персоналу завжди цікавили вчених, а також фахівців кадрових служб та служб управління персоналом.

Вагомий внесок у досягнення питань ефективного підбору та найму персоналу зробили такі відомі науковці як Р. Драфт, Д. Коултер, В. Воронкова, А. Беліченко, Н. Гавкалова, С. Попов, С. Іванова, Г. Назарова, Н. Маркова та ін. Вони акцентували увагу на дослідженні основних методів та можливостей їх застосування, особливостях і специфіці етапів підбору та найму персоналу тощо.

Вагомість зазначеної проблематики, її актуальність і необхідність узгодження практики з теоретичними дослідженнями, проблеми, що виникають при підборі та наймі персоналу зумовило вибір теми і зміст даного дослідження.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є висвітлення теоретичних положень та практичних рекомендацій, щодо сучасних методів підбору та найму персоналу на рівні підприємства.

Для досягнення мети дослідження вирішувались такі **завдання**:

- вивчити теоретичні засади процедури підбору та найму персоналу і зарубіжний досвід їх використання;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства в тому числі фінансових та техніко – економічних показників;
- проаналізувати існуючий стан організації підбору та найму персоналу на підприємстві та динаміку основних трудових показників;
- провести аналіз витрат підприємства на найм персоналу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення підбору персоналу на ТОВ НВА «Перлина Поділля».

**Об'єктом** дослідження дипломної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля».

**Предметом** дослідження є система підбору на найму персоналу на даному підприємстві.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження:

- розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи підбору та найму персоналу;
- оцінено сучасні методи підбору та найму персоналу;
- рекомендовано напрями удосконалення сучасної системи підбору та найму персоналу.

У процесі підготовки дипломної роботи використані методи теоретичного дослідження, зокрема, аналіз і синтез при вивченні теоретичних основ підбору та найму персоналу. Методи емпіричного дослідження – спостереження та експеримент застосовувались в ході розробки рекомендацій із вдосконалення процедури підбору персоналу в ТОВ НВА «Перлина Поділля» та визначенні економічного ефекту від їх впровадження. Для проведення аналізу господарської діяльності використовувались статистичні та математичні методи.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані в процесі дослідження наукові і практичні результати можуть бути використані для вдосконалення системи підбору та найму персоналу на ТОВ НВА «Перлина Поділля».

Дипломна робота складається з вступу, 3-ох основних розділів, загального висновку, списку використаних джерел та в загальному має 73 сторінок основного тексту. В роботі використано 12 таблиць, 16 рисунків та 4 формули.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ**

### **1.1. Суть найму та підбору персоналу.**

Сьогодні основним стратегічним ресурсом компанії є люди, які в ній працюють. Для ефективної діяльності компанії, її розвитку необхідно, щоб вони були високо професійні і орієнтовані на вирішення поставлених завдань. Ключовими факторами розвитку компанії є не тільки виробничо-економічний ресурс (ринки, продажі, сировина, обладнання, фінанси), але й сфера нематеріальних активів, до яких відносяться людські ресурси.

Будь-яка компанія – це перш за все колектив людей. Якщо персонал компанії буде мати єдині цінності, потенціал розвитку, лідерів і необхідний набір компетенцій, - тоді бізнес буде успішним і буде ефективно вирішувати будь-які задачі. Наприклад: залучати нові потоки фінансів, набирати обертів збуту, розвивати виробництво.[2,с.244].

Дослідження закордонних експертів виявило, що інвестиції в людські ресурси здатні приносити дохід до 300% річних. Таким чином, ефективний персонал є запорукою успішного розвитку компанії. Для того, щоб підібрати цей персонал компанії потрібно створити ефективну систему підбору та найму персоналу. Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Найм персоналу являється заключним етапом в процесі пошуку, відбору і прийому працівника на роботу.[1,с.158].

Однією з головних задач компанії є формування колективу, кожний член якого виконає роботу на належному рівні. При підборі персоналу потрібно користуватися такими принципами:

1) *Стратегія* підбору персоналу визначається відповідно до потреб бізнесу. Необхідно враховувати декілька ключових факторів, що впливають на результат:

- сфера діяльності компанії;
- цілі і основні стратегії компанії ( на чому будується стратегія компанії і на що вона орієнтується в першу чергу);
- структура і принципи роботи компанії;
- система управління ( демократична чи централізована, основні стратегії і підходи до управління персоналом);
- корпоративна культура компанії.

Всі ці фактори безпосередньо впливають на визначення необхідності в персоналі і систему його підбору.[6,с.96].

2) *Необхідність* в співробітниках і якість персоналу визначається 3 факторами:

- професійними навиками і знаннями;
- особистими якостями;
- системою мотивації.

Для підбору необхідних співробітників для компанії потрібно чітко представляти список обов'язків і мати систему оцінки , яка дозволить перевірити їх відповідність до вимог. Подібний список з визначеними ключовими параметрами по трьох факторах, повинен бути складений для будь-якої позиції, що існує в компанії. Таким чином, ефективний співробітник однієї компанії буде відрізнятися від свого колеги і іншій компанії.[6,с.97].

3) *Нарощування* «людського» капітулу компанії. В кожній компанії, як правило існують представники чотирьох категорій персоналу.

Для будь-якої компанії необхідно розробити свою стратегію роботи з кожною категорією співробітників, а також систему оцінки персоналу. Найбільш цінними для компанії є ті, які входять в категорію «капітал». Ці люди ефективні, вони хочуть і можуть виконувати свою роботу на високому рівні і приносять найбільшу віддачу. Задача компанії – нарощення числа саме таких співробітників. Це можливо за рахунок залучення їх зі сторони, так і за рахунок навчання двох других категорій – «ресурсів» і «персоналу». Для цього необхідно розробляти програми розвитку і навчання співробітників, тим самим підвищуючи їх професійний рівень до потреб компанії. Та категорія персоналу, що попала під «кадри» уповільнює розвиток компанії, тому з такими людьми краще попрощатися.[8,с.82].

4) *Якість, Вартість, Час*. Розробляючи стратегію і тактику підбору персоналу необхідно пам'ятати, що категорії «час», «вартість» і «якість» персоналу зв'язані між собою. Якщо ми хочемо підібрати якісний персонал, то нам потрібно потратити достатню кількість часу на його пошук і певну суму грошей на цей процес. Якщо необхідно підібрати персонал швидко, то варто розуміти, що можна «програти» в його якості, а також втратити грошові засоби. Або ми можемо звернутися до рекрутингових компаній, в такому випадку пошук персоналу займе певний проміжок часу та відповідну кількість грошових засобів. Відповідно, якщо вам потрібен дешевий персонал, то варто пам'ятати, що він буде не кваліфікованим.[8,с.125].

5) *Топ-менеджер* – це перш за все управлінець, а не спеціаліст. Для топ-менеджерів головною вимогою є компетентність в управлінні. Багато провідних компаній з різних галузей прийшли до розуміння того, що ключові керівні позиції в компанії повинні займати в першу чергу керівники, а не фахівці в сфері діяльності компанії. На даний момент боротьба на ринку праці ведеться саме за професійних управлінців, незалежно від досвіду роботи в конкретній галузі.[12,с.412].



Всі перераховані принципи допоможуть компанії грамотно сформулювати свою стратегію підбору персоналу, зробити її адекватною своїм запитам.

Найм персоналу - це набір певних дій, спрямованих на залучення кандидатів з метою своєчасної і якісної комплектації штату відповідно до потреб компанії. Ефективна процедура найму повинна включати в себе кілька послідовних етапів:[16,с.25-40].

- планування персоналу - прогнозується якісна і кількісна потреби організації в персоналі та зіставляється реальна ситуація в організації з тим, чого хочеться досягти з урахуванням наявних ресурсів;
- аналіз посадових інструкцій, особистісних специфікацій, умов найму, складання профілю посади;
- визначення способів найму виходячи з ресурсів організації, аналіз можливості використання її внутрішніх трудових ресурсів, аналіз зовнішніх джерел;
- пошук персоналу, передача підготовленої раніше на основі профілю посади інформації про вакансії цільової аудиторії по найбільш ефективним і економічним каналах, підготовка до отримання та обробки зворотної інформації;
- підбір кандидатів - отримання необхідної і достатньої інформації про них (відповідність претендентів самим загальним критеріям, таким як вік, освіта, адекватність реагування на питання) і прийняття рішення про запрошення на співбесіду або відмову від нього;
- відбір, що дозволяє виявити відповідність претендента критеріям особистісної специфікації, професійну і мотиваційну придатність для даної вакансії;
- адаптація нового співробітника, щоб він швидше "увійшов в посаду", освоїв свої обов'язки, стандарти поведінки, досяг прийняттого рівня ефективності діяльності.[16,с.38].

Варто пам'ятати, що у процесі найму персоналу роботодавець може зіткнутися з безліччю проблем, основними з яких є:

- відсутність чіткого уявлення про те, кого шукати, яким вимогам повинен задовольняти кандидат, для виконання яких обов'язків необхідний новий співробітник. Внаслідок цього пошук потрібного співробітника може безуспішно тривати довгий час;
- невміння визначити джерело і спосіб пошуку співробітників відповідно до посади. У підсумку на пошук кандидатів витрачаються кошти і час, а резюме надходить дуже мало і кандидати приходять на співбесіду вкрай рідко;
- непрофесійність співробітника, що займається відбором, нерозуміння того, які компетенції і якими методами потрібно оцінювати при відборі. Це призводить до невірної (заниженою або завищеною) оцінці професійних і особистісних якостей кандидатів;
- відсутність програми адаптації новачка, в результаті чого затягується процес "приживання" працівника, відкладається початок його самостійної ефективної роботи.[24,с.365].

## 1.2. Методи підбору та найму персоналу.

Для того, щоб підбір персоналу був ефективним, фахівці кадрових служб повинні чітко розуміти і знати методи підбору та найму персоналу. Велика їх частина добре відомих. І ми постаралися систематизувати і оцінити достоїнства і недоліки цих методів.

Всі існуючі методи можна віднести до внутрішніх, які здійснюються з ресурсів компанії або по наявним зв'язкам, і зовнішніх - коли компанія звертається до відкритого ринку праці.[12,с.485].

До найбільш поширених методів внутрішнього пошуку можна віднести:

- оголошення у внутрішніх ЗМІ (газетах підприємства, стендах, інформаційних листах, локальному інтернет - сайті);
- поширення інформації через керівників підрозділів;
- написання ключових слів про конкурс на загальних зборах співробітників компанії;
- особисті зв'язки співробітників, рекомендації.[25,с.236].

До числа найбільш популярних методів зовнішнього пошуку відносяться:

- кандидати, які самостійно прийшли в компанію;
- оголошення в ЗМІ (ТБ, радіо, пресі, інтернет);
- навчальні заклади (ВНЗ, технікуми, курси тощо);
- служби зайнятості (біржі праці);
- агентства з працевлаштування (оплата послуг кандидатом);
- рекрутингові агентства (рекрутинг, прямий пошук);
- резюме кандидатів з відкритих джерел (газети, інтернет);
- участь в ярмарках вакансій.[6,с.65].

Вибір стратегії пошуку заснований, як правило, на аналізі сильних і слабких сторін кожного методу підбору персоналу. Тому для даного аналізу ми користуємося SWOT –аналізом, адже йому притаманно визначати плюси і мінуси, а також має свої обмеження у використанні.

Таблиця 1.2.1

**Позитивні і негативні наслідки внутрішнього і зовнішнього підбору персоналу[5]**

	Внутрішні методи	Зовнішні методи
Позитивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- хороший приклад для персоналу;</li> <li>- підвищується лояльність до компанії;</li> <li>- відбувається оцінка персоналу;</li> <li>- підвищується мотивація у персоналу;</li> <li>-полегшується процес планування в області забезпечення кадровими ресурсами та розвитку персоналу;</li> <li>- низькі фінансові витрати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-вибір з більшого числа кандидатів;</li> <li>- поява нових ідей в роботі;</li> <li>- можливість отримати кращі технології і практики з ринку;</li> <li>- менша загроза появи інтриг всередині компанії;</li> <li>- велика гнучкість співробітника.</li> </ul>
Негативні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза накопичень особистих взаємин працівників;</li> <li>- робота зі старими стереотипами і методами на новій позиції;</li> <li>- відсутність нових ідей;</li> <li>- можливий конфлікт з боку колишніх колег.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптаційний період;</li> <li>- можливе погіршення морального клімату з боку працюючих;</li> <li>- невідомі здатності нового людини;</li> <li>- вимагає фінансових витрат</li> </ul>

Науковці в сфері підбору та найму персоналу не стоять на місці. Сьогодні відомі вже новітні технології у досягненні даної сфери. Розглянемо сучасніші методи підбору та найму персоналу. А саме:

**Метод 1. Рекрутинг.** Рекрутингом називають методику підбору співробітників поширених професій. Зазвичай це фахівці так званого «лінійного рівня» – торгові агенти, пересічні менеджери, виконавці, секретарі. Сам рекрутинг полягає в складанні грамотного опису вакансії та розміщення даного опису там, де його побачать потенційні претенденти або сайти, що займаються пошуком кадрів. Упор в даному випадку робиться на людей, що знаходяться в безпосередньому процесі пошуку роботи.

**Метод 2. Executive Search.** Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. На відміну від рекрутингу «ексклюзивний пошук» передбачає активні дії з боку зацікавленої компанії. Зазвичай таким видом підбору співробітників займаються спеціалізовані кадрові агентства.[5]

**Метод 3. Headhunting.** Дослівно — «полювання за головами». Метод пошуку або переманювання конкретного спеціаліста (визнаного майстра у своїй області) з однієї фірми в іншу. Методика заснована на передумові, що працівники вищого рівня не шукають роботу самостійно і іноді навіть і не думають про зміну такої. Завдання «мисливців» – працівника кадрового агентства – зацікавити кандидата більш вигідними умовами або перспективами розвитку від конкуруючої організації.

**Метод 4. Скринінг.** Швидкий відбір кандидатів за формальними ознаками. Психологічні характеристики, мотивація, якості особистості при скринінгу не враховуються: головний критерій такого пошуку працівників – швидкість. Терміни проведення скринінгу – кілька днів. Методикою користуються при наборі секретарів, менеджерів, продавців-консультантів.

**Метод 5. Preliminaring (прелиминаринг).** Залучення кандидатів на посаду допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних вузів). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям.[9,с.258].

Прелиминаринг націлений на довгостроковий бізнес-план компанії: це найбільш перспективний спосіб створення міцного і продуктивного трудового співтовариства.

