

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

УДК: 331:005

JEL: M12

DOI: rarrpsu2022.27.049

Ольга ДЯКІВ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет

e-mail: dyakiv2020@gmail.com

ORCIDID: 0000-0002-3512-16

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Управління персоналом визначено як один із механізмів реалізації кадрової політики суб'єкта управління, враховуючи систему організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших чинників, що ґрунтуються на нормативно-правовій базі, забезпечують раціональне використання здібностей людини як в її інтересах, так і в інтересах підприємств а. На сьогодні особливо гостро настало завдання щодо внесення новітніх змін у технології управління персоналом. Процес створення інноваційних підходів в управлінні персоналом не менш важливий, ніж технологічні інновації. Саме інноваційні технології системи управління персоналом через найм, навчання, мотивацію та оцінювання персоналу дозволяють будувати ефективну діяльність підприємства, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Мета. Моніторинг інноваційних підходів в управлінні персоналом та обґрунтування доцільності його використання сучасними підприємствами.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети і виконання окреслених завдань використано сучасні методи дослідження, зокрема: історичного і логічного аналізу – для розкриття процесу становлення та розвитку інноваційних технологій в управлінні персоналом; системного аналізу – для визначення сутності базових категорій; аналізу й синтезу – для вивчення наявної системи управління персоналом; експертних оцінок та індексний метод – для оцінювання ефективності інноваційних технологій в управлінні персоналом.

Результати.

Ідентифіковано та проаналізовано новітні технології HR-процесів: рекрутинг, навчання персоналу, оцінювання та мотивацію працівників. Визначено, що інноваційний підхід реалізується у вигляді нових, удосконалених HR-процесів, що використовуються в практичній діяльності управління персоналом компанії. Проаналізовано сучасні технології пошуку, підбору та відбору кадрів, розвитку та мотивації персоналу. Обґрунтовано умови використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, які дозволять розвивати взаємозв'язки та забезпечити захист і задоволення інтересів керівництва і працівників підприємства.

Висновки. Основні положення наукової статті сприятимуть застосуванню інноваційних технологій у HR-процесах (формування, навчання і розвиток, мотивація та оцінка персоналу), що суттєво вплине на вдосконалення формування якісних стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: інноваційні технології, рекрутинг, розвиток персоналу, мотивація персоналу, HR-процеси, оцінювання персоналу.

Формули: 0, табл. 1; рис. 3; бібл. 14

Olga DYAKIV

USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT

ABSTRACT

Introduction. Personnel management is considered to be one of the mechanisms for the implementation of the personnel policy of the management subject, including a system of organizational, socio-economic, psychological, moral and other factors founded on the regulatory and legal basis, ensuring the rational use of the abilities of a person both in his own interests and in interests of the enterprise. Today, the task of introducing the latest changes in personnel management technology is especially acute.

The process of creating innovative approaches in personnel management is no less important than technological innovations. These are the innovative technologies of the personnel management system through recruitment, training, motivation and evaluation of personnel which allow building effective enterprise activity, that confirms the relevance of the research topic.

Goal. *Monitoring of innovative approaches in personnel management and substantiation of the expediency of its use by modern enterprises.*

Research methods. *In order to achieve the defined goal and fulfill the defined tasks, modern research methods were used, in particular: historical and logical analysis - to reveal the process of formation and development of innovative technologies in personnel management; system analysis - to determine the essence of basic categories; analysis and synthesis - to study the existing personnel management system; expert evaluations and the index method – to evaluate the effectiveness of innovative technologies in personnel management.*

The results. *The latest technologies of HR processes have been identified and analyzed: recruiting, staff training, evaluation and motivation of employees. It was determined that the innovative approach is implemented in the form of new, improved HR processes used in the practical activities of the company's personnel management. Modern technologies of search, choice and selection of personnel, development and motivation of personnel are analyzed. The conditions for the use of innovative technologies in personnel management are substantiated, which will allow developing relationships and ensuring the harmonious satisfaction of the interests of the enterprise's management and its employees.*

Conclusions. *The main provisions of the scientific article will contribute to the implementation of innovative technologies in HR processes (formation, training and development, motivation and evaluation of personnel), which will significantly affect the improvement of the formation of qualitative strategic goals of the enterprise.*

Keywords: *innovative technologies, recruiting, personnel development, personnel motivation, HR processes, personnel evaluation.*

