

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategii* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter-Kom, 1999.
- "Bankovskoe delo" [Banking]. http://kvartal-nf.ru/ru/?page=bankovskoe_delo_uchebnik_yu_a_babicheva_skachat
- Chernikov, G., and Chernikova, D. *Kto vladeet Rossiei* [Who owns Russian]. Moscow: Izd-vo Tsentro-poligraf, 2008.
- Dyer, J. H., and Singh, H. "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, no. 23 (4) (1998): 660-679.

- Gorbatov, V. M. *Konkurentosposobnost i tsikly razvitiia integrirovannykh struktur biznesa* [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Kharkiv: INZhEK, 2006.
- Ivanov, Yu. V. *Sliianiia, pogloshcheniia i razdelenie kompanii: strategii i taktika transformatsii biznesa* [Mergers, acquisitions and demergers: strategy and tactics of business transformation]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.
- Nozdreva, R. B. "Strategicheskie aliansy v mezhdunarodnom biznese" [Strategic alliances in international business]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 6 (2008): 10-16.
- Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki strategii* [Strategic management. Arts development strategy]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1998.

УДК 33.021:005.954(477)(1-773)

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ: НАЙКРАЩІ СВІТОВІ ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ

© 2015 НАЗАРОВА Г. В., КОТЛЯРЕВСЬКА К. Ю.

УДК 33.021:005.954(477)(1-773)

Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики

Метою статті є розгляд зарубіжного досвіду політики наймання персоналу, визначення особливостей і обґрунтування можливості його застосування в діяльності українських підприємств. Важливим фактом є визначення контексту європейського підходу до підбору персоналу і виділення типових рис та останніх тенденцій в практиці й дослідженнях у цій сфері. Проведено аналіз особливостей процедури наймання нових співробітників у різних країнах світу та в Україні як одного з найважливіших інструментів управління персоналом. Порівняльний аналіз політики найму показав, як відбувається вибір кращого кандидата – фахівця з конкретними професійними знаннями або ж людини, що володіє загальними знаннями в рамках своєї професії, – у США, Японії, європейських країнах і в Україні. Перспективами подальших досліджень є можливості імплементації отриманих результатів для ефективного управління найманням персоналу підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, наймання, відбір, кандидат.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Назарова Галина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: gnazarova@i.ua

Котляревська Ксенія Юріївна – аспірантка, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kotlyarevskaya.ksyu@gmail.com

УДК 33.021:005.954(477)(1-773)

Назарова Г. В., Котляревская К. Ю. Сравнительный анализ политики найма персонала: лучшие мировые и украинские практики

Целью статьи является рассмотрение зарубежного опыта политики найма персонала, определение особенностей и обоснование возможности его применения в деятельности украинских предприятий. Важным фактом является определение контекста европейского подхода к подбору персонала и выделение типичных черт и последних тенденций в практике и исследованиях в этой области. Проведен анализ особенностей процедуры найма новых сотрудников в разных странах мира и в Украине как одного из важнейших инструментов управления персоналом. Сравнительный анализ найма показал, как происходит выбор лучшего кандидата – специалиста с конкретными профессиональными знаниями или человека, обладающего общими знаниями в рамках своей профессии, – в США, Японии, европейских странах и в Украине. Перспективами дальнейших исследований являются возможности имплементации полученных результатов для эффективного управления наймом персонала предприятия.

Ключевые слова: управление, персонал, найм, отбор, кандидат.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Назарова Галина Валентиновна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: gnazarova@i.ua

Котляревская Ксения Юрьевна – аспирантка, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kotlyarevskaya.ksyu@gmail.com

UDC 33.021:005.954(477)(1-773)

Nazarova G.V., Kotlyarevskaya K. Yu. Comparative Analysis of the Recruitment Policy: the Best of World and Ukrainian Practices

The article is aimed to examine the foreign experience as to the recruitment policy, to determine its characteristics as well as possibility of its use in the activities of Ukrainian enterprises. An important fact here is to define the context of the European approach to staff recruitment together with selection of the typical features and the latest trends in both practice and research in this field. An analysis of features of the procedure for the recruitment of new employees in different world's countries and in Ukraine has been conducted, which is considered one of the most important tools in the personnel management. A comparative analysis of the recruitment showed how selection of the best candidate – a specialist with specific professional knowledge or a person having common knowledge within his profession – is carried out in the United States, in Japan, in the European countries and in Ukraine. Prospects of further research are the possibilities for implementation of the obtained results for the effective management of the staff recruitment by company.