**Таблиця 1.2.2**

***Порівняльні показники методів набору співробітників[8]***

№	Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
1.	Через ЗМІ	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ строк скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю з претендентами йде 5-7 днів	6-14 днів
2.	Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування кола спілкування достатньо 3-5 днів	3-5 днів
3.	Серед випускників вузів	Зв'язок і взаємодію з працівниками відповідних служб внз (5-7 днів). Збір резюме з подальшою обробкою – ще тиждень	2 тижні
4.	В середині власної компанії	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівника достатньо 1-2 днів	1-2 дні

*Продовження таблиці 1.2.2*

№	Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
5.	Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів	2 тижні
6.	Через безкоштовні кадрові агенства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів	10 днів
7.	Через рекрутингові компанії	Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів	1-2 тижні

Поряд із традиційними методами підбору та найму персоналу з'являються й інші, за допомогою яких можна виявити індивідуальні особливості людини, з'ясувати, наскільки вона зацікавлена працювати у компанії, чи стане вона ефективним і конструктивним працівником. Саме тому нестардатні методи підбору персоналу здобувають все більшу популярність серед роботодавців. Розглянемо найпоширеніші з них:

**1) Інтерв'ю як стрес.** Стресове інтерв'ю іноді називають шоковим, адже слово якнайкраще відображає сутність методу. Мета – визначити стресостійкість кандидата. Зробити це можна різними способами, однак основа залишається тією самою – створити ситуацію, коли претендент почуватиметься некомфортно. Адже 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.[24,с118].

На перший погляд такий спосіб видається справжнім знуцанням 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.

До основних інструментів стресового інтерв'ю належать:

- запізнення менеджера з персоналу на співбесіду на 20 хв. і більше;
- прохання заповнити анкету в приміщенні, де нема 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;

Загалом способів є багато, тут усе залежить від фантазії й винахідливості менеджера з персоналу.[36,с.87].

**2) Обличчя – розкрита книга.** Фізіогноміку – науку про вираження людини в рисах обличчя – відкрито пропагував у своїх працях ще давньогрецький філософ вчений Арістотель. Основними постулатами фізіономіки є те, що повний спектр емоцій, світогляд, життєвий досвід та переживання людини повністю відображаються на її обличчі через різноманітні складки, зморшки на лобі, переніссі і т.д. З роками змінюються обриси губ, брів, незначною мірою – форма вух, невеликі трансформації відбуваються навіть з формою черепа, що теж дає змогу робити певні висновки про характер людини.

Як показує практика, принципи фізіономіки корисні, однак не мають бути основним методом оцінювання персоналу. Мабуть, їх варто застосовувати як допоміжний інструмент для окреслення загального образу претендента або при внесенні в нього додаткових штрихів.[36,с.114].



**3) Графологічний метод.** Говорити про цей метод як про нетрадиційний спосіб добору персоналу стає все складніше. Адже, наприклад, у Франції вона стала офіційним інструментом відбору кандидатів, особливо у держструктурах.

На думку деяких спеціалістів, згаданий метод дає всього 10% помилок. Для того, щоб ним оволодіти, потрібно три роки навчання і кілька років роботи в організаціях. Доречно застосовувати графологію під час попереднього добору претендентів, вивчаючи почерк заяв і біографій. Фахівці-графологи, аналізуючи почерк і манеру письма, зможуть визначити рівень комунікабельності, сили волі людини, а також її характерні риси та відповідність майбутній професії.[45,с.115].

**4) Астрологічний метод.** Як стверджують «фахівці по зорях», з допомогою ретельних астрологічних досліджень можна отримати додаткову інформацію про професійні задатки майбутнього працівника. Однак для складання такого гороскопу треба враховувати не лише дату народження, а й точний час появи на світ.

Такий метод добору персоналу заслуговує на увагу, якщо керівництво компанії готове взяти у свій штат високопрофесійного астролога, в обов'язки якого входить складання детального гороскопа для кожного претендента. Однак навіть за таких умов він не повинен стати основним.

**5) Метод дерматогліфіки.** Дана наука вивчає рельєф шкіри долонь і стоп, зокрема й капілярних ліній, вважають, що за відбитками пальців кожної людини приховано генетичний код, розшифрувавши який можна зробити висновки не лише про генетичні захворювання людини, а й про її морально-вольові характеристики і навіть визначити. В якій сфері діяльності її чекає успіх.[12,с.485].

Ця технологія складна. На сьогодні вчені виділяють 39 типів малюнків, які, у свою чергу, ділять на чотири групи: дуги, петлі, завитки та S-подібні візерунки. Складність даного методу проявляється в тому, що для того, щоб визначити особливості людини, слід проаналізувати малюнки на

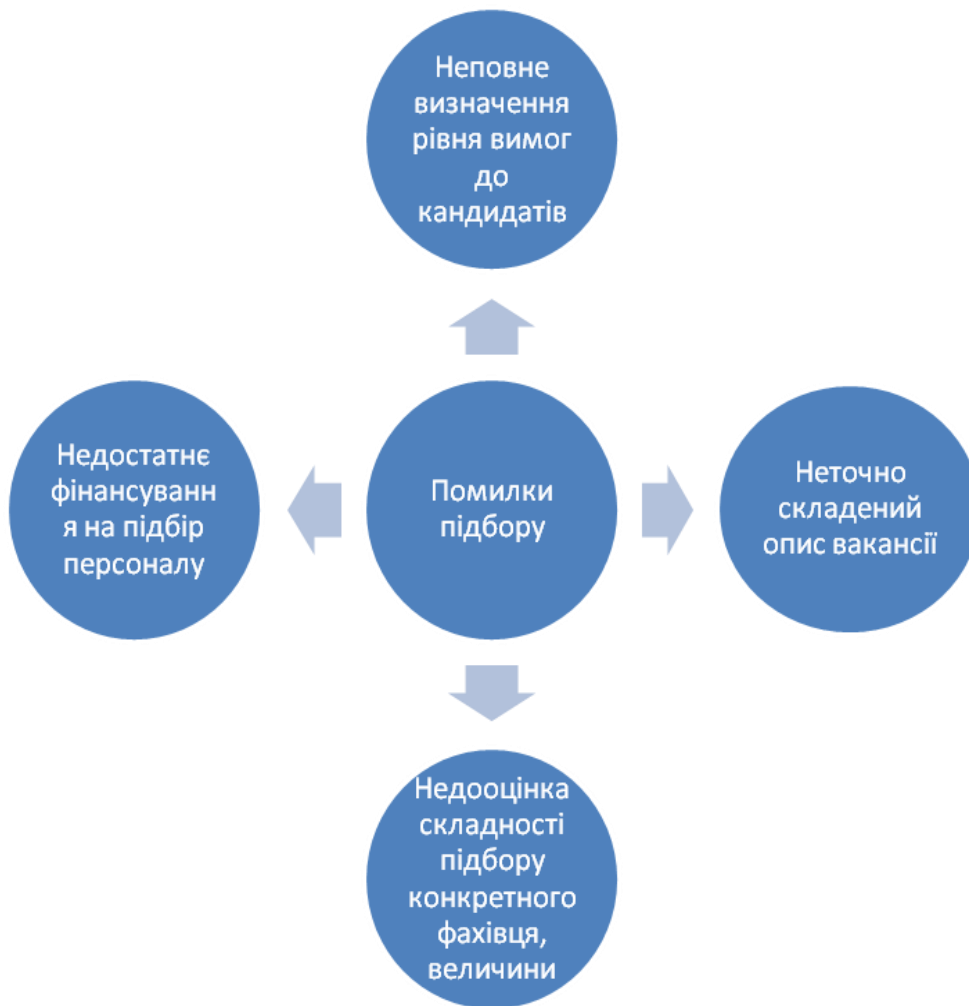
всіх 10 пальцях, при цьому значення має не лише загальна кількість тих чи інших малюнків, а й на якому пальці вони розміщені.

Науковці стверджують, що за допомогою відбитків пальців можна побачити в людині гарного інженера, перекладача або менеджера з персоналу.

**б) Метод соціоніка** – це наука, яка вивчає процес сприйняття інформації із зовнішнього світу психікою людини. Згідно з концепцією соціоніки психіка людей може бути представлена 16 можливими варіантами сприйняття й обробки інформації, як відповідають певному типу інформаційного метаболізму, або соціотипу. Кожна людина відповідає одному із цих типів. Нескладно здогадатися, що люди з однаковим типом інформаційного метаболізму сприймають інформацію однаково. Звичайно, варто враховувати індивідуальні особливості кожного претендента. Однак отримані в галузі соціоніки знання допоможуть правильно підібрати манеру поведінки з представниками кожного із 16 типів.[24,с.356].

Незважаючи на велику кількість методів підбору персоналу в сучасному суспільстві ніхто не застрахований від помилок. Розглянемо основні чинники, що можуть призвести до не ефективного підбору персоналу.

( Рис.2.1.1).



***Рис.2.1.1. Помилки при підборі персоналу[25]***

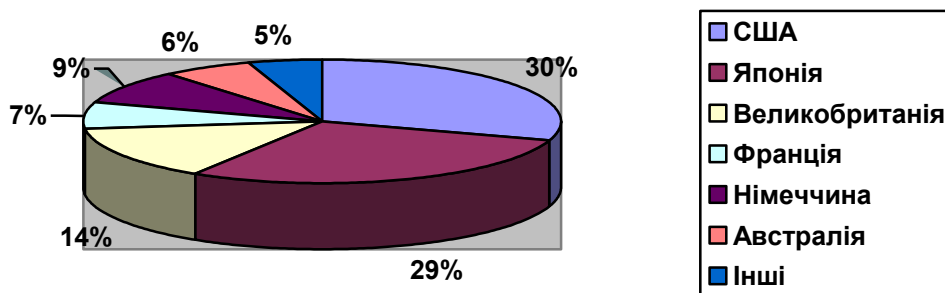
Якому методу підбору та найму персоналу віддати перевагу і чи варто їх застосовувати – вирішує сама компанія. Головне – зуміти сформувати злагоджену і дружню команду, яка працюватиме на благо компанії загалом та кожного працівника зокрема.

### 1.3. Зарубіжний досвід підбору та найму персоналу.

Україна тільки недавно увійшла в епоху ринкової економіки. У соціалістичний період на чимало робочих місць керівниками призначалися люди, які не володіли потрібними навичками і не мали достатньої кваліфікації. Тому інститут підбору та найму кадрів слабо розвинений в нашій країні. Однак, у фахівців, що займаються рекрутингом, є можливість вивчати досвід зарубіжних країн і компаній і застосовувати успішно апробовані на практиці результати.

В усьому світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом. Світова практика показує, що без правильного підбору персоналу, без його адаптації на підприємствах неможливо підвищити продуктивність праці самого підприємства. [18, с.15-24].

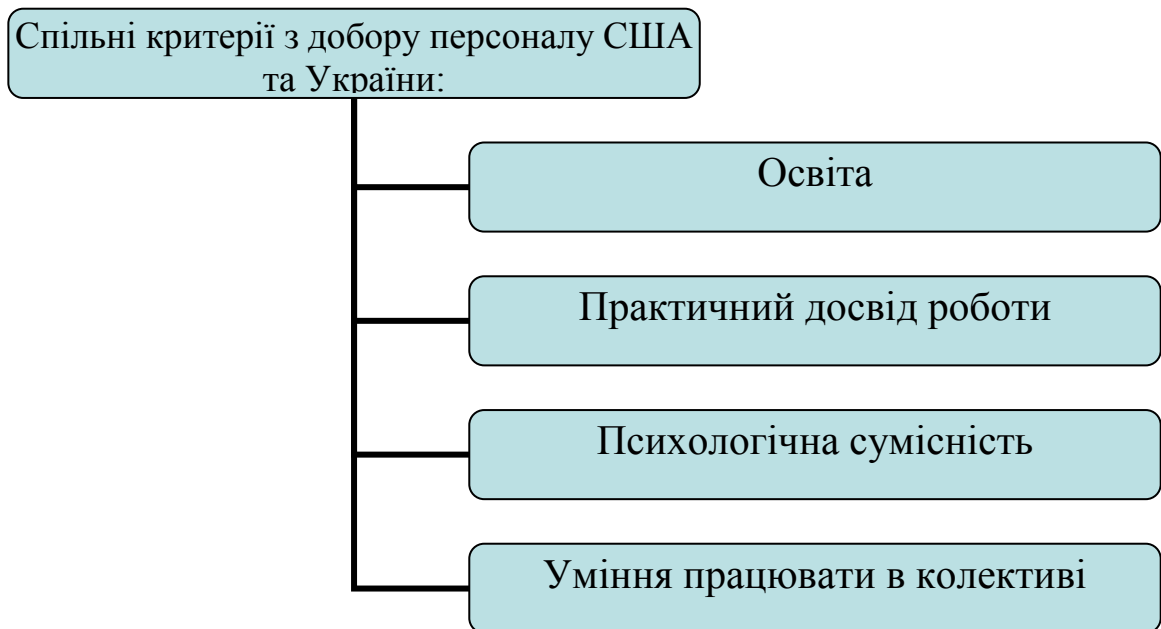
Особливе місце у світовій практиці підбору та найму персоналу займає така галузь як рекрутинг, адже послугою виступає підбір персоналу, тобто заповнення вакантних позицій в компаніях спеціалістами. Найбільш розвиненими ринками агентств з пошуку та підбору персоналу є ринок США, Японії, Великобританії, Франції та Німеччини (рис.1.3.1).