Formulas: *0, table. 1; fig. 3; bibl. 14*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Швидке впровадження інноваційних технологій, сучасні форми організації виробництва, скорочення та навіть зникнення окремих професій і спеціальностей, виникнення нових сфер зайнятості, електронне спілкування та поширення мережі Інтернет змінюють способи ведення бізнесу й взаємодію людей у процесі трудової діяльності. Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині підприємства, а й під впливом змін у зовнішньому середовищі. В останні роки Україна зазнала впливу пандемії COVID-19 та військової агресії росії, як наслідок цього – поява та поширення стресових небезпек, що призвели до змін у характері трудової діяльності, необхідності адаптації до нових умов праці, нових викликів для фахівців сфери управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних а практичних аспектів технологій управління персоналом на підприємстві присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: Л. Балабанової, В. Брича, Д. Ведернікова, М. Виноградського, Н. Гавкалавої, В. Данюка, О. Дяків, О. Кравчук, Д. Мельничука, В. Островерхова, В. Петюха, О. Сардак, Д. Шушпанова, М. Армстронга, Р. Дафта та ін. Саме на дослідження питань сучасної практики інноваційних технологій в управлінні персоналом має бути спрямована посилена увага науковців і подальші наукові пошуки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання наслідків війни та впливу пандемії на різні сфери суспільного життя лише розпочинається. Військова агресія вплинула не тільки на життєдіяльність людей, а й функціонування підприємств, частина з яких змушена була припинити свою діяльність. Окремі з них мають переглянути стратегії роботи та створити принципово нові види виробничої діяльності. На сьогодні підвищується значення інновацій, зокрема інноваційних технологій управління людськими ресурсами. Персонал є найважливішою функціональною підсистемою підприємства та цінним ресурсом інноваційного розвитку.

Інновація – це впроваджена новація, що забезпечує якісне зростання ефективності HR-процесів управління персоналом, є частиною неперервного процесу, що сприяє постійному оновленню та вдосконаленню.

Інноваційними технологіями у сфері управління персоналом розуміють комплекс методів, спрямованих на забезпечення етапів впровадження та реалізації певного нововведення (рис. 1).



Рис. 1. Основні характеристики інновацій

Примітка. Складено автором

Застосування інноваційних технологій управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств і створення конкурентних переваг за раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників [1].

Інноваційне управління персоналом – це вид діяльності керівника, який застосовує нові, нетрадиційні методики та методи управління працівниками.

На етапі усвідомлення потреб інновацій в управлінні персоналом лідируючу роль відіграють керівники організації, які збирають і здійснюють моніторинг інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, розробляють стратегічні цілі, ухвалюють рішення про необхідність інноваційної діяльності.

Розробку та проведенні заходів, спрямованих на формування інноваційних технологій у сфері управління персоналом, здійснює кадрова служба. Остання збирає й аналізує інформацію про наявний кадровий потенціал і його можливість брати участь в інноваційній діяльності. Всі структурні підрозділи вносять свої пропозиції, передають керівництву чи створеній робочій групі. Кожна команда розробляє ідеї, здійснює їхній критичний аналіз, визнає етапи інноваційної роботи.

До інноваційних кадрових технологій, урахувавши HR-процеси, належать такі:

- рекрутинг (формування персоналу);
- навчання та розвиток персоналу;
- мотивування та оцінювання персоналу.

Підбір персоналу – одна з найбільших сфер у HR-галузі, основна тенденція, якою в XXI ст. є автоматизація. Більшість професій із кожним роком модернізується і, як підсумок, застаріває. Такі зміни передбачають необхідність для розробки нових інструментів HR-технологій, що спрямовані на пошук кандидатів із трудовим та особистісним потенціалом навичками до навчання, а не лише професійними чи когнітивними здібностями.

Щоб підприємствам зберегти конкурентоспроможність у сучасних цифрових умовах розвитку, необхідно передусім упроваджувати новинки у систему рекрутингу. Залежно від складності підбору кандидатів, кількості вакансій, особливостей вимог до персоналу та його середнього заробітку, керівництво підприємства та служба персоналу визначають, яким чином підбиратиметься персонал – зовнішніми рекрутерами (рекрутингові агенції), внутрішніми рекрутерами або комбінованим способом.

Більшість рекрутерів використовує застарілі системи, створені в XX ст., однак вони також

витрачають свій час на програми та мережі, яких кілька років тому не існувало. У діяльності рекрутерів є певні організаційні, культурні, технологічні та фінансові обмеження, які не дозволяють отримати доступ до більш сучасних інструментів.

