

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:
«Особливості управління адаптацією працівників організації»

Виконав: студент 4 курсу Mg1-B19 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Шаповал Олександр Віталійович

Керівник: Олійник Н. Ю., к. пед. н, доцент

Рецензент: Боднарчук Т. Л., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Концептуальна основа та значення адаптації персоналу підприємства.....	8
1.2 Характеристика етапів процесу адаптації персоналу на підприємстві	16
1.3 Фактори впливу на політику управління адаптацією персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «Лоранж».....	30
2.1 Загальна характеристика та аналіз показників процесу адаптації персоналу на ПП «Лоранж»	30
2.2 Особливості управління адаптацією персоналу на ПП «Лоранж».....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЛОРАНЖ»	55
3.1 Орієнтовний проект впровадження процесу адаптації працівників ПП «Лоранж».....	55
3.2. Шляхи вдосконалення управління персоналом в системі їх адаптації	62
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Стаючи працівником конкретного підприємства, новачок постає перед необхідністю прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації та інші документи. Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які йому надаються підприємством. Він змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі організаційними нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Одна з найпомітніших ознак того, що потрібно задуматися про систему адаптації – це плинність кадрів, коли персонал залишає компанію, і цей рух носить масовий характер, якусь закономірність і циклічність у часі, причому може стосуватися не тільки нових співробітників, а й постійного персоналу.

Необхідність управління адаптацією зумовлюється великим збитком як для виробництва, так і для працівників, а його можливість доведена досвідом вітчизняних та зарубіжних підприємств і організацій. У зв'язку з цим є актуальним визначення сутності адаптації, опис її як системи, визначення напрямів, етапів, вивчення показників оцінки стану роботи з адаптації, розробка програм адаптації.

Проблеми адаптації працівників в організації та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалися в наукових публікаціях Г. В. Ангелова, І. О. Волкової, В. М. Данюк, А. В. Кислова, А. В. Лобенко, М. П. Лукашевич, Ю. В. Мирошниченко, Б. С. Оноприйчука, Н. В. Петренчук, О. В. Харчишиної, А. В. Черкаського а інші науковці. У своїх роботах вони розглядали сутність процесів адаптації та шляхи їх удосконалення. На думку вітчизняних авторів, основна проблема сучасного менеджменту персоналу полягає у тому, що керівники організацій не приділяють достатньо уваги впровадженню та вдосконаленню процесу адаптації нових працівників.

Мета дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій з формування та вдосконалення системи адаптації працівників на підприємстві.

У рамках поставленої мети ставляться такі **завдання**:

- схарактеризувати сутність, види та значення адаптації персоналу організації;
- описати етапи процесу адаптації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати фактори впливу на політику управління адаптацією персоналу;
- визначити основні економічні показники підприємства та показники процесу адаптації персоналу ПП «Лоранж»;
- дослідити політику управління адаптацією персоналу на ПП «Лоранж», а також визначити стиль керівника даного підприємства;
- розробити та обґрунтувати проект впровадження процесу адаптації працівників ПП «Лоранж»;
- сформулювати рекомендації вдосконалення процесу адаптації та запропонувати заходи їх впровадження на ПП «Лоранж».

Об’єкт дослідження – соціально-трудова колектив ПП «Лоранж».

Предмет дослідження – процес управління адаптацією працівників в ПП «Лоранж».

Теоретико-методологічну основу дослідження становить використання сучасних наукових розробок вчених та економістів відповідно наукового трактування поняття «адаптація персоналу» (Аширов Д. А., Базарова Т. Ю., Балабанова Л. В., Єрьоміна Б. Л., Кібанов А. Я., Корнюшин В. Ю., Крушельницька О. В., Хміль Ф. І.); класифікації адаптації (Вершиніна Т. П., Дворецька Г. В., Лукашевич М. П., Маслов Е. В., Налчаджян А. А., Огаренко В. М., Ромашов О. В., Савченко В. А.); підходів та етапів адаптації персоналу (Єгорова Л. Є., Мороз О. Г., Облес І. І., Платонов К. К.); управління адаптацією персоналу (Н. Анурова, О. Бородіна, О. Грішнова, П. Деслер, П. Друкер, А. Єгоршин, Е. Шайн).