*Рис.1.3.1. Частка ринків з пошуку та підбору персоналу у розвинених країнах*

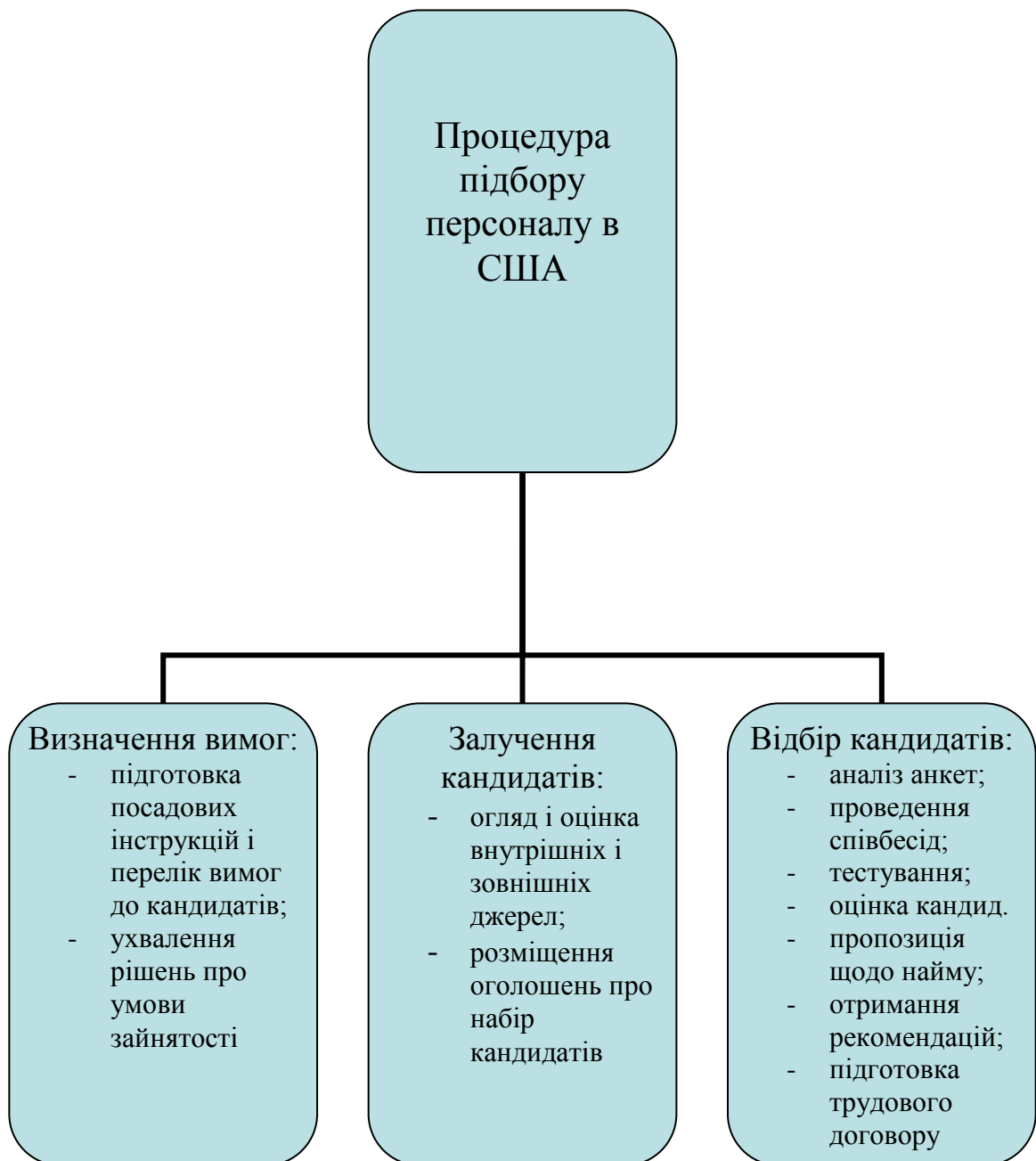
Розглянемо приклади підходів до підбору персоналу в США, Японії, Франції та країн Азії.

**Сполучені Штати Америки (США).** Важливим прикладом в даному питанні можна вважати США, оскільки саме ця держава є «піонером» в багатьох аспектах управління персоналом. Кадрова політика в компаніях США зазвичай базується на більш-менш однакових принципах за переліченими нижче напрямками. Американські компанії, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам.



**Рис.1.3.2. Спільні критерії добору персоналу в США та Україні.[28,с.78-80]**

Керівні кадри в компаніях призначаються. На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так і інженерів та вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, що фінансист буде робити кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості просування по рівнях управління, що обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід із однієї фірми в іншу.



***Рис.1.3.3. Процедура підбору персоналу в США.[40,с.41].***

При прийомі на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок наймання працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не знайомлять із діяльністю підприємства в цілому та його організаційної культурою.

Статистика свідчить, що рекомендації та послужний список перевіряються у 97% претендентів, вільне інтерв'ю береться у 81%, приймальним випробуванням піддаються 75% претендентів, медичному огляду – 52%, стандартизоване інтерв'ю береться у 47% претендентів на вакансії. 6% претендентів погоджуються і проходять випробування на "поліграфі" [7].

**Японія.** Японська система управління персоналом істотно відрізняється від американської і української, оскільки вона ґрунтується в першу чергу на менталітеті своїх співробітників. Перша відмінність – це підбір кадрів. Як відомо, в Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи, дружність колективу залежать від національного складу організації. Простіше кажучи, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути з тієї причини, що в Японії живе 99% японців. Відповідно, і в більшості організацій колектив виключно японський.[26,с.65].

В Японії відбувається перехід від системи довічного найму до інших, більш прийнятним для застосування в Україні форм зайнятості. Система довічного найму означає, що службовець фактично все своє життя працює на одному підприємстві, постійно просуваючись вгору по службових сходах. При цьому незалежно від освіти (середня це школа або престижний університет) працівник починає свою кар'єру з нижчої посади і на одному місці більше 2-3 років не затримується.

Нові форми найму робочої сили, які поступово витісняють довічний найм, можна розділити на дві групи: звичайні, які не мають нічого спільного з довічним наймом, і порівняно нові форми, засновані на абсолютно інших принципах.[18,с.19].

Звичайний найм нової робочої сили здійснюється у разі розширення виробництва або поліпшення економічної кон'юнктури. Іншою гнучкою формою є повторний, або вторинний найм на нових умовах раніше звільнених працівників. До порівняно нових форм найму відноситься також

"система обов'язкового набору". Її суть зводиться до наступного: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно для всіх підприємств. Нарешті, до порівняно нових форм найму належить і так званий "груповий довічний найм". Адміністрація підприємства наймає на роботу не кожного працівника окремо, а відразу цілу групу людей і тому не несе персональної відповідальності перед кожним окремим працівником.[26,с.84].

**Франція.** Управління у Франції – це чітко розроблена система з індивідуальним підходом до кожного працівника.

Тому і при підборі персоналу працівник завжди знає, що від нього зажадають і що він отримає; існують чітко позначені напрями при наймі: *on demande* (які вимоги у роботодавця), *on dinne* (які умови праці працівника), *on exiğe* (що будуть вимагати від працівника ).

Розглянемо досвід і основні тенденції у пошуку персоналу в країнах Азії. Експерти виділяють три області з найбільш активними ринками праці: Сінгапур і Гонконг.[32].

**Сінгапур** з населенням менше 3 мільйонів чоловік має найбільш розвинений ринок кадрових послуг серед інших азійських країн. Трудові ресурси приходять на ринок швидко і швидко поглинаються їм, набір персоналу – настільки ж важливий як і продажі. Поєднання в Сінгапурі низького рівня безробіття та високого попиту зсуває баланс на користь кадрових фірм, які можуть доповнити пропозицію локальних претендентів кандидатами, знайденими з широкодіапазонної міжнародної мережі. Основна тенденція системи підбору персоналу Сінгапуру – звернення до послуг кадрових агенцій за пошуком необхідних працівників замість витрат часу та коштів фахівцями компаній-замовників.

**Гонконг.** Незважаючи на приналежність до Китаю, економіка Гонконгу оживлена, і ринок праці продовжує швидко розвиватися. Значний дефіцит необхідних навичок у місцевих працівників створив незвичайні умови роботи. На сильному, але інтенсивно мінливому ринку постійної



зайнятості, молоді професіонали мають тенденцію змінювати місця роботи кожні 12-14 місяців, що робить постійну зайнятість працівників схожою на тимчасову або контрактну зайнятість у традиційному розумінні. Брак кваліфікованої праці створив більше можливостей для роботи жінок. У Гонконгу для жінок існує більш велика ймовірність, ніж на Заході, досягти значних посад. Як і в Сінгапурі, міжнародний рекрутмент став необхідністю для компаній Гонконгу.[32].

Таким чином підбір та найм персоналу у зарубіжних країнах має свої особливості і обумовлені історичним, політичним, соціальним розвитком кожної вищерозглянутої країни, а також рівнем розвитку технологій і виробництва. Безумовно, застосувати будь-яку ідеологію підбору персоналу на українському ґрунті в повному об'ємі неможливо, проте знання цих особливостей може запропонувати зацікавленим сторонам новий погляд на звичні проблеми.

## Висновки до розділу 1.

Отже, на сьогоднішній момент ключовими факторами розвитку компанії є не тільки виробничо-економічний ресурс, але й сфера нематеріальних активів, до яких відносяться людські ресурси. Зарубіжними експертами доведено, що ефективний персонал є запорукою успішного розвитку компанії. Для цього потрібно створити ефективну систему підбору та найму персоналу. Підбір персоналу являє собою процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника, а найм персоналу являється заключним етапом в процесі пошуку, відбору і прийому працівника на роботу.

Для створення ефективної системи підбору та найму персоналу фахівці в даній сфері повинні бути компетентними у різноманітних методах підбору персоналу. У загальному розумінні їх можна поділити на зовнішні (коли компанія звертається до відкритого ринку праці) та внутрішні (здійснюється з ресурсів компанії або по наявних зв'язках). Але дослідники в даній сфері не стоять на місці і вже існує досить багато новітніших методів по підбору персоналу. А саме: рекрутинг, executive search, headhunting, скринінг, preliminarying ( преліминаринг).

Поряд із традиційними методами існують також і нестардатні методи, які здобувають все більшу популярність серед роботодавців. Найпоширеніші з них це інтерв'ю як стрес, фізіономіка( наука про вираження людини в рисах обличчя), графологічний метод, астрологічний метод, метод дерматогліфіки, метод соціоніки ( наука, що вивчає процес сприйняття інформації із зовнішнього світу психікою людини).

Головне слід пам'ятати, що компанія сама повинна визначити метод, який на її думку буде ефективним у підборі та наймі персоналу. Саме тоді буде сформована злагоджена і дружня команда, яка працюватиме на благо компанії загалом та кожного працівника зокрема.

Найбільш розвинені країни в сфері підбору і найму персоналу, на яких слід орієнтуватися Україні це США, Японія, Франція. Їхні системи підбору

різноманітні і зразу ж привертають до себе увагу. Незважаючи на це роботодавці українських фірм повинні пам'ятати, що застосовувати будь-яку ідеологію даних країн неможливо, проте знання цих ідей зможе допомогти зацікавленій стороні у пошуку нових ідей для вирішення звичних проблем.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля».**

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля» – провідна сільськогосподарська компанія України, одна з найефективніших та найпродуктивніших виробників сільськогосподарської продукції в Хмельницькій області, в Україні та за її межами. У витоках створення господарства стоїть людина, яка присвятила своє життя вирощуванню хліба – Іващук Петро Володимирович. Саме його багаторічному «золотому» досвіду та наполегливій праці в галузі сільського господарства завдячує існуванням ТОВ НВА «Перлина Поділля».

У сільськогосподарському виробництві дана компанія демонструє високі показники обсягів і якості врожаю, а всі підрозділи агрофірми займають лідируючі позиції у регіоні. Принцип роботи підприємства – модернізація і наслідування основних тенденцій світового ринку, системність і послідовність ведення сільського господарства та науковий підхід.

Учасниками товариства є: Іващук Петро Володимирович (30%), Іващук Сергій Петрович (35%) та Іващук Володимир Петрович (35%).

Генеральним директором підприємства є Іващук Сергій Петрович, виконавчий директор – Бондарук Володимир Васильович, фінансовий директор – Чубатий Микола Гнатович, комерційний директор – Яловчук Сергій Васильович та директор з розвитку підприємства – Іващук Володимир Петрович. Товариство створене з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між Учасниками Товариства.

Підприємство має лінійну структуру управління, яка наведена на рис.2.1.1.

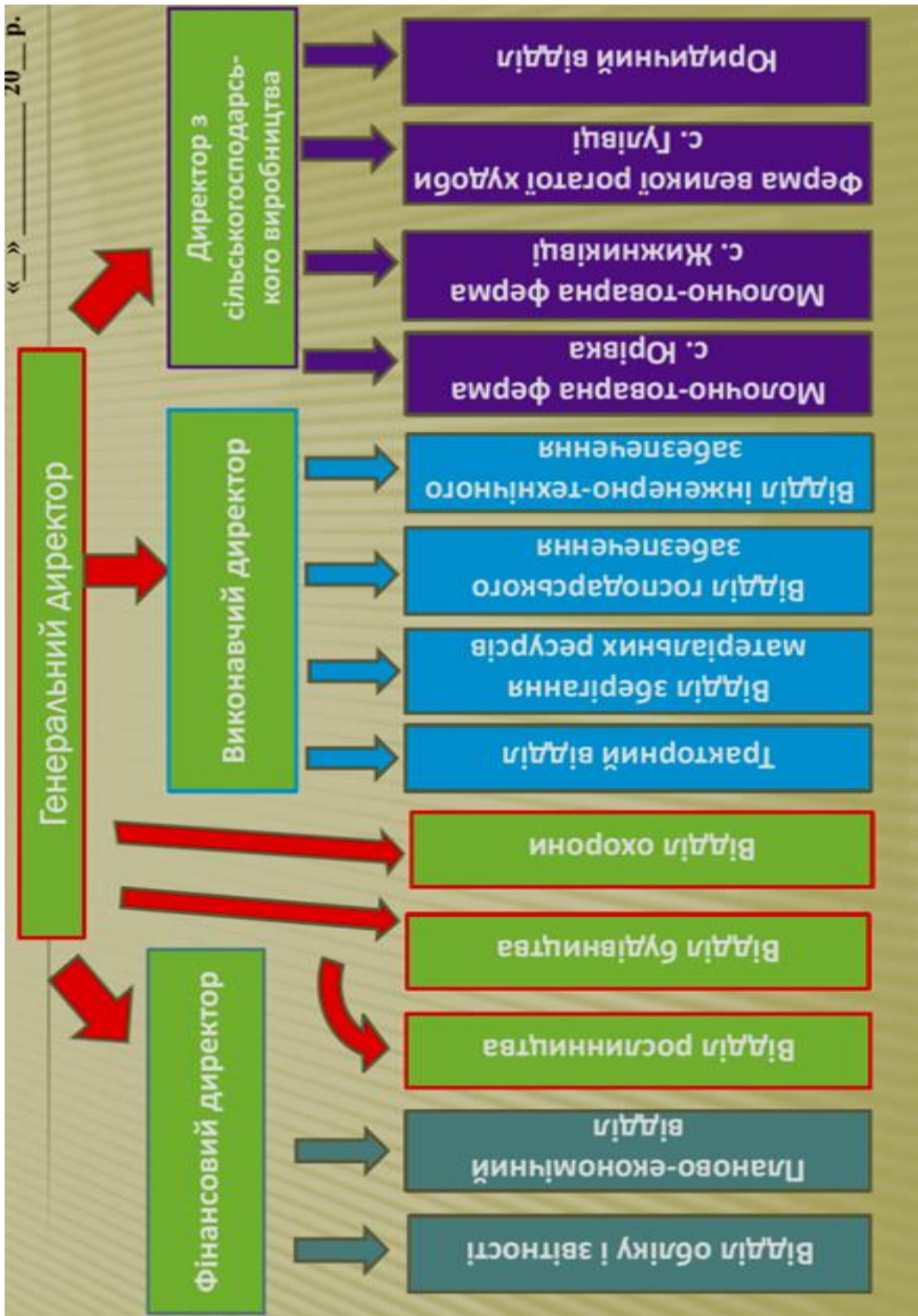


Рис.2.1.1. Структура управління ТОВ НВА «Перлина Поділля»[49]

Предметом діяльності Товариства є здійснення сільськогосподарської, посередницької, торгівельної, будівельної, виробничої, інжинірингової, фінансової, інноваційної, транспортної, консультаційної та іншої діяльності, а також надання послуг у сферах що не суперечать чинному законодавству України.

