

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Туризму та готельно-ресторанної справи
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ”
201 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на здобуття освітнього ступеня
магістра** зі спеціальності _242 «Туризм»_
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка та організація туристичної діяльності»

(назва магістерської програми)

на тему: **«Управління персоналом на підприємстві
ресторанного господарства»**

(назва теми)

Виконавець:

студент ФМЕ факультету
Веліксар Ксенія Вадимівна _
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

Професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Герасименко В. Г. _
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Сутність кадрової політики суб'єкта господарювання	6
1.2. Елементи кадрової політики на підприємстві ресторанного господарства	14
1.3. Методи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Кількісна та якісна характеристика персоналу підприємства	39
2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	57
3.1. Напрями вдосконалення мотивації трудової поведінки працівників	57
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом	64
3.3. Оцінка запропонованих заходів.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

В сучасних умовах люди являють собою найцінніші активи організації, оскільки саме вони індивідуально і колективно вносять свій внесок у досягнення її цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стійкість організації, успішність її функціонування в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває кадровий менеджмент, організований таким чином, щоб з мінімально можливими витратами забезпечити високу результативність діяльності. Питання кадрового менеджменту викликають інтерес як у теоретиків управління, так і у практикуючих менеджерів.

Проблеми управління персоналом в різних аспектах детально вивчалися зарубіжними і українськими вченими. Серед зарубіжних досліджень в галузі управління людськими ресурсами відомі праці Боумена К., Воутелайнена Е., Девана М.А., Иванцевич Дж., Кемпінські А., Кендрік Д., Коно Т., Кунца К., Марра Р., Мескон М., Шмідта Г. та ін. В роботах перерахованих авторів розглядається зміна концепцій менеджменту і еволюція підходів до управління персоналом, визначено зміст сучасної системи управління персоналом, принципи і методи стратегічного управління людськими ресурсами.

У роботах вітчизняних авторів до останнього часу питання управління персоналом розглядалися з точки зору ідеологічних походів до кадрової роботи та організації кадрових служб, і тільки з початку 90-х років кадровий менеджмент став розглядатися в парадигмі управління людськими ресурсами. змістом більшості досліджень виступають проблеми управління кадрами на підприємствах і в бізнес-організаціях (Карлін М. І., Паладій М. В., Безматерних В. Г., Гунченко М. В. Кібанов А.Я., Кочеткова О.І., Маслов Є.В., Шаталова Н.І., Шекшня С.В. та ін.).

У ситуації кадрової кризи в Україні особливу роль набуває управління персоналом, орієнтування на максимально ефективно використання трудового потенціалу співробітників. У світовій практиці кадрового менеджменту існують

різні варіанти вирішення цієї проблеми, потрібно вибрати найбільш раціональний з них. Коли говорять про раціональність вирішення складної проблеми в будь-якій сфері діяльності, то мають на увазі, що це рішення ґрунтується на принципах наукової раціональності, яка передбачає широке і різнобічне використання наукових знань, застосування наукових досягнень для обґрунтування методів, засобів, правил виконання відповідної діяльності, узгоджених з реальними обставинами. Все це характеризує особливу актуальність і практичну значимість вивчення в роботі особливостей кадрової політики.

Мета і завдання дослідження. *Метою* роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад формування сучасної кадрової політики та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ресторані. Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність кадрової політики суб'єкта господарювання;
- дослідити елементи кадрової політики на підприємстві ресторанного господарства;
- охарактеризувати методи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству;
- провести кількісну та якісну характеристику персоналу досліджуваного підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення мотивації трудової поведінки працівників;
- визначити заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом
- оцінити запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес формування сучасної кадрової політики з метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ресторані.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних положень та прикладних аспектів формування сучасної кадрової політики з метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ресторані.

Методи дослідження. Наукове дослідження здійснено на основі діалектичного методу пізнання та системного підходу, що дало змогу комплексно вивчити теоретичні, методологічні засади та практичні аспекти ефективності управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства та розробити пропозиції щодо підвищення його рівня.