Key words: management, staff, recruitment, selection, candidate.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Nazarova Galina V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Human Resource Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: gnazarova@i.ua

Kotlyarevskaya Kseniya Yu. – Postgraduate Student, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kotlyarevskaya.ksyu@gmail.com

Українська економіка переживає не найкращі часи; у складній ситуації дуже важливий ресурс виживання зосереджений у правильному використанні внутрішніх резервів держави, ключовим з яких є люди. У нашій державі інститут підбору та наймання персоналу не розвинений, але є можливість аналізувати та вивчати досвід зарубіжних країн, успішно застосовувати його на українських підприємств. Найбільш значущим досягненням досліджень теорії підбору персоналу став розвиток поняття компетенцій. Незважаючи на те, що теорія підбору персоналу з її технологічною орієнтацією традиційно фокусувалася на таких характеристиках людини, як знання, навички та здібності, її фокус змістився в бік компетенцій та компетентностей.

Значну увагу методології управління персоналом в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Бондар, В. Данюк, А. Кіббанов, Н. Лисенко, О. Мальцев, Б. Карлофф, У. Мастенбрух, М. Мескон та ін. Попри те, що тематика управління персоналом проаналізована досить глибоко, цілий ряд принципових аспектів, що стосуються системи ефективного наймання персоналу, ще не знайшли послідовного вирішення.

Проблемам відбору при найманні персоналу присвячені праці таких вітчизняних дослідників, як Т. Базарова, І. Дуракова, В. Дятлова, В. Травіна та інших. У роботах детально і різнобічно описаний відбір при найманні персоналу – дослідники приділяють увагу джерелам і процесу відбору, розробці технологій відбору, концепції та принципам відбору при найманні персоналу.

Поняття найму персоналу в сучасній літературі включає в себе не тільки безпосереднє укладання контракту зі співробітником, а й комплексні заходи, спрямовані на визначення довгострокової потреби в персоналі, тобто стратегічне планування персоналу, а також створення політики у сфері залучення персоналу, яка включає в себе пошук потенційних працівників, відбір, оцінку кандидатів і процес прийняття рішення стосовно того чи іншого кандидата [1].

Для кожної конкретної країни характеристики, за якими приймається рішення про наймання того чи іншого кандидата, будуть різними. Кожна країна внаслідок культурних особливостей буде по-різному оцінювати важливість показників. У *табл. 1* продемонстровано особливості наймання персоналу в різних країнах світу (США, Японія, Європа) у порівнянні з нашою державою.

На *рис. 1* представлена множина якостей кандидата при відборі на вакантну посаду.

Наприклад, 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, а це означає, що фінансист буде робити кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості просування по рівнях управління, що обумовлює плінність управлінських кадрів, їх перехід із однієї фірми в іншу.

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 організаційною культурою [2].

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більш службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Так, при наборі нових працівників використовують метод психологічного аналізу: докладно вивчається фотокартка претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять 198 окремих ознак. Анкету і лист-заяву кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, в процесі якого виділяють 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізу-