Товариство здійснює свою діяльність у таких сферах:

***1. У сфері виконання робіт та виробництва:***

1. здійснення робіт щодо обробітку землі та збирання врожаю;
2. розведення та вирощування худоби, племінної худоби, птиці та риби;
3. збір, переробка, реалізація лікарських виробів;
4. виробництво продукції з деревини, бетону та цементу;
5. виготовлення печаток і штампів та інше.

***2. У сфері послуг:***

1. надання послуг у рослинництві та щодо ведення сільського господарства;
2. надання дизайнерських послуг;
3. ремонт та технічне обслуговування автомобілів;
4. діяльність у сфері бухгалтерського обліку;
5. дослідження ринку та вивчення суспільної думки;
6. надання інформаційних послуг на основі створеного банку даних інформаційно-економічного характеру та інші послуги.

***3. У сфері інжинірингу:***

1. організацію та проведення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт;
2. придбання, використання та реалізація ліцензій, патентів, «ноу-хау» та інших майнових та немайнових прав;
3. розробка нових проектів, зразків, моделей товарів широкого вжитку та інше.[8].

#### **4. У фінансові сфері:**

1. надання послуг з маркетингу та лізингових операцій;
2. придбання, продаж, оренда рухомого та нерухомого майна для вітчизняних та іноземних юридичних та фізичних осіб;
3. проведення іпотечних операцій та інше.

#### **5. У сфері консалтингу:**

1. розробку та здійснення планів програм та планів приватизації;
2. надання сервісних, маркетингових, представницьких, комерційних та інших послуг;
3. консультації в сфері дорожнього управління, питань з експлуатації та утримання доріг, передових технологій дорожнього проектування та будівництва, ремонту та утримання доріг.

#### **6. У сфері торгівлі:**

1. оптова та роздрібна торгівля зерном, кормами для тварин, насінням, квітами та іншими рослинами, хімічними продуктами, ветеринарними препаратами, гербіцидами, мінеральними добривами, пестицидами та агрохімікатами, будівельними матеріалами;
2. дилерська та брокерська діяльність;
3. закупівля сільськогосподарської продукції у населення;
4. експортно-імпортні операції та ін.

Варто також зазначити, що землекористування ТОВ НВА «Перлина Поділля» налічує понад 3900 га сільськогосподарських угідь.

Структура вирощування сільськогосподарських культур в загальному землекористуванні складає (рис.2.1.2.):



***Рис.2.1.2. Структура вирощування сільськогосподарських культур на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля»[49]***

Енергетичні потужності господарства в цілому складають 18840 кінських сил, в тому числі сумарна потужність тракторів 7320 тис. к.с., комбайнів 2490 к.с., автомобілів 7490 к.с. , інші енергетичні потужності 1540 к.с.

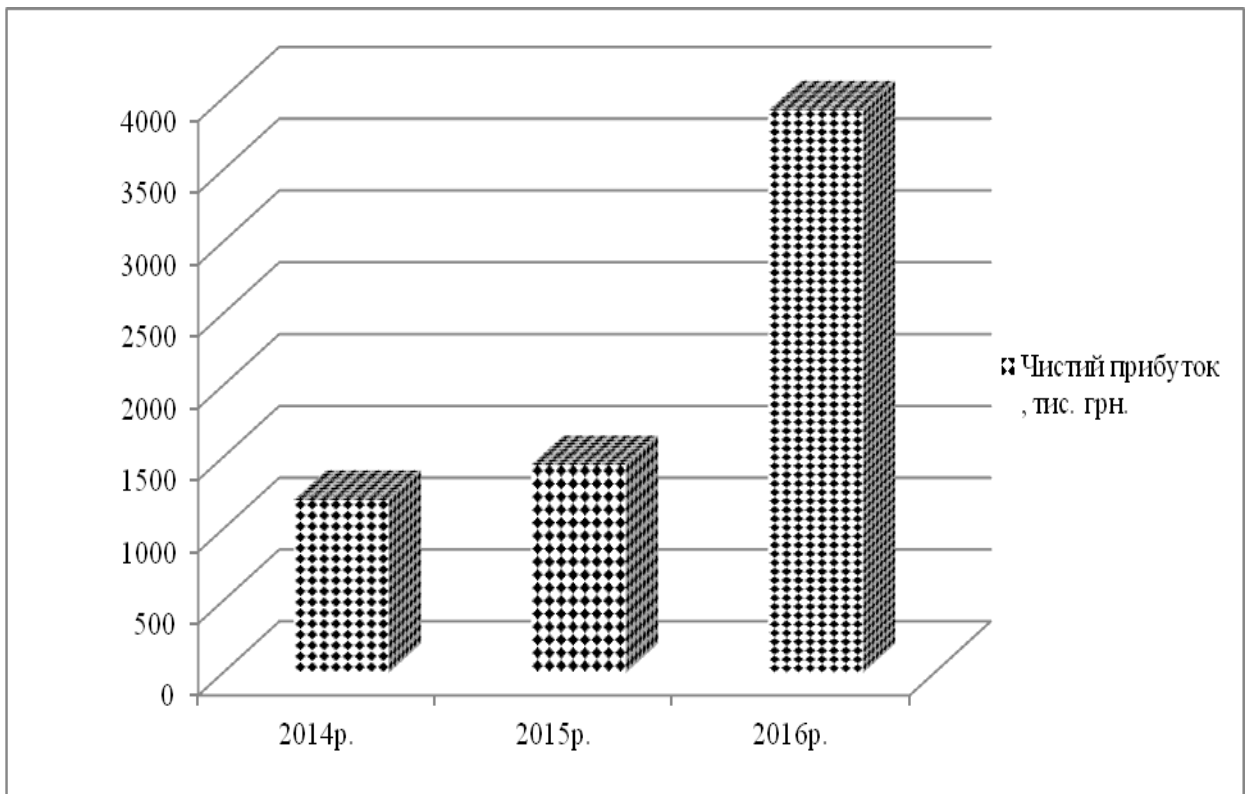


Таблиця 2.1.1

**Показники виробничо-господарської діяльності ТОВ НВА “Перлина  
Поділля” в 2014-2016 рр., тис. грн.**

№	Показники	Роки			Різниця 2016 до 2014 року, +/-	Віднош ення 2016 до 2014 року, %	Різниця 2016 до 2015 року, +/-	Відноше- ння 2016 до 2015р., %
		2014	2015	2016				
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	83634	133342	221783	138149	265	88441	166
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69695	111118	184819	115124	265	73701	166
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	51935	74931	163288	111353	314	88357	218
4.	Валовий прибуток (збиток)	17760	36187	21531	3771	121	-14656	59
5.	Фінансові результати від операційної діяльності	7354	14705	9973	2619	136	-4732	68
6.	Фінансові результати до оподаткування	1206	1449	3917	2711	325	2468	270
7.	Чистий прибуток (збиток)	1206	1449	3917	2711	325	2468	270

Показники виробничо-господарської діяльності ТОВ НВА “Перлина Поділля” (табл. 2.1.1) показують ріст чистого доходу від реалізації продукції та разом з тим зростає і собівартість продукції (у разі 3,1 порівнюючи 2016 р. до 2014р.). Зауважимо, що незважаючи на збільшення собівартості відбулося зростання чистого прибутку у досліджуваній період у 3,3 рази (рис. 2.1.2).



**Рис.2.1.2 Чистий прибуток ТОВ НВА «Перлина Поділля», 2014-2016рр.**

Досягнення даних показників неможливе без правильного розподілу трудових ресурсів. На підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» на 2016рік працює 261 особа. Розглянемо структуру персоналу на 2014-2016 рр. (таблиця 2.1.2).

**Таблиця 2.1.2**

**Структура персоналу ТОВ НВА «Перлина Поділля» у 2014-2016 роках**

Категорія персоналу	Роки					
	2014		2015		2016	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Персонал підприємства, всього,	187	100	232	100	261	100
- в т.ч. виробничий персонал:	177	95	212	91,4	230	88,12
- з них:						
- робітники	146	78,1	181	78,02	195	74,71
- службовці	10	5,34	10	4,32	12	4,6
- спеціалісти	15	8,02	15	6,47	17	6,51
- керівники	6	3,21	6	2,59	6	2,2
- невиробничий персонал	15	5,33	20	8,62	31	11,9

Як видно з таблиці основну частку персоналу підприємства складають робітники, близько 76% загальної чисельності персоналу. Чисельність керівників протягом 2014-2016 років була незмінною. Чисельність службовців та спеціалістів у 2014 та 2016 роках була однаковою, а у 2016 збільшилась на 2 працівника. Чисельність робітників збільшується з кожним роком. Така тенденція супроводжується тим, що підприємство розширює межі свого господарювання, де відповідно є потреба у нових працівниках, особливо у робітниках.

SWOT-таблиця ТОВ науково-виробничої агрофірми “Перлина Поділля” наведена у таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

**SWOT-таблиця ТОВ НВА “Перлина Поділля”**

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
	<p>1.Наявність власних каналів збуту аграрної продукції.</p> <p>2.Наявність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови ринку. У галузі маркетингу.</p> <p>3.Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик сільськогосподарської продукції.</p> <p>4.Можливості збільшення виробництва аграрної продукції.</p> <p>5.Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально – технічних та фінансових можливостей підприємства.</p>	<p>1.Велика енерго – та матеріаломісткість виробництва.</p> <p>2.Швидке старіння обладнання.</p> <p>3. Нестача обігових коштів.</p> <p>4.Значна технологічна відсталість аграрних підприємств.</p>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
	<p>1.Потреба населення в продуктах харчування, тим самим забезпечується постійний попит на сільськогосподарську продукцію</p> <p>2.Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції.</p> <p>3. Розробка правової бази для аграрного сектору.</p> <p>4.Сприятливі природні умови</p>	<p>1.Низький рівень конкурентоздатності вітчизняного аграрного сектору в цілому на світовому продовольчому ринку.</p> <p>2.Низький рівень правової захищеності аграрних підприємств порівняно із зарубіжними країнами.</p> <p>3.Недосконала податкова система.</p> <p>4.Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.</p> <p>5.Нестабільність погодних умов</p>

## **2.2. Критерії оцінки сучасних методів підбору та найму персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля».**

Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс підприємства – це люди. Це пояснюється тим, що люди, на відміну від предметних факторів виробництва є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу, реакція на який не визначена. Саме тому підприємство має дбати про створення потужного управління кадрами.

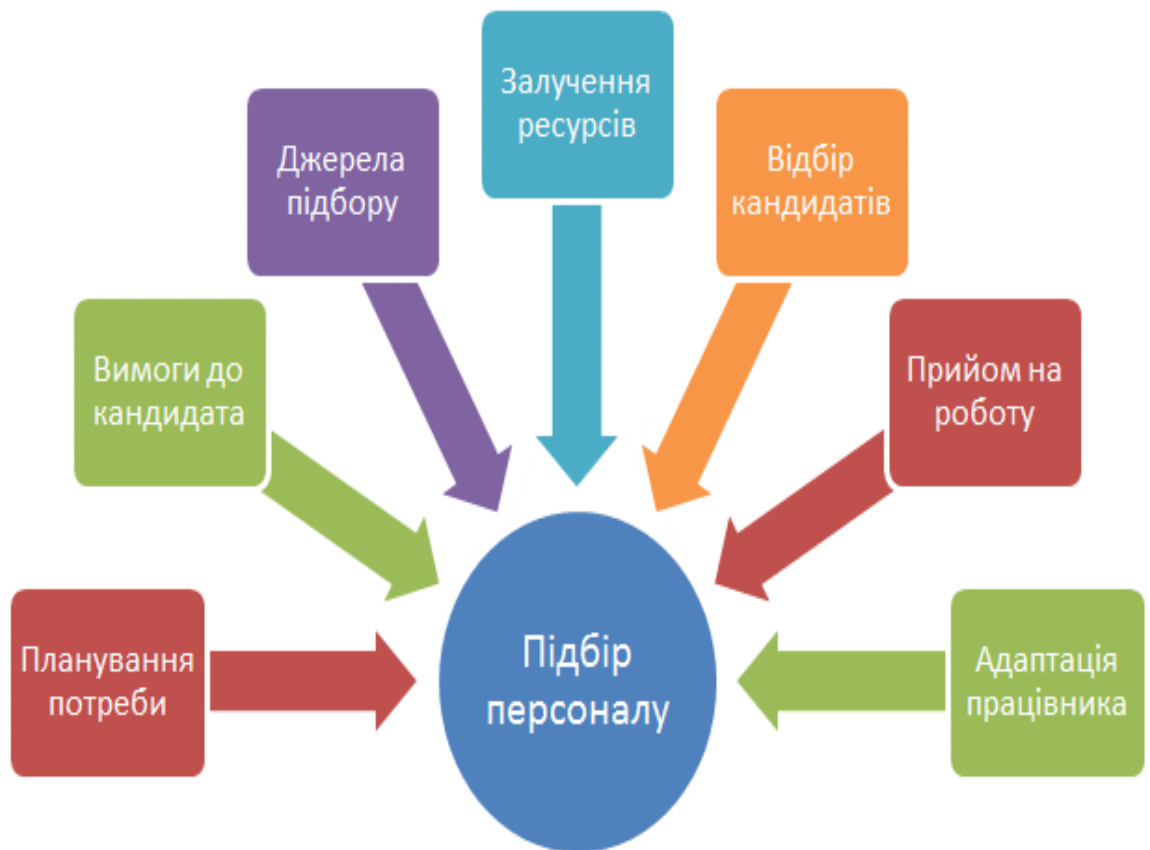
Підвищенням ефективності сільськогосподарського виробництва на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» завдячує наявністю потужного кадрового потенціалу.

На підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» спеціально створеної служби управління персоналом немає, усіма справами по кадрах займається секретар генерального директора – Возніцька Катерина Сергіївна. До її функцій належить:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- поліпшення умов роботи та вирішення соціальних питань;

Варто зазначити, що усі питання як менеджера персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» приймає на себе сам генеральний директор підприємства. Секретар робить усю підготовчу роботу по підборі персоналу, а остаточне рішення про найм залежить від директора компанії.

У своїй роботі, щодо підбору персоналу підприємство ТОВ НВА «Перлина Поділля» керується загальною стратегією підприємства. І підбір персоналу відбувається після ретельного планування.



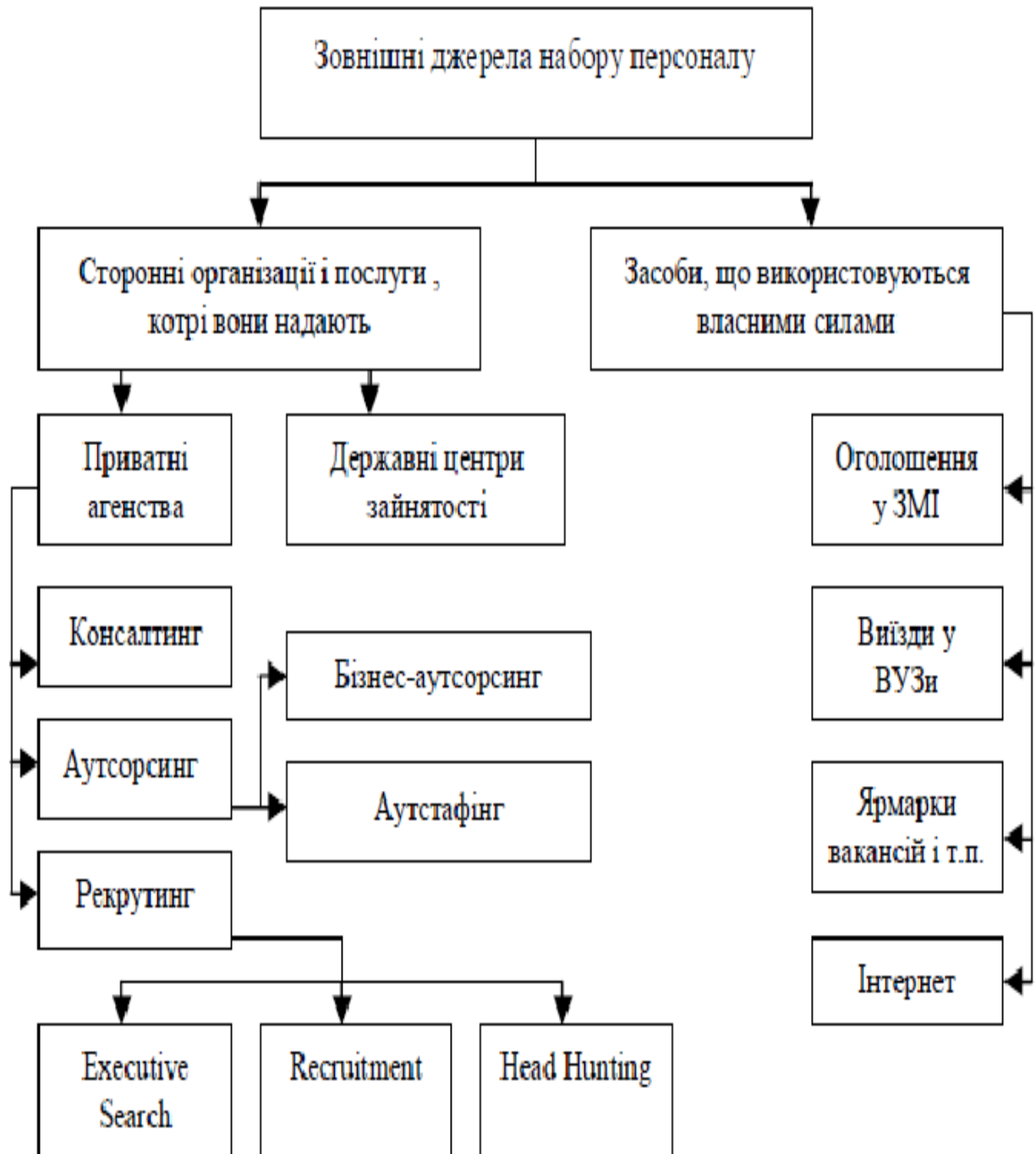
***Рис.2.2.1. Схема складових підбору персоналу на підприємстві.***

Для якісного підбору та найму персоналу підприємство має мати відповідну нормативно-правову базу. Без дотримання нормативно-правової бази будь-яке підприємство може зазнати краху у питання підбору та найму персоналу. Розглянемо нормативно-правову та науково-методичну базу кадрової роботи підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля». (рис.2.2.2)



**Рис. 2.2.2. Нормативно-правова та науково-методична база кадрової роботи підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля»[49]**

При підборі персоналу потрібно точно визначити потребу у працівниках, визначити конкретні вимоги до майбутнього працівника, визначити метод підбору, ну і звичайно з'ясувати які витрати на це підуть. На сьогоднішній момент багато уваги приділяють методам підбору, адже їхня кількість з кожним днем зростає. Саме тому, працівник кадрової служби повинен знати всі методи підбору та найму персоналу і вибрати найбільш ефективний для підбору персоналу в даному підприємстві. В загальному існує зовнішній та внутрішній підбір персоналу.(рис.2.2.3.)



**Рис.2.2.3. Зовнішні джерела найму персоналу.**

Звичайно на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» не застосовують всі ці методи при підборі персоналу. Розглянемо зовнішні методи підбору персоналу, якими користується підприємство при потребі у персоналі.



**Зовнішній набір.** До засобів зовнішнього набору, які застосовуються на ТОВ НВА «Перлина Поділля» відносять:

- 1.Оголошення в засобах масової інформації - на телебаченні, радіо, в пресі. Основна перевага даного методу підбору кандидатів - широке охоплення населення при відносно низьких початкових витратах.
2. Самопроявленні кандидати. Для того, щоб самопроявлених кандидатів було більше підприємство проводить "дні відкритих дверей", запрошуючи всіх охочих познайомитися з організацією, умовами праці і т.д.
- 3.Виїзд в інститут та інші навчальні заклади.
4. Державні агентства зайнятості (біржа праці).

Не варто відкидати при пошуку персоналу і внутрішні джерела найму. Адже вони є набагато дешевші і навіть можуть бути ефективнішими.

**Внутрішній набір.** На ТОВ НВА «Перлина Поділля» воліють проводити набір в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору.

Критеріями оцінки сучасних методів підбору та найму персоналу та її результативності на підприємстві є : плинність кадрів, продуктивність праці, розмір заробітної плати. Розглянемо дані критерії детальніше.

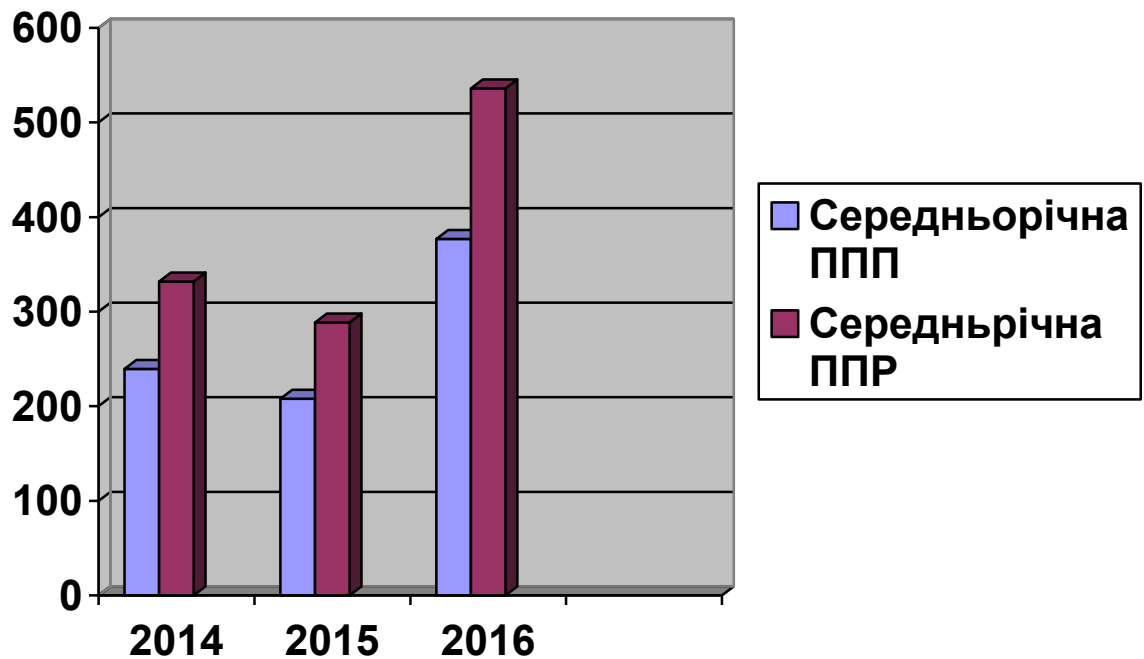
Аналіз показників продуктивності праці та основних засобів наводиться у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

**Показники продуктивності праці та капіталу підприємства у 2014-2016 роках**

№ п/п	Назва показника	Одиниці виміру	Роки (квартали)		
			2014	2015	2016
1	Обсяг реалізованої продукції, Q	тис.грн.	39497	37219	69695
2	Валова додана вартість	тис.грн.	-1069	-8833	21090
3	Середньоспискова чисельність штатних працівників, $\bar{c}_{np}$ - в т.ч. робітників, $\bar{c}_p$	ос.	165	179	185
		ос.	119	129	130
4	<b>Продуктивність праці працівника, <math>ПП_{np}</math> - робітника, <math>ПП_p</math></b>	тис.грн.	239,4	207,9	376,7
		тис.грн.	331,9	288,5	536,1
5	Середня вартість основних засобів	тис.грн.	26385	30488	45572
6	Середня вартість оборотних коштів	тис.грн.	78268	62000	55097
7	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	24251	33709	51935
8	Витрати на одну гривню реалізованої продукції	грн.	0,61	0,91	0,75
9	Чистий прибуток	тис.грн.	1362	800	1206
10	Рентабельність продукції	%	0,06	0,02	0,02

Зробивши аналіз продуктивності праці за 2014-2016 рр. можна сказати, що вона є нестабільною. Порівнюючи 2014рік з 2015роком, то видно що середньорічна продуктивність праці зменшилася, як і в працівників так і в робітників. Щодо 2015 і 2016років, то продуктивність праці помітно зростає. Динаміку продуктивності праці за 2014-2016рр. наведено на рис.2.2.4.



*Рис.2.2.4. Динаміка середньорічної продуктивності праці одного працівника та одного робітника за 2014-2015 роки на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля»*

Іншим критерієм оцінки ефективності методів підбору та найму персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» є оплата праці (таблиця 2.2.2).

*Таблиця 2.2.2*

*Структура фонду оплати праці персоналу ТОВ НВА «Перлина Поділля» у 2014-2016 роках(тис.грн.)*

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2014	2015	2016	(2016 до 2015 р.)	(2016 до 2014 р.)
1	Фонд оплати праці штатних працівників	4606,0	4455,7	4662,6	206,9	56,6
1.1	у тому числі: Фонд основної заробітної плати	4477,0	4233,7	4442,1	208,4	-34,9
1.2	Фонд додаткової заробітної плати, всього	122,0	222,0	220,5	-1,5	98,5
1.2.1	з нього: - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	-	-	-	-	-

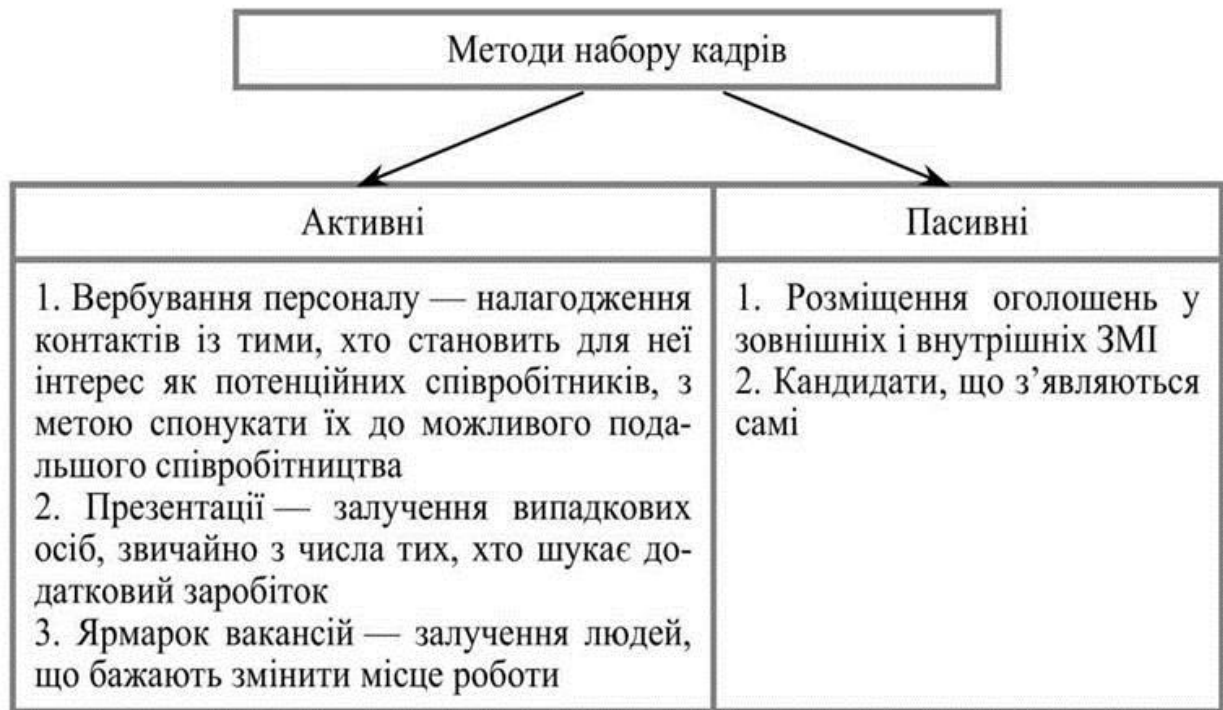
*Продовження таблиці 2.2.2*

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2014	2015	2016	(2016 до 2015р.)	(2016 до 2014р.)
1.2. 2	- премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	-
1.3	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	-	-	-	-	-
1.3.1	з них: - матеріальна допомога	-	-	-	-	-
1.3.2	- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-
1.4	Оплата за невідпрацьований час	129,0	222,0	220,5	-1,5	91,5

Як видно з таблиці фонд основної заробітної плати на підприємстві у 2016 році порівняно з 2015 зріс на 208,4 тис.грн, порівняно з 2014 знизився на 34,9 тис.грн. Фонд додаткової заробітної плати у 2016 порівняно з 2015 зменшився на 1,5 тис.грн. та збільшився порівняно з 2014 на 98,5 тис.грн. Розглянувши таблицю можна зробити висновок, що на підприємстві слід залучити матеріальну допомогу, надбавки та доплати для більш ефективної роботи на підприємстві.