Для досягнення основних цілей дослідження, у дипломній роботі використовувались наступні **методи**:

- системного аналізу – для деталізації і розчленування об’єкта дослідження на окремі важливі складові елементи та їх послідовність;
- синтезу – для узагальнення розрізнених аспектів методики процесу управління адаптацією;
- інформаційного моделювання – для забезпечення дослідження нормативно-довідковими матеріалами підприємства;
- систематизації при отриманні відомих даних про склад та структуру персоналу, рух кадрів на підприємстві;
- групування – для визначення залежностей одних показників від інших, відповідно класифікації, типології тощо;
- узагальнення як спосіб поєднати проблему введення адаптації в будь-яку організацію;
- соціометрії, який дозволяє з’ясувати структуру неформальних відносин в колективі;
- анкетування для виявлення задоволеності соціально-психологічним кліматом персоналу, опитування з метою отримати відгук від працівника, адаптаційний тренінг як комплексний захід по введенню в організацію нових співробітників;
- експрес-методики по вивченню психологічного клімату в колективі;
- соціологічне дослідження для визначення стилю керівництва на підприємстві.

Експериментальною базою дослідження виступило приватне підприємство «Лоранж» спеціалізується на виробництві весільних та вечірніх суконь. Основна мета підприємства – це розробка, пошиття, реалізація власної продукції, популяризація власного бренду на території України та Європи. Весільний бренд Lorange працює із салонами у 18 країнах світу (Україна, Польща, Чехія, Болгарія, Румунія, Хорватія, Німеччина, Великобританія,

Бельгія, Італія, Австралія, Японія, США) постійно розширюючи свою дилерську мережу.

Практична значимість роботи полягає в тому, що представлені в ній рекомендації стосовно удосконалення процесу адаптації персоналу можуть бути застосовані на досліджуваному підприємстві з метою максимального розкриття можливостей працівника та при цьому мінімізувати витрати підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 82 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає 62 літературних джерела на 5 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків та 6 додатків.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Здобуті результати на етапах дослідження засвідчують виконання завдань та досягнення мети дослідження, що дає підстави для таких висновків.

1. Огляд наукових джерел дослідження за темою виявив, що однією з проблем роботи з персоналом на підприємстві при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. У ході взаємодії працівника й колективу підприємства відбувається їх взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці. Види адаптації персоналу визначено як складові елементи загального процесу трудової адаптації, зумовлені особливостями виробничо-економічної системи та соціальних відносин в організації. Розрізняють такі види адаптації: організаційна, професійна, технологічна, соціально-психологічна, соціально-побутова, адаптація у сфері дозвілля та психофізіологічна.

Впровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складну задачу, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; можливо більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для роботодавця; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності та невпевненості, які долають нові працівники.

2. Умовно процес адаптації можна розділити на чотири етапи. На першому відбувається оцінка рівня підготовленості та первинного визначення новачка, його здібностей. На другому етапі орієнтації – відбувається практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами. Третій етап полягає у власне пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Четвертий етап завершує процес адаптації і характеризується подоланням виробничих і міжособистісних проблем, переходом до стабільної роботи.

Зазначимо, що доцільна й адаптація роботи до людини, що передбачає: організацію робочих місць; гнучке регулювання ритму та тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподілу трудових функцій та конкретних завдань з урахуванням здібностей і особливостей характеру працівників; індивідуалізації системи мотивації.

3. Під час констатуючого етапу виявлено, що успішність адаптації залежить від цілого ряду факторів, а саме: 1) правильність проведення процедури найму; 2) розмір організації, тобто чим менша організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній; 3) рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат; 4) характер і зміст займаної посади; 5) соціально-демографічні характеристики та властивості особистості. Всі вони різною мірою впливають на час проходження процесу адаптації, а відповідно і на витрати управління самою адаптацією.

4. Формуючий етап дослідження ми проводили на приватному підприємстві «Лоранж» спеціалізується на виробництві весільних та вечірніх суконь. Основна мета підприємства – це розробка, пошиття, реалізація власної продукції, популяризація власного бренду на території України та Європи.

Характеризуючи результати господарської діяльності підприємства можемо зазначити, що підприємство є досить рентабельним згідно даних, а також збільшився персонал даного підприємства. Так, чистий дохід від реалізації за три роки мав темп приросту у 2,3 %, при цьому показник найменший був у 2020 році 1404,5 тис. грн., але у порівнянні з 2021 чистий прибуток зріз у 27,7 %, що становив 1794,4 тис грн. Щодо чисельності працівників, то у 2020 році зменшилася на 2 особи, але у 2021 спостерігається збільшення працівників на 4 особи, відповідно становить 57 %.

Аналізуючи витрати підприємства варто зазначити, що значну частку займають матеріальні витрати – 62 %, загальновиробничі витрати – 17 %, далі витрати на оплату праці – 11 %, а найнижчі показники в межах 3% – 4 % витрати утримання і експлуатацію обладнання та інші операційні витрати.