У дослідженнях застосовано різноманітні методи. При узагальненні теоретичних і методичних засад кадрової політики використано прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, аналогію і порівняння. Для деталізації об'єкта дослідження та вивчення його функціональних і структурних складових використано прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, аналогію і порівняння; для обґрунтування необхідності застосування нових наукових понять і принципів оцінки ефективності управління персоналом – логічного узагальнення. В аналітичних дослідженнях застосовано методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, графічний. При обґрунтуванні шляхів удосконалення ефективності управління персоналом використано розрахунково-конструктивний метод, моделювання. Пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом обґрунтовані з використанням результатів монографічних досліджень.

Інформаційною основою написання дипломної роботи стали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем організації управління персоналом, ефективності управління і організації управління персоналом, нормативні акти, публікації в наукових журналах, наукові публікації, законодавчо-нормативні акти, інформація комп'ютерної мережі Інтернет, матеріали наукових установ.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено обґрунтовано теоретичні і практичні засади формування сучасної кадрової політики та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ресторані. Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, така до має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до пропонованих до нього вимогам. Під управлінням персоналом розуміється цілеспрямоване систематичне розвиток працівників, орієнтоване на досягнення цілей організації шляхом розширення і поглиблення наявної професійної компетенції, навчання новим спеціальностями, а також підвищення мотивації і організаційних можливостей підприємства використовувати весь потенціал працівника. Кадрова політика ресторану – це сформульовані (усно або письмово) керівництвом організації бачення, принципи, пріоритети, норми, правила поведінки щодо кадрів, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом з метою досягнення поставлених перед організацією стратегічних цілей з урахуванням мінливих внутрішньоорганізаційних умов і вимог зовнішнього середовища. Об'єктом кадрової політики організації є її працівники, а суб'єктом кадрової політики – система управління персоналом організації, що складається з керівників усіх рівнів управління і кадрової служби.

2. Складовими елементами кадрової політики фірми є політика зайнятості – забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці та забезпечення його безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення ступеня їх задоволеності роботою; політика навчання – формування відповідної бази навчання, щоб працівники могли підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим отримати можливість свого професійного просування; політика оплати праці-надання більш високої

заробітної плати, ніж в інших фірмах, відповідно до здібностей, досвідом, відповідальністю працівника; політика добробуту – забезпечення більш широкого набору послуг і пільг, ніж у інших наймачів; соціальні умови повинні бути привабливі для працівників і взаємовигідними для них і фірми; політика трудових відносин – встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

3. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Традиційними методами управління персоналом підприємства є адміністративні, або організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління, ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

4. Провівши дослідження організаційно-економічної характеристика Бар «Устрична» виявлено, що досліджуваний нами ресторан це ресторан з стравами європейської морської кухні з акцентом на молюсках в раковинах. Ділова активність підприємства за досліджуваний період дещо зменшилась, проте рівень ділової активності Бару «Устрична» можна охарактеризувати як хороший. Вважаємо, що Бар «Устрична» є прибутковим та динамічно розвиваючим рестораном. За досліджуваний період чисельність працівників становила 15 чол., середній вік працюючих до 40 років, плинність кадрів є високою.

5 Аналіз управління персоналом в ресторані Бар «Устрична» дозволив встановити ряд недоліків, а саме:

- відсутність повного переліку вимог до змісту роботи і кандидату

(змістовна сторона тієї чи іншої посади розробляється поверхнево - тільки у вигляді посадової інструкції.);

- відсутність інтересу фахівців відділу кадрів до рекомендацій кандидатів з попередніх місць роботи;
- відсутність стадії професійного тестування на перевірку профпридатності і соціально-психологічного дослідження кандидатів;
- відсутність комплексних адаптаційних програм для нових співробітників;
- відсутність системного підходу до ділової оцінки персоналу;
- відсутність системи навчання персоналу за результатами багатосторонньої оцінки професійних і особистісних якостей працівників на різних етапах їх кар'єри в компанії.