Аналіз даних критеріїв дозволяє зробити висновок, що методи підбору та найму персоналу, які присутні в підприємстві доповнюють один одного. Працівники задоволені роботою, про що свідчить збільшення продуктивності праці. А це означає, що обсяги виробництва підприємства зростають, а зростають вони завдяки персоналу, який правильно підібраний.

Працівники кадрової служби повинні пам'ятати, що не всі методи ефективні. І саме у підборі та наймі персоналу слід розділяти всі методи на активні та пасивні.



**Рис.2.2.5. Активні та пасивні методи набору персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля».**

Отже, на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» керівництво більшу увагу при підборі та наймі персоналу надають провіреним методам ( ЗМІ, пошук в середині компанії, самовиявленні кандидати, та ін.. ). Сучасні методи підбору та найму персоналу поки, що не знайшли свого призначення на підприємстві, але я думаю, що в найближчому майбутньому все зміниться .

### 2.3. Аналіз сучасної системи підбору та найму персоналу та її результативності на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля».

Кадровий потенціал підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» загалом формується за рахунок сільського населення. За 2016 рік на підприємстві працює 261 осіб. Як і говорилося всіма справами по підбору на найму персоналу на ТОВ НВА «Перлина Поділля» займається секретар генерального директора, про те всі головні питання по найму приймає сам генеральний директор.

Чисельність персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» з кожним роком непомітно, але збільшувалася, це і не дивно, адже підприємство розширювало свої межі і не припиняє цього робити. В таблиці 2.3.1. наведено структуру персоналу ТОВ НВА «Перлина Поділля» у 2014-2016 роках.

**Таблиця 2.3.1**

#### **Структура персоналу ТОВ НВА «Перлина Поділля» у 2014-2016 роках**

№ з/п	Показники	Роки					
		2014		2015		2016	
		осіб	%	осіб	%	Осіб	%
1	Облікова кількість штатних працівників, всього осіб	187	100	232	100	261	100
2	в т.ч. у віці:						
	- 15 - 34 р.	15	9,09	19	10,61	20	10,81
	- 35 - 49 р.	85	51,51	89	49,72	90	48,65
	- 50 - 54 р.	30	18,18	33	18,44	34	18,38
	- 55 - 59 р.	25	15,15	27	15,08	30	16,22
	- пенсіонери за віком	10	6,06	11	6,15	11	5,95
3	Жінки	55	29	86	37	109	42
4	Чоловіки	132	7	146	63	152	58

У структурі персоналу переважають чоловіки, у 2015 порівняно з 2014 їх чисельність зросла на 14 осіб, у 2014 порівняно з 2013 їх чисельність зросла на 6 осіб, при цьому чисельність жінок за усі три роки лишалась сталою (33 особи). У віковій структурі персоналу переважають особи від 35

до 49 років, значну частку займають працівники віком 50-54. Найменшу частину займають пенсіонери за віком. З 2014 по 2015 рік число осіб віком від 15 до 34 років зросло на 4 працівника, а з 2015 по 2016 зросло лише на 1 працівника.

Для того, щоб бути впевненим у виборі потенційного працівника на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» секретарем розроблено процедуру підбору та найму персоналу.(таблиця 2.3.2.)

Звичайно потрібно розуміти, що для того щоб сама процедура найму та підбору була ефективною, потрібно вміти нею правильно користуватися. Секретар генерального директора ТОВ НВА «Перлина Поділля» при підборі та наймі персоналу чітко розуміє, що співбесіда є одним з найефективніших методів підбору персоналу, але також вона не виключає і заочне знайомство з потенційним претендентом на вакантну посаду. Нижче наведено зразок анкети при прийомі на роботу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля».

**Таблиця 2.3.2**

***Процедура підбору та найму персоналу на підприємстві ТОВ НВА  
«Перлина Поділля»***

1. Кандидати на вакантну посаду	<b>Відмова</b>
2. Попередній відбір претендентів	
3. Проведення первинної співбесіди	
4. Оцінка претендента	
5. Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій	
6. Медичний огляд	
7. Проведення підсумкової співбесіди щодо прийому на роботу	
8. Прийняття остаточного рішення про наймання	

**Зразок 1.****Анкета здобувача при прийомі на роботу**

1. Посада, на яку ви претендуєте: \_\_\_\_\_

2. Загальні відомості:

- Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
- Дата й місце народження \_\_\_\_\_
- Адреса по прописці \_\_\_\_\_
- Адреса фактичний (телефон) \_\_\_\_\_
- Родиний стан \_\_\_\_\_
- Склад родини \_\_\_\_\_

3. Навички роботи на комп'ютері (потрібне підкреслити):

*Немає / Знання основ / Користувач / Програмування*

Навички роботи с програмою «1С Бухгалтерія» (потрібне підкреслити):

*Немає / Знання основ / Користувач / Програмування*

Комп'ютерні програми, якими ви володієте

\_\_\_\_\_

4. Освоєні суміжні спеціальності \_\_\_\_\_

5. Трудовий досвід (перелічити три останніх місця роботи у зворотному порядку)

- Організація \_\_\_\_\_  
Період роботи \_\_\_\_\_  
Посада \_\_\_\_\_
- Організація \_\_\_\_\_  
Період роботи \_\_\_\_\_  
Посада \_\_\_\_\_
- Організація \_\_\_\_\_  
Період роботи \_\_\_\_\_  
Посада \_\_\_\_\_

6. Коли готові приступити до роботи \_\_\_\_\_

7. Негативні риси вашого характеру \_\_\_\_\_

8. Позитивні риси вашого характеру \_\_\_\_\_

9. Шкідливі звички \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_



Розглянемо процес підбору та найму персоналу персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» детальніше, пройдемося по всі основних етапах, «від початку до кінця».

1) Співбесіда на сьогоднішній день є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів. Співбесіду на ТОВ НВА «Перлина Поділля» кандидат проходить з фахівцем по персоналу, в даному випадку з секретарем. Секретар надає кандидату інформацію про вакантну посаду, функції, які доведеться виконувати кандидату в разі його прийняття на роботу.

2) Якщо секретар задоволений результатами співбесіди, то кандидат готується до наступного етапу співбесіди з генеральним директором. Тільки після цього, якщо кандидат сподобався директору, то тоді пишеться заява про прийом на роботу.

3) Секретар підприємства виписує направлення на проходження медогляду і видає список необхідних документів (трудова книжка, паспорт, страхове свідоцтво, військовий квиток, диплом про освіту). На все це дається 3-4 дні.

4) Після проходження медогляду працівник заповнює особовий листок.

5) Секретар відряджає працівника на вступний інструктаж до начальника з охорони праці.

6) Потім підписується трудовий договір генеральним директором і працівником.

7) Протягом 3-х днів відповідно до Трудового кодексу підписується наказ .

8) Протягом 1-х місяця працівник проходить випробувальний термін. У період випробувального терміну працівник виконує посадові обов'язки в повному обсязі, отримує винагороду, однак, може бути звільнений по його закінченні без будь - яких наслідків для організації. Якщо під час випробувального терміну працівник зарекомендував себе як фахівець з хорошими знаннями і здібностями його переводять у розряд постійних працівників.

Після прийому на роботу працівникові допомагають адаптуватися до нового робочого місця. Керівник ТОВ НВА «Перлина Поділля» чудово розуміє, що недостатня увага до питань адаптації зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

До цілей трудової адаптації нових працівників належить (рис.2.3.1.).



**Рис.2.3.1. Цілі трудової адаптації на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля»**

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

При адаптації нового працівника варто пам'ятати, що сам процес буде тим успішніше, чим у більшій мірі норми і цінності колективу є або стають

цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Отже, підбір персоналу для підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» проходить у певні етапи: попередня бесіда, заповнення бланка-заяви, анкетування, інтерв'ю, тест, перевірка рекомендацій та службового списку, медичний огляд, випробувальний термін, прийняття рішення.

Для аналізу сучасної системи підбору та найму персоналу на підприємстві доцільно розрахувати показники руху працівників підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля». Результати обчислень наведені в таблиці 2.3.3.

- коефіцієнт обороту з прийому  $K_{пр}$  – розраховується як відношення чисельності прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності за звітний період :

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{\bar{Ч}} \quad (2.3.1)$$

- коефіцієнт обороту зі звільнення  $K_{зв}$  – розраховується як відношення чисельності звільнених працівників до середньоспискової чисельності персоналу:

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{\bar{Ч}} \quad (2.3.2)$$

- коефіцієнт загального обороту  $K_{з.о.}$  - це відношення чисельності прийнятих і звільнених протягом звітного періоду працівників до середньоспискової чисельності працівників за звітний період :

$$K_{з.о.} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{\bar{Ч}} \quad (2.3.3)$$

- коефіцієнт необхідного обороту  $K_{н.о.}$  – це відношення працівників звільнених з роботи з об'єктивних причин (переведення на інше підприємство, служба в армії, навчання, вихід на пенсію, за скороченням штатів) до середньоспискової чисельності працівників;

- коефіцієнт плинності кадрів  $K_{пл}$  – це відношення звільнених з причин плинності: за власним бажанням, за прогули, порушення трудової дисципліни та з інших суб'єктивних причин до середньоспискової чисельності персоналу за звітний період.

$$K_{пл} = \frac{Ч_{пл}}{\overline{Ч}} \quad (2.3.4)$$

**Таблиця 2.3.3**

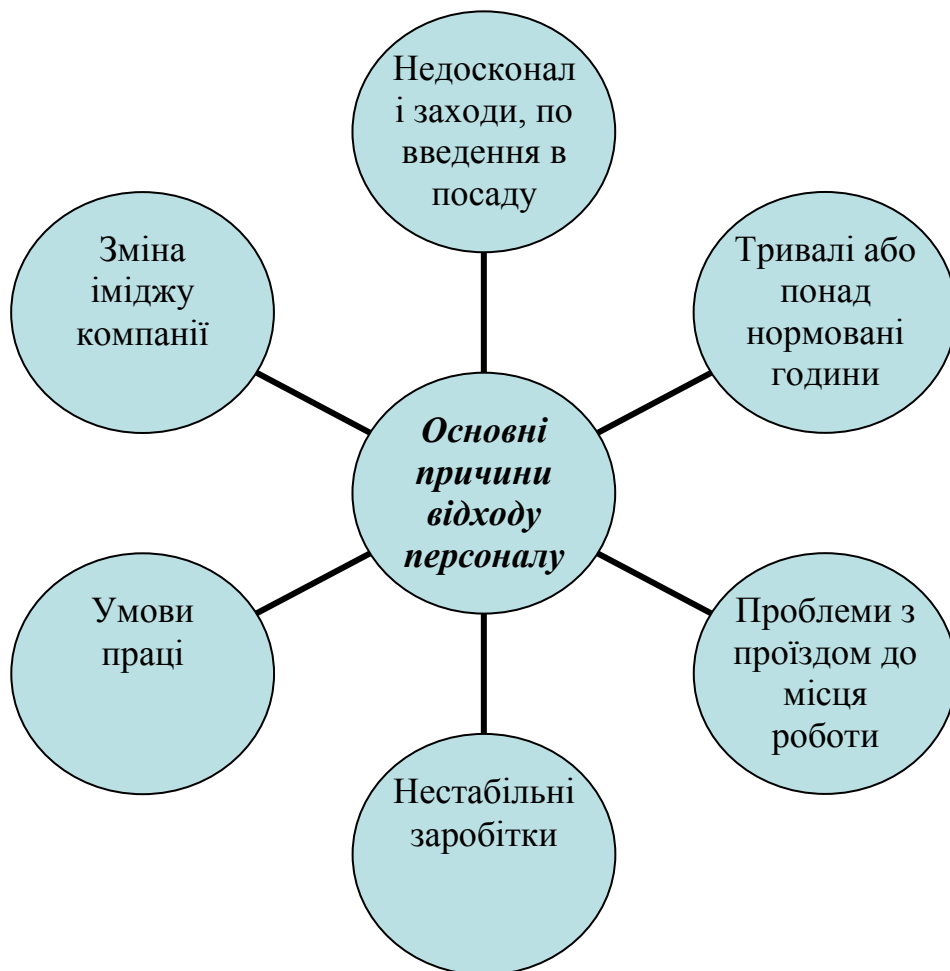
**Показники механічного руху персоналу ТОВ НВА «Перлина Поділля» у 2014, 2015, 2016 роках**

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2014	2015	2016	2016 від 2014 року	2016 від 2015 року
1	Середньоспискова чисельність працівників, ос.	187	232	261	20	6
2	Прийнято на роботу, ос.	52	52	64	8	8
2.1	з них на новостворені робочі місця, ос.	0	0	0	0	0
3	Звільнено:					
	- усього, ос.	62	38	33	-29	-5
	в тому числі з причин:					
	- змін в організації виробництва і праці, ос.	0	0	0	0	0
	- плинності кадрів, ос.	62	38	33	-29	-5
4	<b>Коефіцієнт обороту з прийому</b>	0,32	0,29	0,24	-0,08	-0,05
5	<b>Коефіцієнт обороту зі звільнення</b>	0,38	0,21	0,18	-0,2	-0,03
6	<b>Коефіцієнт загального обороту</b>	0,69	0,50	0,42	-0,27	-0,08
7	<b>Коефіцієнт необхідного обороту</b>	0	0	0	0	0
8	<b>Коефіцієнт плинності кадрів</b>	0,38	0,21	0,18	-0,2	-0,03

Середньоспискова чисельність працівників зросла на 14 працівників у 2015 порівняно з 2014 роком, а у 2016 порівняно з 2015 на 6 працівників. При цьому чисельність прийнятих у 2016 році підвищилась на 8 працівників. Чисельність звільнених з 2012 по 2014 рік знижується. Плинність кадрів відносно зменшується, хоча коефіцієнт плинності залишиється високим. Відразу постає питання, чому працівники звільняються. При

створенні підприємства багато працівників повинні були долати самотійно великий шлях, щоб потрапити до роботи. Кожного дня це було важко, а особливо зимою, коли у восьмій годині ранку ще темно. Я вважаю, що це одна з причин, яка призводила до звільнення працівників. Але варто зазначити, що керівництво звернуло увагу на дану проблему і буквально протягом року вже курсував автобус, який доставляв робочих на підприємство. Ще одна з причин звільнення, це мала заробітна плата. Більшість з потребою у грошах їдуть за кордон, особливо молодь. Тому велику частку у структурі чисельності персоналу підприємства складають люди старшого віку.