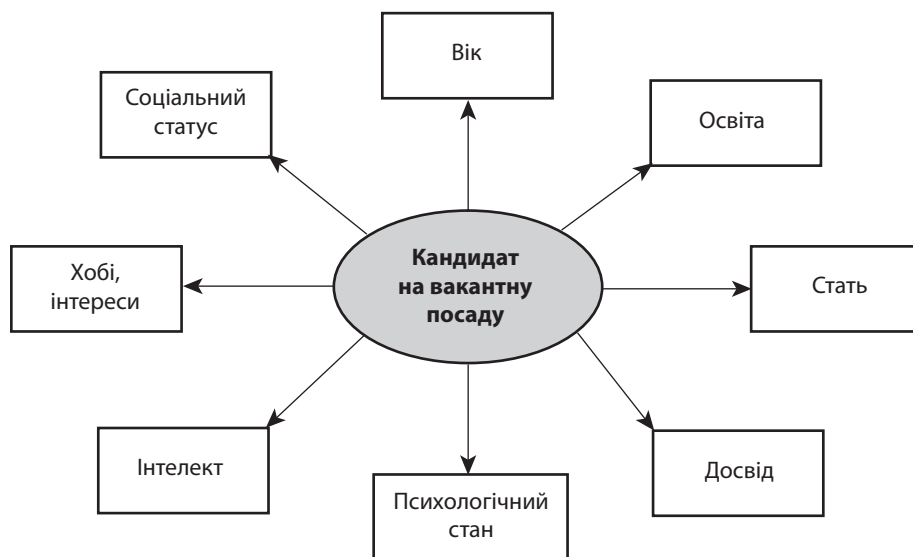


Рис. 1. Множина якостей кандидата при відборі

Порівняльний аспект особливостей наймання персоналу у різних країнах світу та в Україні

Держави	США	Японія	Європа	Україна
Особливості				
Критерії відбору	Освіта; досвід роботи; психологічна сумісність; вміння працювати у колективі	Досвід; знання; освіта	Вік; освіта та репутація навчального закладу; потенціал зростання; сумісність в колективі; знання іноземної мови; національність та культура; попередній досвід роботи	Вік; досвід роботи на аналогічних посадах; освіта
Методи відбору	Визначення професійної підготовки; психологічний аналіз за фото; застосування фізіогноміки, графології; аналіз резюме, рекомендацій; медичне обстеження	Іспити; співбесіди; вивчення сімейного стану	Оцінка рекомендацій, документів про освіту, автобіографії; психологічні тести та на перевірку здатності до конкретного виду робіт; оцінка потенціалу; співбесіда; досвід роботи	Інтерв'ю; психологічні тести та на перевірку конкретних навичок; оцінка резюме; тестове завдання; центри оцінки
Джерела пошуку	Executive search (пошук висококваліфікованих спеціалістів); head-hunting (переманювання працівників); інтернет-сайти з пошуку роботи; рекрутингові агентства; реклама	Тісна співпраця з вищими навчальними закладами; система заяв і рекомендацій	Внутрішній пошук; рекрутингові агентства; листи-заяви від претендентів; інтернет-сайти; співпраця з навчальними закладами	Внутрішній пошук; соціальні мережі; пошук за допомогою наявних співробітників; оголошення в ЗМІ; пошук через агентства і біржі праці; цільовий пошук; відбір у навчальних закладах
Принципи наймання	Вузька спеціалізація; найм носить короткостроковий характер	Довгостроковий найм; «повторний найм» (на вищий рівень управління в приватні компанії приходять державні службовці, які вийшли на пенсію); більша цінність «початкових» працівників, ніж з інших компаній	Меритократія; уникнення ризику; зайнятість та можливість кар'єрного зростання; рівні шанси; двобічність; залучення	Найбільше застосовується пошук за рекомендаціями знайомих, друзів, колег

ється анкета, що містить 140 запитань. Аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі проявляються особливості кандидата. При відборі працівників за цим методом під пристойним приводом роботодавці відмовляють до 80% претендентів.

Проведений аналіз відбору персоналу в американських компаніях, таких як: Apple, Bloomigsdale, Boeing, Citibank, Coca-Cola, Delta Airlines, General Motors Corporation, Digital, Emerson Electric, Exxon, General Electric, IBM, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Kentucky Fried Chicken, Levi Strauss, McDonald's, Merrill Lynch, Microsoft, Motorola, Pepsi Cola Co, Procter & Gamble, Texas Instruments, United Airlines, Walt Disney Productions, показав, що відбір кадрів – це процес, що складається з декількох етапів, а їх кількість залежить від специфіки діяльності та розміру компанії. На кожному з етапів відбору відбувається відсів кандидатів, які не відповідають необхідним вимогам для заняття вакантної

посади. Найчастіше відбір в американських компаніях відбувається із застосуванням таких методик: оцінка по резюме, анкетування, попереднє співбесіда, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, підсумкова співбесіда. У випадках, якщо вакантна посада, на яку проводиться відбір, пов'язана зі специфічними умовами праці, вимагають абсолютного фізичного здоров'я, і в таких випадках обов'язковою методикою відбору, крім перерахованих вище, буде ще й медичне обстеження.