6. В ресторані Бар «Устрична» рекомендується створити свою систему заохочень: премія найшвидшому офіціантові Місяця, нагорода кухареві, який придумав нову страву, яка впишеться в загальну концепцію закладу або знизить собівартість існуючих. Система заохочень робиться за допомогою програмного забезпечення Tillyrad. Tillyrad – це програма для обліку в кафе, магазинах і ресторанах. Tillyrad прискорює прийом продажів, веде складський і фінансовий облік, будує детальну статистику про діяльність вашого закладу. В системі Tillyrad є кілька готових звітів, що дозволяють оцінювати продаж в розрізі співробітників, а також можливості для створення власних умов преміювання персоналу. Вони можуть бути різними і залежати від концепції ресторану і поставлених цілей: збільшити середній чек, зробити певне блюдо найбільш продаваним і так далі.

7. В якості рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання персоналу ресторану Бар «Устрична» було запропоновано:

- розробити для кожної посади професіограму - опис психологічних, виробничих, технічних, медичних, гігієнічних та інших особливостей, які розкривають специфіку праці та вимог, які пред'являються до людини, який претендує на цю посаду;

- на співбесідах з кандидатами перевіряти їх рекомендації з попередніх місць роботи;
- проводити спеціальне тестування професійної компетенції здобувачів, а також соціально-психологічне дослідження їх особистісних якостей;
- реалізувати в рамках концепції безперервного навчання чотириступінчасту програму адаптації нових співробітників з проведенням цілого ряду навчальних заходів;
- сформувати і розвивати систему ділової оцінки персоналу з використанням оціночних листів;
- використовувати п'ятиступінчастий алгоритм планування та реалізації програм навчання за результатами ділової оцінки персоналу;
- реалізувати річну програму навчання, розроблену в рамках цього дослідження.

Початкові витрати на впровадження проекту будуть рівні 47 900 грн. Таким чином, результати розрахунків свідчать про ефективність розроблених нами рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467, [1] с.
2. Бірдус, Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С.12–14.
3. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей.– СПб.: Питер, 2003.– 445 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
5. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебное пособие / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 688 с.
6. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
7. Вовк, О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим / О. Вовк // Аудитор України. – 2015. – № 7–8. – С. 116–120.
8. Гавриш О. А. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. - Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т";, 2011. - 333 с.
9. Гамова О. В. Управління персоналом суб'єкта господарювання у системі сучасного менеджменту: 3, 2012. - (Екон. вісн. Донбасу) // Екон. вісн. Донбасу.-С.211-213
10. Гармідер Л.Д. Менеджмент персоналу: зб. завдань і тестів для самостійної роботи / Л. Д. Гармідер, Н. І. Климович ; Дніпроп. ун-т екон. та права. - Дн-ск : ДУЕП, 2011. - 164 с.

11. Управління персоналом та економіка праці. - Голов. упр. освіти і науки Дніпропетр. облдержадмін., Обл. комун. вищ. навч. закл. "Ін-т підприємництва "Стратегія". Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності. Т. 3.: [б. и.], 2011. - 100 с. : рис., табл.

12. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків: Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.

13. Данько, Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці / Н. Данько // Охорона праці. – 2015. – № 6. – С. 24–27.

14. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – Київ : Каравела, 2006. – 240 с.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2001–716 с.

16. Жилінська, Л. О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств / Л. О. Жилінська, Г. В. Перепадченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 88–91.

17. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 33–41.

18. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – С. 18–23.

19. Карташова Л.В. Управління людськими ресурсами: підручник до програми МВА. М.: ИНФРА-М, 2005. 236 с.

20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова.– 3-е изд., доп. и перераб.– М.: ИНФРА-М, 2007.– 638 с.

21. Клемин Т.Н. Управління людськими ресурсами та результати діяльності організації: теоретичні дебати і емпіричні дослідження // Російський

журнал менеджменту. 2008. Т. 6. № 3. С. 51-58.

22. Козлова О.Г. Розвиток людського потенціалу як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур: дис. Канд. екон. наук. М., 2006. 172 с.

23. Колчанова Е.Е. Передумови до формування концепції розвитку персоналу організації в сучасних умовах // Вісник Московського державного обласного університету. 2008. № 3. С. 47-53.