Розглянемо основні причини вивільнення персоналу. (2.3.2).



**Рис.2.3.2. Основні причини вивільнення персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля»**

Отже, підбір персоналу до підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» проходить у певні етапи: попередня бесіда, заповнення бланка-заяви, анкетування, інтерв'ю, тест, перевірка рекомендацій та службового списку, медичний огляд, випробувальний термін, прийняття рішення. Система підбору та найму персоналу, яка сформувалася на підприємстві є досить ефективною, про це свідчить коефіцієнт плинності кадрів, який за 2016 рік становив -0,03. Незважаючи на величину даного коефіцієнта, підприємству варто все ж в першу чергу розширити відділ кадрів. Для однієї людини це дуже важко, вона не може охопити весь спектр проблем, які виникають під час підбору та найму персоналу.

## **Висновки до розділу 2.**

Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля» – провідна сільськогосподарська компанія України, одна з найефективніших та найпродуктивніших виробників сільськогосподарської продукції в Хмельницькій області, в Україні та за її межами.

Товариство здійснює свою діяльність у таких сферах: у сфері виконання робіт та виробництва, у сфері послуг, у сфері інжинірингу, у фінансовій сфері, у сфері колсантингу, у сфері торгівлі. підприємство ТОВ НВА «Перлина Поділля» створене з метою виробництва високопродуктивної сільськогосподарської продукції. Організацією кадрової роботи займається секретар генерального директора, який займається підбором, добором, адаптацією, розвитком персоналу, організацією перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також здійснює документальний супровід процесів управління персоналом у відповідності до чинного законодавства України. У своїй роботі підприємство ТОВ НВА «Перлина Поділля» керується чинним законодавством України та внутрішніми нормативно-правовими актами у сфері управління персоналу.

Підбір персоналу для підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» проходить у певні етапи: попередня бесіда, заповнення бланка-заяви, анкетування, інтерв'ю, тест, перевірка рекомендацій та службового списку, медичний огляд, випробувальний термін, прийняття рішення. Система підбору та найму персоналу, яка сформувалася на підприємстві є не досить ефективною, про це свідчить коефіцієнт плинності кадрів, який на 2016 рік становив 0,18. Керівництву варто почати застосовувати новітніші, сучасніші методи підбору та найму персоналу і тоді коефіцієнт плинності кадрів буде ідеальним. А це означає, що підприємство буде мати високі показники у виробництві, наданні послуг.

### **РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ І ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ І НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ**

#### **3.1. Використання прогресивних зарубіжних методів підбору та найму персоналу.**

Різні компанії у різних галузях економіки, не винятком є і аграрна галузь, часто стоять перед запитанням, що є основою складовою успіху. Незважаючи на різноманіття ситуацій, у яких розвивається аграрний бізнес, можна говорити, що ефективні результати визначають саме люди. І це не залежить від місцезнаходження організації: Україна, США, Японія. В будь-якій закордонній організації виникає необхідність у комплектуванні штату персоналу. При цьому підбір та найм персоналу є однією з найважливіших функцій управління, адже саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів компанії, і саме від людей залежить економічні показники та конкурентоспроможність компанії.

Удосконалення та поліпшення системи управління персоналом українських аграрних підприємств має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Передовсім мова іде про узагальнення запозиченого керівниками організацій зарубіжного прогресивного досвіду щодо підбору та найму персоналу. Про те варто пам'ятати, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект, як економічний, так і психологічний. Це зумовлено тим, що в роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціального середовища в якому вирости і сформувалися особистості.[8,с.154].

В зарубіжному досвіді підбору та найму персоналу треба звернути увагу на японський та американський досвід. Вони за своєю суттю зовсім протилежні, але якщо українські підприємства в певній мірі запозичать від зарубіжних країн, то система підбору та найму персоналу в Україні зміниться на краще.



Японські фірми в управлінні персоналом зовсім відрізняються від американських та українських. Адже, вони практикують систему довічного найму персоналу. Тобто працівник працює на одній фірмі все своє життя, а ж до виходу на пенсію. І роботодавець не може звільнити його до 55 років, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Варто зазначити, що в Японії всі рівні, незалежно від освіти працівник починає із самих низів, не затримуючись на одній посаді більше 5 місяців.[13,с.18-24].

Японські організації практикують створення два підрозділів відділу кадрів. Один із відділів кадрів займається загальними питаннями – розгляд юридичних питань, внутрішніх взаємин, взаємодія з акціонерами, державними установами, торговельними асоціаціями, ведення документації. Другий – відділ кадрів, який відокремлюється від першого відділу, коли фірма досягає певного розміру і починає функціонувати як центральний підрозділ з усіх кадрових питань.

**Таблиця 3.2.1**

**Тенденції в японському управлінні персоналом[8]**

<i>Заходи</i>	<i>Традиційне управління</i>	<i>Нові тенденції</i>
1	2	3
Набір робочої сили	Набір молоді	Відбір досвідчених спеціалістів. Уважність до якісних аспектів
Функції	Коллективна відповідальність за результати	Індивідуальна відповідальність
Контроль	Перевірка знань та навичок	Розроблення посадових інструкцій. Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів

На нашу думку одним із прогресивних методів підбору та найму персоналу в японських фірмах є співпраця з навчальними закладами. Кадрові служби японських підприємств зазвичай починають роботу зі студентами-майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Підприємства наймають студентів раз на рік і наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на підприємстві, який розроблений так, щоб можна було оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Відповідно від результату даного тесту і залежить наступний етап найму – співбесіда з керівництвом підприємства. Якщо співбесіда позитивна, то працівника наймають на роботу.

На відміну від японської техніки підбору та найму персоналу, американські корпорації приділяють увагу успіху кожного працівника. Підбір кадрів розпочинається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджує вище керівництво. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, в якому оголошено вакансію, добирати кандидатури працівників.

Під час вже самого прийняття на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Відомо, що кількість американських фірм є досить багато і тому кожна з них самостійно розробляє свої критерії роботи й порядку найму працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, яка полягає в ознайомленні працівника з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених вузькою спеціалізацією. Як бачимо, ознайомлення з діяльністю фірми в цілому та її організаційною структурою, на відміну від японських підприємств, не відбувається. Саме в цьому аспекті українські підприємства схожі з американськими. Адже, кандидат на вакантну посаду сам повинен проявити ініціативу дізнатися історію діяльності підприємства. Дана ініціатива буде великою перевагою при співбесіді з керівництвом компанії.[42,с.59-64].

Розглянемо основні відмінності між американським та японським стилем виконання підбору та найму персоналу.( таблиця 3.1.2).

**Відмінності між американським та японським стилем виконання  
підбору та найму персоналу[34]**

	<b>Американський стиль</b>	<b>Японський стиль</b>
<b>Набір та найм персоналу</b>	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу службою кадрів
	Наймання працівників на контрактній основі	Довічне або довготермінове наймання працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу на основі договорів із ВНЗ, залежно від досвіду
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю

Після аналізу зарубіжного досвіду підбору та найму персоналу стає зрозуміло, що на зарубіжних фірмах використання сучасних технологій відбору персоналу перебуває на кілька кроків попереду, порівнюючи з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, зокрема з підбору та найму персоналу, важливий для розвитку інноваційного управління України. Достатньо швидка, раціональна забезпеченість організацій працівниками, з відповідними знаннями та уміннями, раціональне їх використання мають велике значення для збільшення обсягів продукції, а також підвищення ефективності виробництва.

### **3.2. Пропозиції щодо покращення системи найму і підбору персоналу для агропромислового комплексу.**

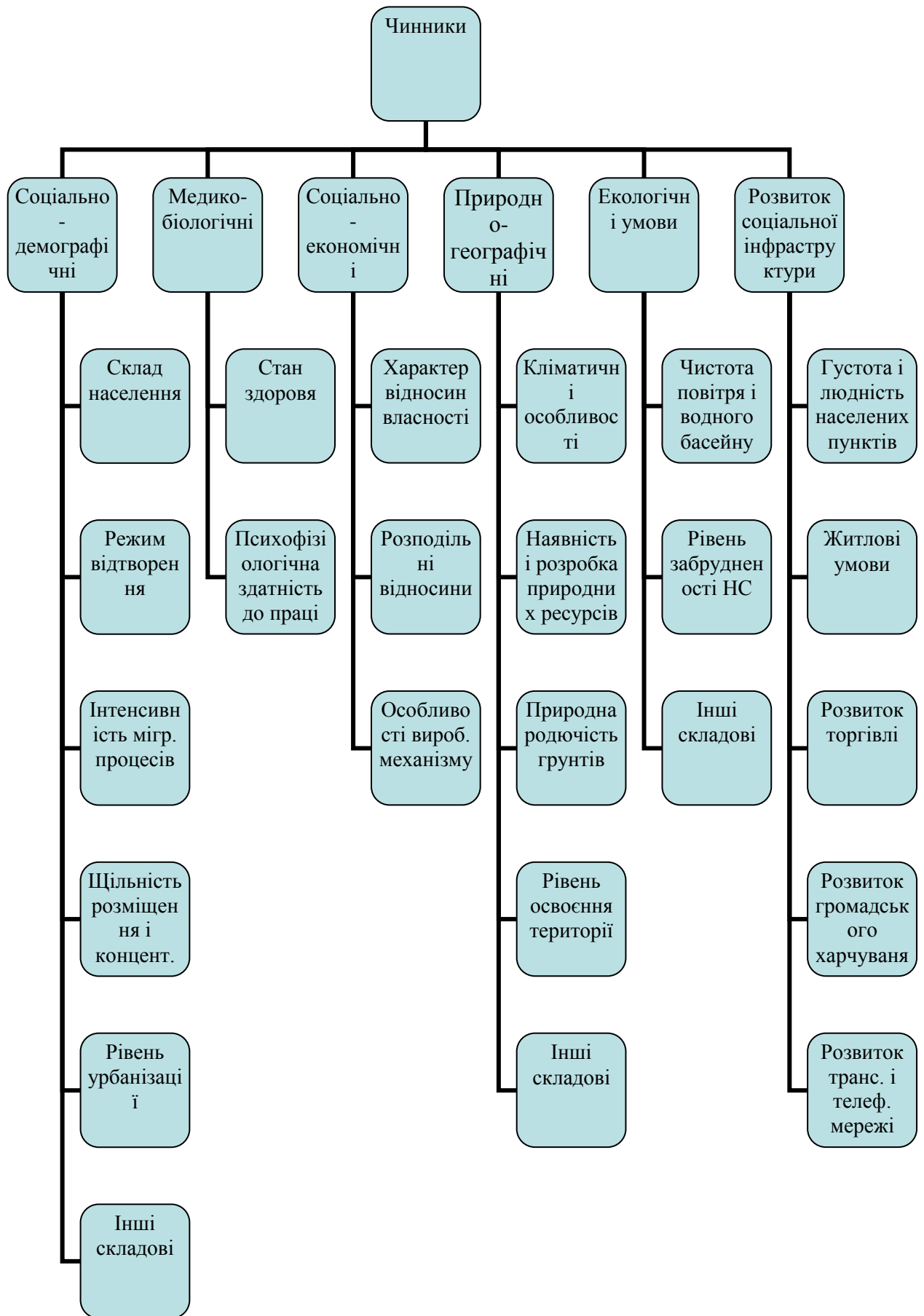
Економічний розвиток агропромислового комплексу України неможливий без наявності здорових, освічених, кваліфікованих, з високою трудовою мотивацією працівників, які здатні реалізувати свої інтелектуальні та фізичні здібності для задоволення власних потреб і суспільства в цілому. Займатися підбором фахівців на агропромисловому комплексі, де в першу чергу потрібно враховувати кліматичні умови, умови розташування, вимоги держави до кваліфікації, досить складно. Тому важливо визначити єдині стандарти найму персоналу, що дозволять неухильно дотримуватися чинного законодавства України та прийнятих в агропромисловому комплексі норм, а також розробленого регламента найму персоналу.[13,с.187].

Наявність стандартів підбору та найму персоналу в агропромислових підприємства України дозволить:

- надавати всім працівникам підприємства рівні можливості для професійного і кар'єрного зростання;
- забезпечувати ефективний розподіл навантаження і раціональне використання персоналу;
- забезпечувати підприємство ефективним добром співробітників, що мають необхідну кваліфікацію та відповідні професійні навички;

Така послідовність дій регулює процес підбору та найму персоналу на підприємстві. І коли в структурному підрозділі відкриється вакансія, то його керівник буде знати, куди йому слід звернутися і що від нього буде вимагатися.

Для чіткого визначення пропозицій в систему підбору та найму персоналу для агропромислового комплексу варто розглянути чинники, які впливають на формування персоналу аграрних підприємств.



*Рис.3.2.1. Схема чинників впливу на формування і використання трудового потенціалу[38]*

До соціально-демографічних чинників можна віднести: зміни соціально-демографічних основ формування чисельності населення і його статеві-вікової структури, освітньо-професійного складу і національного складу населення.

Медико-біологічні умови визначають природно-біологічні якості його носіїв: стан здоров'я і психофізіологічну придатність до праці, їх відповідність вимогам виробництва.

До екологічних чинників, які впливають на формування і використання трудового потенціалу підприємства, можна віднести: збереження чистоти повітряного і водного басейнів, зниження рівня захворювань, пов'язаних з екологією, зниження рівня забрудненості навколишнього середовища, раціональне планування розміщення виробничих комплексів і житлових масивів, оптимальна густота населення, і поселенської мережі.