Система відбору персоналу, що отримала своє поширення в Японії і звана довічним наймом, припускає, що співробітник наймається на роботу в конкретну компанію відразу ж після закінчення ним навчального закладу і залишається в компанії аж до обов'язкового виходу на пенсію, проте необхідно відзначити, що компанія продовжує піклуватися про своїх співробітників до кінця їхнього життя. При цьому при відборі практично не застосовуються традиційні методики селекції персоналу, поширені в більшості американських компаній. У процесі відбору кандидатів у постійний штат більшість

японських компаній використовують досить жорстку систему, яка складається з обраних каналів залучення нових співробітників за рахунок підтримки постійних зв'язків з певними навчальними закладами, використання при прийомі на роботу системи заявок і рекомендацій, іспитів і співбесід, вивчення сімейного стану, оцінки рекомендацій та відгуків, обов'язкового використання випробувального терміну з підбиттям підсумків його проходження [4, с. 98].

Сучасна економічна система Японії спрямована на виробництво передусім послуг і знань на базі мікроелектроніки, біотехнології та технології нових матеріалів. Для такого виробництва потрібні висококваліфіковані робітники, підготовці яких в Японії приділяють надзвичайно велику увагу.

Японська модель менеджменту вважається другою базовою моделлю управління у світі, часто, на відміну від американської, її розглядають як м'яку, неформальну, соціально-психологічну, органічну [3, с. 109].

Відмінна особливість відбору персоналу в японських компаніях полягає в тому, що вважається, що спеціалізація, розподіл праці та індивідуальна ініціатива можуть нашкодити ефективності компанії, і у зв'язку з цим відбір співробітників орієнтується на задоволення загальних інтересів компанії, а не на виконання конкретної роботи в конкретному місці [5, с. 63].

Друга особливість відбору полягає в тому, що працівники з досвідом роботи в інших компаніях цінуються менше, ніж ті, які прийшли безпосередньо зі школи або навчальних закладів. Це пояснюється саме системою довічного найму, поширеною в Японії. Між японськими компаніями навіть існує мовчазна угода – не переманювати кваліфікованих співробітників у конкурентів своєї галузі [6, с. 151].

Стосовно принципів відбору, якими, наприклад, користуються у Європі, то інтереси сторін виражені в певних принципах, які забезпечують управління і легітимність відбору персоналу. Наприклад, меритократія маючи на увазі, що на роботу слід брати кращого кандидата і доручати кращу роботу найбільш кваліфікованому співробітнику, є, мабуть, найбільш універсальним. Цей принцип знаходить відображення в «психометричній парадигмі», що проявляється у використанні тестів і моделей передбачення та прийняття рішень.

Цікаво, що іноземне походження кандидата на роботу може бути як позитивним, так і негативним фактором. Зокрема, 15% опитаних німецьких менеджерів заявили, що іноземне походження персоналу є плюсом, 3% вважають, що це недолік. Іспанці також займають неоднозначну позицію з цього питання: 3% розглядають іноземне походження як плюс, 0,5% – як мінус [7].

У деяких європейських країнах існує законодавство, що стосується рекрутменту. Наприклад, у Бельгії та Нідерландах приватні агентства зайнятості повинні отримувати дозвіл на здійснення посередницької діяльності між роботодавцями та кандидатами. Закони про рівноправність працівників забороняють дискримінацію на всій території Європи. Більше того, правила, що стосуються відбору і суміжних з ним функцій, нерідко

зустрічаються в колективних трудових угодах, у положеннях тристоронніх угод і в етичних кодексах професійних організацій. У деяких країнах – наприклад, в Іспанії – загальноприйнятою практикою є участь профспілок у встановленні стандартів прийому на роботу і навіть у прийнятті рішень у сфері підбору з метою захисту інтересів членів профспілок [10].