24. Комар Ю. М. Донец. держ. ун-т упр. Управління персоналом: Навч. посіб. для підготов. до іспитів. - Донецьк : [б. и.], 2004. - 164 с.

25. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.

26. Лелі, Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах / Ю. Г. Лелі // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 49–52.

27. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 159 с.

28. Матросов О. Д. Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". Управління персоналом: навч. посіб. - Х. : [б. и.], 2009. - 248 с.

29. Михайлова Е. В. Оценка эффективности системы мотивации в компании / Е. В. Михайлова, Е. А. Могилевкин, Ю. Б. Иванова, Е. Юртайкин // Управление человеческим потенциалом. — 2006. — № 2. — 156–161.

30. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение.– М.: Интел-Синтез, 2000.– 264 с.

31. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; під ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

32. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

33. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу//

[Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Nagara.pdf

34. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2006. – 260с.

35. Озерникова Т. В. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений // Человек и труд.– 2003.– № 9.– С. 40 – 44.

36. Олійник, О. Гендерний аспект аудиту персоналу / О. Олійник // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 3. – С. 33–37.

37. Осіпова, А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління / А. Ю. Осіпова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 7/8. – С. 135–141.

38. Основы менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. В.С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

39. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. - Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана: [б. и.], 2007. - 320 с.

40. Развитие персонала должно учитывать стратегические задачи бизнеса // [Электронный ресурс]. Режим доступа:
http://hrm.ru/db/hrm/9F3D270E38B72C71_C32570FF00542205/print.html

41. Рейнгольд Е.А. Фактори економіки знань в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств // Проблеми сучасної економіки. 2008. № 3

42. Розвиток персоналу// Український мобільний банк знань// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/>

43. Рульєв В. А. Управління персоналом: навч. посіб. - К. : Кондор, 2012. - 310 с.: рис., табл.

44. Рульєв, В. А. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309, [3] с.

45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.

46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник.– К.: КНЕУ, 2002.– 351 с.
47. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – Київ : Професіонал, 2005. – 336 с.
48. Скібіцька, Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – 2-ге вид. – Київ : Кондор, 2009. – 383 с.
49. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. - Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара.: Інновація, 2009. - 157 с.
50. Синенко Н. В. Особливості навчання дорослих // Справочник кадровика.– 2005.– № 1.– с. 75 – 79.
51. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации.– К.: КНТ, 2007.– 476 с.
52. Спесивцева С. Професіоналізм персоналу як фактор конкурентоспроможності організації// Проблеми теорії і практики управління. 2009. № 6. С. 108-114.
53. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997.– 480 с.
Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник: 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
54. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2 (спец. вип.):Управління персоналом в організаціях [Текст]. - Київ. нац. екон. ун-т. К. : [s. n.], 2005. - 383 с. - (Формув. ринк. економіки)
55. Управление персоналом / П.Э. Шлендер [и др.]. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.– 320 с.
56. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. — К. : Норта . — Ч. 1. — С. 18.
57. Управління персоналом: навчальний посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова ; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». – Київ : ЦНЛ, 2006. – 504

с.

58. Управління персоналом фірми : навч. посіб. для студентів вузів / за ред. В. І. Крамаренка, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

59. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М., 1998. — С. 299.

60. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.:Междунар. отношения, 1997. — с. 243.

61. Хміль, Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.

62. Чеглакова Л.М. Зміни в практиці управління персоналом на сучасних промислових підприємствах // СОЦІС: Соціологічні дослідження. 2007. № 5. С. 46-52.

63. Черепанов В. В. Основи державної служби та кадрової політики: підручник / В. В. Черепанов. - 2-е изд., Перераб. і доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 680 с.

64. Чудаєва І. Б. Черкас. держ. технол. ун-т. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Черкаси : [б. и.], 2004. - 119 с.

65. Шитікова, Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л. В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 130–133.

66. Шмиголь, Н. М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування / Н. М. Шмиголь, А. А. Антонюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 59–63.

67. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства [Текст]. - Х. : ХНЕУ, 2005. - 218 с.