Серед соціально-економічних чинників виділяють: характер відносин власності, що визначає умови зайнятості, її рівень та використання праці різних статеві-вікових груп населення, форми зайнятості, співвідношення рівнів зайнятості і безробіття, галузеву структуру; специфіка трудових відносин, яка відображає умови найму, рівень організації праці та її оплати, форми морального та матеріального стимулювання; система освіти та механізм підготовки та перепідготовки, що впливає на якість і віддачу трудового потенціалу; розподільні відносини, що визначають умови відтворення населення, рівень життя людей, можливості повноцінного харчування, лікування і відпочинку, професійного становлення, отримання освіти; особливості виробничо-господарського механізму та психологічний клімат, який також має вагомий вплив на формування і використання трудового потенціалу для агропромислового комплексу.

На жаль, на сьогоднішній день багато керівників сільськогосподарських підприємств ігнорують позитивну дію соціально-економічного фактора, що в свою чергу призводить до зменшення зайнятих у

сільському господарстві. Зокрема, мало уваги приділяється профорієнтаційній роботі з молоддю, як результат, після навчання у містах мало хто повертається в сільську місцевість, а отже, і в сільське господарство.

При розгляді системи підбору та найму персоналу для агропромислового комплексу варто пам'ятати головну особливість, а саме те, що працівниками сільськогосподарських підприємств в основному є жителі відповідних сільських населених пунктів, і саме сільське населення є основою формування персоналу аграрних підприємств.

Розглядаючи діючу систему підбору та найму персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» варто зазначити, що першим етапом вдосконалення роботи з персоналом є розширення відділу кадрів, а також визначити точні обов'язки менеджера по підбору та найму персоналу.

Менеджер по підбору та найму персоналу повинен:

**Бути:** провідником кадрової соціальної політики в трудовому колективі, соціальним лідером колективу, його перспективним еталоном.

**Мати:** високі моральні якості, спрямованість на роботу з людьми, вищу освіту, спеціальну психолого-педагогічну підготовку; досвід роботи у кадровій і керівній сферах, розвинуті організаторські, комунікативні здібності.

**Знати:** цілі, завдання, проблеми підприємства, перспективи його розвитку, принципи кадрової політики, форми і методи планування і організації роботи з кадрами, основи господарського і трудового законодавства, основи психології, педагогіки, соціології праці.

**Володіти:** методами організації і технікою управління кадрами, соціально-психологічними процесами на підприємстві, методами оцінки особистісних і ділових якостей працівників і результатів колективної роботи, питаннями практичного використання основ законодавства у роботі з кадрами, методами організації виховної роботи у колективі.

**Мати чітке уявлення:** про методи дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві, про соціальні процеси у трудовому колективі.

Основні проблеми процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» наведенні на рисунку 3.2.2.



**Рис.3.2.2. Основні проблеми процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля»**

Для вирішення проблем та процесів підбору та найму персоналу на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» і в цілому для агропромислового комплексу нами пропонується:



- удосконалити структуру управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей;
- розробити інформаційну систему підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами;
- розширити відділ кадрів, створивши посаду менеджера з персоналу;
- розробити систему підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство;
- розробити карти компетенцій для ключових посад, які є на підприємстві та створити карти компетенцій для всіх посад;
- поновлення практики проведення семінарів молодих спеціалістів з метою ефективної їх адаптації;
- створити кадровий резерв працівників всіх рівнів;
- робота зі створення культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками.

Також для того, щоб поліпшити ситуацію з підбором та наймом персоналу в сільськогосподарських підприємствах України, варто перейняти деякі методи та способи із зарубіжних країн. Наприклад, як у Японії – набір персоналу здійснюється на основі договорів із вишами, у Франції цей процес відбувається за чітко розробленою системою з індивідуальними підходом до кожного працівника. При цьому, варто пам'ятати, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом може мати негативний ефект. В даному випадку все буде залежати від глибини змін, від географічного розташування і звичайно від кількості грошових коштів.

### **Висновки до розділу 3.**

Отже, на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» виявлено певний ряд проблем у сфері управління персоналом, зокрема, відсутність стратегії управління персоналом, недосконала система оплати праці, нестача працівників кадрової служби, недосконалі процедури підбору та найму персоналу.

Незважаючи на певні недоліки роботи з управління персоналом на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» ми можемо побачити, що воно прагне бути найкращим роботодавцем на ринку праці й намагається приділяти увагу питанням кадрової політики. У співробітників є великі можливості для розвитку кар'єри.

В загальному для агропромислового комплексу було запропоновано створення стандартів підбору та найму персоналу, що дозволить надавати всім працівникам підприємства рівні можливості для професійного і кар'єрного зростання, забезпечить ефективний розподіл навантаження і раціональне використання персоналу, а також забезпечить підприємство ефективним добром співробітників, що мають необхідну кваліфікацію та відповідні професійні навички.

Для вирішення проблем з підбором та наймом персоналу для агропромислового комплексу запропоновано: удосконалити систему управління персоналом; покращити системи мотивації та стимулювання, шляхом впровадження додаткових премій; розширити відділ кадрів на підприємстві; розробити карти компетенцій для ключових посад в територіальному центрі.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади процедури підбору та найму персоналу, проведено аналіз господарської діяльності підприємства в тому числі фінансових та трудових показників, проаналізовано існуючий стан організації підбору та найму персоналу на підприємстві, а також було розроблено рекомендації щодо вдосконалення підбору та найму персоналу на ТОВ НВА «Перлина Поділля» і для цілого агропромислового комплексу.

1). Визначено, що ключовими факторами розвитку компаній є не тільки виробничо-економічний ресурс, але й сфера нематеріальних активів, до яких відносяться людські ресурси. Важливим етапом функціонування підприємства є ефективна система підбору та найму персоналу. Підбір персоналу являє собою процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника, а найм персоналу являється заключним етапом в процесі пошуку, відбору і прийому працівника на роботу.

З'ясовано, що для створення ефективної системи підбору та найму персоналу фахівці в даній сфері повинні бути компетентними у різноманітних методах підбору персоналу. У загальному розумінні їх можна поділити на зовнішні (коли компанія звертається до відкритого ринку праці) та внутрішні (здійснюється з ресурсів компанії або по наявних зв'язках). Також розглянуто сучасніші методи підбору та найму персоналу, а саме: рекрутинг, executive, search, headhunting, скринінг, preliminaring (прелиминаринг).

Найбільш розвинені країни в сфері підбору та найму персоналу, на яких слід орієнтуватись Україні це США, Японія, Франція. Їхні системи підбору різноманітні і зразу ж привертають до себе увагу. Незважаючи на це роботодавці українських підприємств повинні пам'ятати, що застосовувати будь-яку ідеологію даних країн неможливо, проте знання цих ідей зможе допомогти зацікавленій стороні у пошуку нових ідей для вирішення звичних проблем.

2). Об'єктом дослідження дипломної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля». Це одна з найефективніших та найпродуктивніших виробників сільськогосподарської продукції в Хмельницькій області, в Україні та за її межами. Товариство здійснює свою діяльність у таких сферах: у сфері виконання робіт та виробництва, у сфері послуг, у сфері інжинірингу, у фінансовій сфері, у сфері колсантингу, у сфері торгівлі.

Підбір персоналу для підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» проходить у певні етапи : попередня співбесіда, заповнення бланка-заяви ( зразок заяви був наведений у другому розділі), анкетування, інтерв'ю, тест, перевірка рекомендацій та службового списку, медичний огляд, випробувальний термін, прийняття рішення.

3). По при налагоджену систему підбору та найму персоналу на підприємстві досить висока плінність кадрів (0,18). Було з'ясовано причини відходу персоналу: умови праці, нестабільні заробітки, зміна іміджу компанії, недосконалі заходи, по введення в посаду, тривалі або понад нормовані години роботи, проблеми з проїздом до місця роботи.

Аналіз системи підбору та найму персоналу провідних країн світу на прикладі досвіду Японії і США показав, що перенесення однієї моделі управління персоналу в економіку іншої країни без урахування її специфічних умов не дає очікуваного результату. Необхідно завжди пам'ятати про такі важливі чинники, як соціокультурний, психологічний, геополітичний і, звичайно, економічний. Впровадженню зарубіжного досвіду повинна передувати низка перетворень і трансформацій.

Нами визначено низку чинників, які впливають на формування і використання трудового потенціалу агропромислового комплексу. До них відносяться: соціально-демографічні, медико-біологічні, соціально-економічні, природно-географічні, екологічні умови, розвиток соціальної інфраструктури.

Визначено, що основними проблемами, які впливають на формування персоналу аграрних підприємств є: складна демографічна ситуація, наявність у селі значної частки непрацевдатних людей, які не можуть покращити економічне становище села, занепад соціальної інфраструктури, побутового обслуговування селян, удвічі менший середній зарібок у сільськогосподарському виробництві порівняно з промисловістю, що створює соціальну напруженість у галузі та негативно впливає роботу сільського населення, високий рівень безробіття, низький рівень можливостей для трудової самореалізації на селі (особливо для молоді), трудова міграція молоді, що веде за собою старіння сільського населення та обезлюднення й відмирання сіл, неспроможність працевлаштування працівників, які раніше працювали в колгоспах, державних підприємствах, наявність переважно сезонної або тимчасової праці.

4). Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи підбору та найму персоналу для ТОВ НВА «Перлина Поділля» та агропромислового комплексу в цілому. Рекомендується удосконалити структуру управління, максимальне її спрощення; розробити інформаційну систему підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами; розширити відділ кадрів, створивши посаду менеджера з персоналу; розробити систему підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів; розробити карти компетенцій для ключових посад, які є на підприємстві та створити карти компетенцій для всіх посад; поновлення практики проведення семінарів молодих спеціалістів з метою ефективної їх адаптації; створити кадровий резерв працівників всіх рівнів.

У дипломній роботі автором було проаналізовано наявний процес підбору та найму персоналу на агропромисловому підприємстві шляхом аналізу ключових показників ефективності, на основі чого були зроблені висновки та рекомендації щодо удосконалення системи підбору та найму персоналу агропромислового комплексу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М. : Генезис, 2005. – 248 с.
2. Андреев А.Ф. Основы кадрового менеджмента / А.Ф.Андреев, Н.В.Гришина, С.Г.Лопатина. - М.: «Юрайт», 2001. - 354 с.
3. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий - XXI век, 2003. - 312 с.
4. Балабанов Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Беляев С.Подбор персонала. 20 отличий технологий Executive Search и Recruitment [Электронный ресурс] / Сергей Беляев // Навигатор. Агентство активного рекрутинга Ассоциация кадровых агентств Украины АРКА. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.navigators.lg.u](http://www.navigators.lg.u).
6. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус; Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. – Ірпінь, 2007. – 172 с.
7. Біттер О.А. Проблеми формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О.А.Біттер, О.І.Малецька // Іноваційна економіка. – 2010. - №19. Режим доступу до журн.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_5/27.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_5/27.pdf)
8. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / сост. В.И. Яровой. под ред. Г.В. Щекина. – К.,: МЗУУП, 2004. – 144 с.
9. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб. / Б. П. Будзан. – К.: Основи, 2008. – 349 с.
10. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003 – 420 с.

11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2004. - 496 с.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
13. Гошко Т.Д. Формування персоналу сільськогосподарських підприємств: навч. / Т.Д.Гошко, В.Д.Черевко // Науковий вісник НАУ. – 2010. – С. 243-248.
14. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. – К.: Всеувітo, Наук. думка, 2001. – 242 с.
15. Діловодство в Україні. Основні завдання та напрями роботи відділу кадрів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dilovodstvo.wordpress.com/2009/01/25/osnovni-zavdannya-viddilul-kadriv/>.
16. Ершов В. А., Филина Ф. Н. Как не быть обманутым при приеме на работу. – М. : ГроссМедиа, РОС БУХ, 2009. – 40 с.
17. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. - 288 с.
18. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду з здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. – 2011. - №1(30). – 15-24 с.
19. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. - М.: Экзамен, 2000. - 318 с.
20. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42
21. Кадрові процеси в агропромисловому комплексі: стан і перспективи розвитку. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
22. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: Курс лекцій /В.В. Красношарпа. – К., 2004. – 42 с.

23. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.; Кондор, 2003 – 453 с.
24. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценки при найме, аттестация : учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. –2-е изд., перераб. и дополн.– Издательство «Экзамен», 2005. –416 с.
25. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ. /Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 325 с.
26. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом /В.А. Куцивол //Управление персоналом. – 2005. – № 7. – С. 103.
27. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 08 (98). – С. 71–73.
28. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80.
29. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И.Магура. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 316 с.
30. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / Мурашко М.І. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
31. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; Под ред. Б. М. Генкина. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://dissercat.com/content/kompleksnaya-otsenka-effektivnosti-upravleniya-khozyaistvennymi-riskami-v-sfere-predprinimat/>
32. Особенности управления персоналом во Франции: – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://t4b.narod.ru>
33. Осовська Г. В. Основы менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» – Житомир: ЖІТІ, 2008. – 556 с.



34. Н.Жук. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — с.15-24 - (світова економіка й міжнародні економічні відносини).
35. Організація діяльності кадрової служби. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.kadrovik.ua/content/organ-zats-ya-d-yalnost-kadrovo-sluzhbi>.
36. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н.В.Пошерстник, М.С.Мейксин. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. - 296 с.
37. Резапкина Г. В. Искусственный отбор: Пособие менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. – М. : Генезис, 2004. – 171 с.
38. Система отбора персонала в США. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://globalteka.ru>
39. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие / Под ред. И.В.Мишуровой. - М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с
40. Тюльпанов А. Зарубежный опыт управления персоналом /А. Тюльпанов //Управление персоналом. – 2008. – № 19. – С. 43.
41. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента/ В.В.Травин, Дятлов А.М. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// http://ruknigi.net/books/16850-menedzhment-personala-predpriyatiya/](http://http://ruknigi.net/books/16850-menedzhment-personala-predpriyatiya/)
42. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? / В. Трегубов // Справочник кадровика. – 2003. - №5. – С.59 – 64 с.
43. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль . - К.: Академвидав 2006. - 487 с
44. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф.И.Шахмалов. -М.: Наука, 2002. - 272 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ.пособие. - 3-е изд. перераб. и доп/С.В.Шекшня. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-24-13-38-54/71-2011-01-05-14-41-15/>

46. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 111 – 117.
47. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е издание исправленное. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
48. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) - Державний комітет статистики України
49. [www.perlpod.com.ua](http://www.perlpod.com.ua) – Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича агрофірма Перлина Поділля.