У Європі здійснення діяльності у сфері підбору персоналу традиційно є завданням організації, яка займається найманням. Підбір персоналу зазвичай здійснюється департаментами по роботі з персоналом, лінійними менеджерами і комітетами з відбору, що включають різні зацікавлені сторони. Однак стратегія, що передбачає концентрацію на основних цілях компанії, призвела до суттєвого аутсорсингу завдань у галузі УЧР, включаючи підбір. На сьогоднішній день спеціалізовані зовнішні агентства відіграють домінуючу роль на європейському ринку праці, у той час як роль внутрішніх експертів значно знизилася. Комітети з відбору, що займаються оцінкою кандидатів, є поширеною практикою для європейського підбору. Вони забезпечують реалізацію принципу залучення та деякою мірою принципу рівних шансів [8].

У Німеччині в кожному регіоні свої вимоги; приділяють особливу увагу супровідним листів і рекомендаціям.

Основними методами відбору персоналу служать:

- ✦ оцінка документів претендента, к першу чергу: заяви про прийом на роботу, автобіографії, документів про освіту, рекомендацій, фірмового опитувальника;
- ✦ методи тестування та перевірки: тести на здатність займатися конкретними видами робіт, психологічні тести;
- ✦ співбесіда з претендентом;
- ✦ випробувальний термін.

У Нідерландах, Великобританії та Ірландії більш популярними є анкети-заявки, тестування і центри оцінювання, але що стосується інших методів, між країнами існують явні відмінності. У Великобританії та Ірландії серйозно покладаються на перевірку рекомендацій, а не на біографічні дані. Німеччина схожа з цими країнами, але відрізняється набагато рідшим використанням тестів. Центри оцінки більш популярні в Нідерландах та Великобританії. В Іспанії та Португалії багато організацій використовують психометричне тестування, при цьому перевірка рекомендацій використовується значно рідше, ніж у більшості інших країн. Фінляндія відрізняється від інших скандинавських країн більш частим використанням панельних інтерв'ю, тестування і центрів оцінки, рідшим застосуванням рекомендацій та біографічних даних. Франція і Туреччина відповідають загальним європейським принципам, але з деякими унікальними особливостями. У Франції частіше використовується графологія, що особливо примітно через низьку валідність такої техніки. У Туреччині частіше використовуються групові методи відбору, що наближає її до інших країн Південної Європи [9].

Багато вітчизняних менеджерів відзначають, що практика відбору та наймання персоналу останніми роками все більше наближається до професійного рівня відбору, вбираючи в себе західну практику і багато в чому орієнтуючись на неї. Звичайно, все ще має вагомі позиції певна специфіка українського найму – прийняття на роботу за проханням («по благу»). Даний спосіб прийняття на роботу являє собою працевлаштування, як правило, тільки з урахуванням рекомендацій, даних кандидату, причому такі рекомендації носять в основному неформальний характер, оскільки надаються не колишнім роботодавцем людини, а його знайомими або друзями. У західній практиці рекомендації також мають важливе значення при ухваленні рішення про наймання того чи іншого кандидата, але вони носять формальний характер і строго перевіряються. У даний час такий спосіб прийому на роботу починає втрачати свої позиції, але говорити про те, що сьогодні ця складова політики наймання персоналу повністю відсутня, було б неправильно.