Для того щоб надати кращу характеристику підприємству необхідно переглянути структуру зайнятих за віком, освітою, статтю на ПП «Лоранж». Так, аналізуючи показники персоналу за віком виявлено, що значно переважає персонал віком 45-55 років; за освітою переважає вища з різницею на 9,2 % відносно до персоналу із середньою спеціальною освітою; за статтю – жінки так як це весільний салон розробки, пошиття та реалізації власної продукції.

Важливу роль в адаптації працівників відіграє психологічний клімат у колективі. Для дослідження соціально-психологічного аспекту адаптації персоналу ПП «Лоранж» було використано метод анкетування та експрес-методику по вивченню психологічного клімату в колективі. В результаті чого виявлено, що стан соціально-психологічного клімату в обраному колективі нестійкий, але достатньо сприятливий та спрямований у позитивну сторону.

5. Адаптація працівника на підприємстві та ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. В результаті проведеного аналізу встановлено, що система адаптації персоналу дозволяє швидко й ефективно запровадити працівника на певну посаду, максимально розкрити його можливості. При цьому, складовими політики управління адаптацією персоналу на ПП «Лоранж» є: цілі, фактори, модель, підхід, принципи, переконання та інструменти. Провівши аналіз політики управління адаптацією персоналу, можна стверджувати, що обрана система має пасивний тип, адже вона передбачає так званий «принципи невторчання», коли працівник самотужки впливається в новий колектив, в нову посаду.

Важливого значення набуває стиль керівника ПП «Лоранж» Павленко А. М., задля виявлення якого ми застосували соціологічне дослідження. Стиль керівництва, який використовується на даному підприємстві, можна охарактеризувати як переважно авторитарний. Тобто керівник даного підприємства більше орієнтується на виконання виробничих завдань, а не на управління підлеглими.

Наступною складовою політики управління адаптацією персоналу є модель управління, що відповідає наступними критеріями: методи контролю продуктивності; зобов'язання підприємства; наявність конкуренції між працівниками; ставлення керівництва до витрат на адаптацію персоналу;

системи прийняття рішень. Зазначена модель політики управління адаптацією персоналу обмежує процес адаптації до ознайомлення працівника з правилами пожежної безпеки та охорони праці, представлення нового працівника.

6. Виходячи із того, що у ПП «Лоранж» слабо розвинена система адаптації співробітників, ми розробили орієнтовний проект впровадження процесу адаптації працівників. При цьому виокремлено характеристику змісту програми адаптації працівника як загальну так і спеціалізовану. Запропоновано узагальнену структуру програми адаптації за елементами загальної та індивідуальної програми її проходження. Також ефективним є впровадження тренінгових занять, що спрямовані на згуртованість колективу та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату колективу.

7. Важливо зауважити, що для системи управління адаптацією потрібно розробити відповідну документацію, що надає можливість ефективного впровадження політики адаптації на підприємстві, а саме: нормативні документи та документацію ведення технології процесу адаптації. Зазначимо, що запропонований технологічний процес адаптації складається з трьох етапів: ознайомлювальний етап роботи з новим співробітником передбачає заходи, що сприяють прискоренню оволодіння інформацією про підприємство в цілому; другий етап технології процесу адаптації полягає в представленні працівника безпосередньому керівнику і робочому колективу; на третьому етапі технології процесу адаптації наставник спостерігає за ходом роботи новачка, допомагає вирішити поточні проблеми, радить і направляє.

Зважаючи на виявлені проблеми системи адаптації персоналу ПП «Лоранж», нами також що запропоновані шляхи вдосконалення даної сучасної системи управління адаптацією на ПП «Лоранж» повинні сприяти процесу адаптації працівників на підприємстві, а також позитивно вплинути на підвищення продуктивності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / при а на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Харків, 2006. 48 с.
2. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ від 06.04.2004 р. № 1035/95 [Електронний ресурс] / Президент України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2023).
3. Аналіз показників руху персоналу організації: веб-сайт. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення 12.04.2023).
4. Авдєєв В. В. Управління персоналом: технологія формування команди: навч. посіб. для студ. вузів. М: Фінанси і статистика, 2003. 544 с.
5. Американська економіка: людина, технічний прогрес і підприємництво / [Супян В. Б., Данієль А. Р., Беневолєнський В. Б. та ін.] Москва : Наука, 2003. 240 с.
6. Архипова Н. И. Менеджмент (Управление персоналом): учебник. Минск : Ипполитова, 2006. 360 с.
7. Базаров Т. Ю., Еремін Б. П. Управление персоналом: учебник для вузов. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. 560 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
9. Бандурка А. М., Богачова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління. Харків : ООО «Фортуна-пресс», 2001. 236 с.
10. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. Москва : Экономика, 2002. 579 с.
11. Бичкова А. Ф. Управління персоналом. Пенза : Пензінській держ. університет, 2005. 384 с.
12. Василенко В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 211 с.
13. Василичев Д. В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д. В. Василичев, В. А. Мирошніченко // Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 47–48.

14. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. [2-е изд., перераб. и доп.] М. : Проспект, 2005. 504 с.
15. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. М. : Проспект, 2011. 688 с.
16. Віноградський М. Д., Віноградська А. М., Шкланова О. М. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
17. Винославська О. В. Психологія : навч. посіб. Київ : ІНКОС, 2005. 352 с.
18. Вировець Ю. І. Адаптація на робочому місці. Правила виживання. СПб: Пітер, 2012. 350 с.
19. Виханский О. С., Наумова А. И. Менеджмент: ученик [3-е изд.] М.: Гардарики, 2000. 528 с.
20. Волгин, А. П., Миритко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М. : Вид. Справа, 2003. 543 с.
21. Волкова Н. В. Як стати «своїм» у компанії. Первинна адаптація персоналу: орієнтація на організаційну культуру / Кадровик. 2019. № 6. С. 180–185.
22. Георгівський А. Б. Еволюція адаптації (Історико-методологічне дослідження). Львів : Наука, 2012. 240 с.
23. Герчикова И. Н. Менеджмент: ученик [2-е изд., перераб. и доп.] М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. 480 с.
24. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов [пер. с англ. под. ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
25. Гусарова, Н. В. Будуємо ефективну адаптацію / Відділ кадрів: професійний щомісячний журнал. 2018. №1. С. 107–111.
26. Дворецька Г. В. Соціологія праці: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 244 с.
27. Егоршин А. П. Управление персоналом : навч. пособ. Новгород : НИМБ, 2003. 713 с.
28. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.

29. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
30. Іванова С. В. Мистецтво підбору персоналу: навч. посіб. М. : Альпіна Бізнес Букс, 2006. 248 с.
31. Карамушка Л. М. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. Київ : Фірма «ІНКОС», 2012. 366 с.
32. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. М. : ИНФРА-М, 2008. 638 с.
33. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. М. : ИНФРА-М, 2007. 512 с.
34. Кобцева Є. Н. Адаптація нового персоналу до організаційної культури / Кадровик. Кадровий менеджмент. 2018. №5. С. 12–16.
35. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. Київ : 2016. 211 с.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.
37. Корнеліус Н. HR менеджмент: Пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Бука, 2013. 520 с.
38. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підруч. Київ : «Академвидав», 2013. 416 с.
40. Лазарєва С. С., Ефективна система адаптації персоналу: компоненти і етапи побудови / Управління людським потенціалом. 2014. № 03 (11). С. 212–220.
41. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підруч. Київ : Либідь, 2004. 440 с.
42. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. Управління розвитком. 2011. № 22(119). С. 95–96.

43. Менеджмент организаций: учеб. пособие [под ред. д-ра экон. наук, проф. З.П. Румянцевой и д-ра экон. наук, проф. Н. А. Саламатина] М. : ИНФРА-М, 2003. 716 с.

44. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ [Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

45. Менеджмент: учебник [под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу] М. : ФБК-ПРЕСС, 2001. 504 с.

46. Минченкова Ольга. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. URL : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm277.html> (дата звернення: 08.03.2023)

47. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

48. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 435 с.

49. Огаренко В. М., Малахова Х. О. Соціологія праці: навч. посіб. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2011. 306 с.

50. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

51. Паратнова О. Успішна адаптація: критерії та «підводні камені» / Управління людським потенціалом. 2018. №3. С. 198–203.

52. Плешин И. Ю. Управление персоналом: учебник. Москва : Прогресс, 2006. 485 с.

53. Попов С. Г. Управление персоналом : учеб. Пособ. Москва : Инфра-М, 2002. 144 с.

54. Рижко О. Р. Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення. Збірник наукових праць УкрДАЗТ. 2013. № 135. С. 149.

55. Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пос. для студ. вузов. Москва : Гардарики, 2003. 318 с.

56. Рутицька В. В. Процес адаптації співробітника / Менеджер по персоналу. 2011. №10. С. 30–37.

57. Савченко В. А. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві / Україна : аспекти праці. 2001. № 7. С. 14–21.

58. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

59. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента : науч. Пособ. Москва : ЮНИТИ, 2004. 272 с.

60. Управління організацією : організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. 389 с.

61. Управління персоналом / [Е. А. Аксьонова, Т. Ю. Базарів, Б. Л. Єрьомін та ін.]. М. : Видавниче об'єднання «ЮНІТІ», 1998. 456 с.

62. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.