В Україні сьогодні широко представлені різноманітні закордонні рекрутські агентства та компанії, які виконують замовлення своїх клієнтів з пошуку висококваліфікованих і перспективних спеціалістів з креативним мисленням, можуть запропонувати як належні умови праці та особистий розвиток, так і гідну матеріальну підтримку. Основний метод технології підбору конкретного кандидата – це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, які є успішними в бізнесі, або переманювання конкретного спеціаліста. Замовник надає агентствам роз'яснення вимог до кандидатів: професійні навички, досвід роботи; цілі та завдання бізнесу компанії; плани компанії та сподівання щодо нового співробітника.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи зарубіжний та вітчизняний досвід наймання персоналу, можна зробити висновок, що кожна країна має свої традиції та цінності, які лежать в основі політики ведення бізнесу та обумовлюють вибір тієї чи іншої стратегії розвитку компанії у всіх областях її діяльності. Порівняльний підхід показав, що сьогодні українські компанії переймають західний досвід, адаптуючи його до місцевої специфіки. Це дозволяє українським менеджерам побачити реальні приклади побудови ефективної політики управління людськими ресурсами, а також спробувати впровадити їх на українських підприємствах. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Магура М. І.** Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. – М. : Интел-Синтез, 2004. – С. 368.
2. **Дарченко Н. Д.** Економіка праці та соціально-трудові відносини: збірник завдань і вправ : навч. посіб. / Н. Д. Дарченко, В. С. Рижиков. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 252 с.
3. **Управління персоналом** : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

4. **Коргова М. А.** Становление кадрового менеджмента в организациях современной России (на материалах региона юга России) : монография / М. А. Коргова. – М. : Социально-гуманитарные знания, 2005. – 370 с.

5. **Масааки И.** Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / И. Масааки. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 274 с.

6. **Журавлев П. В.** Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособ. / П. В. Журавлев. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 448 с.

7. **Найденова М. В.** Использование зарубежного опыта политики найма персонала в украинских реалиях / М. В. Найденова, Е. В. Громова, В. Паламарчук // Вестник НТУ «ХПИ». – 2013. – № 68 (974). – С. 100–103.

8. **Hofstede, G.** Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations / G. Hofstede. – 2nd ed. / Thousand Oaks, CA: Sage Publications. – 2001.

9. **Рой Р.** Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования / Роберт Рой // Организационная психология. – 2012. – Т. 2. – № 3. – С. 39–66.

10. **Латуха М. О.** Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России / М. О. Латуха // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8, вып. 3 (№ 24). – С. 117–133.

REFERENCES

Darchenko, N. D., and Ryzhikov, V. S. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: zbirnyk zavdan i vprav* [Labor Economics and Labor Relations: a collection of tasks and exercises]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007.

Hofstede, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

Korgova, M. A. *Stanovlenie kadrovogo menedzhmenta v organizatsiakh sovremennoy Rossii (na materialakh regiona yuga Rossii)* [Formation of personnel management in organizations of modern Russia (on materials of the region south of Russia)]. Moscow: Sotsialno-gumanitarnye znaniia, 2005.

Latukha, M. O. "Sravnitelnyy analiz politiki nayma, prodvizeniia i uvoleniia personala v evropeyskikh stranakh i v Rossii" [Comparative analysis of recruitment, promotion and dismissal of staff in European countries and in Russia]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8*, vol. 3 (24) (2003): 117-133.

Masaaki, I. *Kayden: kliuch k uspekhu iaponskikh kompanii* [Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success]. Moscow: YUNITI-DANA, 2004.

Magura, M. I. *Poisk i otbor personala* [Search and selection of staff]. Moscow: Intel-Sintez, 2004.

Naydenova, M. V., Gromova, E. V., and Palamarchuk, V. "Ispolzovanie zarubezhnogo opyta politiki nayma personala v ukrain-skikh realiakh" [Use of foreign policy experience of recruitment in Ukrainian reality]. *Vestnik NTU «KhPI»*, no. 68 (974) (2013): 100-103.

Roy, R. "Podbor personala v Evrope: kontekst, perspektivy i programma issledovaniia" [Recruitment in Europe: context, perspective and program of study]. *Organizatsionnaia psikhologiya*, vol. 2, no. 3 (2012): 39-66.

Vynohradskiy, M. D. et al. *Upravlinnia personalom* [House of Representatives]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.

Zhuravlev, P. V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: opyt industrialno razvitykh stran* [Human Resource Management: the experience of industrialized countries]. Moscow: Ekzamen, 2005.