Оскільки сучасні рекрутери реалізують пошук претендентів повністю у цифровій сфері, лише оволодіння цифровими інструментами та методами підбору на вищому рівні дасть змогу ефективно підбирати штат, ураховуючи потреби фірми. Саме здатність застосовувати цифрові інструменти рекрутменту, використовуючи знання та професіоналізм, визначають успіх рекрутерів. Серед найбільш затребуваних їхніх професійних якостей – знання цих технологій. Це характерно для соціальних підприємств, які вбачають у появі цифрової економіки оцифрування мобілізації та соціального діалогу. Таким чином, ці організації мають підвищити рівень своєї цифрової зрілості в усіх галузях.

Нині ІТ-технології рекрутменту стрімко застосовуються у пошуку, розміщенні вакансій та обробці відгуків від претендентів. Наприклад, використання чат-ботів може допомогти зменшити участь рекрутера у процесі відбору. На всіх стадіях рекрутменту прогнозується збільшення використання ІТ-технологій, переважно у таких напрямках: пошук претендентів і розміщення посад; відгуки на вакансію та обробка відгуків; аналіз кандидатів; загалом прогнозується зменшення безпосередньої участі людини у пошуку, обробці відгуків та скринінгу резюме.

Ще однією технологією на основі діджиталізації, що використовується при доборі та відборі персоналу, є краудрекрутинг, який дає можливість не тільки претенденту виявити свої практичні вміння та навички безпосередньо в процесі трудової діяльності, а й підприємству зменшити проміжок часу на підбір кандидатів на посаду впродовж 1–3 тижнів. За цей термін рекрутер може оцінити та підібрати найбільш талановитих претендентів на посаду. Застосування соціальних мереж із метою добору кандидатів («Facebook», «Твіттер» і «LinkedIn») нині є звичним явищем у встановленні ділових контактів. Популярним також є застосування месенджера «Telegram» для публікації посад та пошуку роботи.

Молоде покоління, зокрема покоління «Z», категорично не сприймає затяжних і беззмистовних співбесід, абстрактних та тривалих тестувань. Однак завдання та тестові ситуації в ігровій формі сприймаються більш позитивно. Крім цього, грамотно складена гра дає змогу рекрутеру отримати значно більше інформації про претендента, ніж тестування і навіть інтерв'ю. Гейміфікація процесу підбору та відбору персоналу дає можливість:

- 1) продемонструвати вміння стрімко реагувати й ухвалювати оптимальні рішення;
- 2) виявити нетрадиційне та результативне мислення;
- 3) відобразити діяльність у стресових умовах (якщо це гра на швидкість).

З кожним роком зростає кількість компаній, що використовують відеоігри як спосіб найму працівників. Кумедна гра може збільшити обізнаність про бренд, цінності та корпоративну культуру.

У сучасному рекрутингу зарубіжні компанії часто використовують чат-боти – це віртуальні й автономні інтелектуальні агенти, які можуть спілкуватись або вести переговори з людьми або іншими чат-ботами. Ці роботи створені для аналізу потреб і питань своїх реальних чи віртуальних співрозмовників та надання їм відповідей, інформації, рекомендацій і послуг зв'язуватися з потенційними кандидатами, надсилаючи їм повідомлення через електронну пошту, SMS-повідомлення, мережі «Skype», «Messenger», «WhatsApp» тощо.

Розвиток ІТ-технологій дозволив багатьом компаніям зменшити витрати на проведення багатоетапних співбесід: онлайн-оцінювання професійних знань і навичок кандидатів на ту чи іншу посаду є дешевшим та більш ефективним. Це не тільки дає змогу заощадити час і гроші, а й значно підвищити якість найму. Нині з'являється більше онлайн-працівників, а штатні працюють за гнучким графіком, багато компаній впроваджують гейміфікацію, оскільки молоде покоління «Z», що заповнює ринок праці, продукує нові цінності та вимагає інноваційного підходу з боку рекрутерів та HR-фахівців не лише у підборі, а й оцінюванні ефективності.

Оцінювання ефективності рекрутингу здійснюють за визначеними параметрами (рис. 2).

Не менш важливою HR-технологією є навчання та розвиток персоналу.

Професійний розвиток – це придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які вони використовують чи використовуватимуть у своїй професійній діяльності. Основні

методи професійного розвитку: професійне навчання, розвиток кар'єри, освіта, економіка знань.

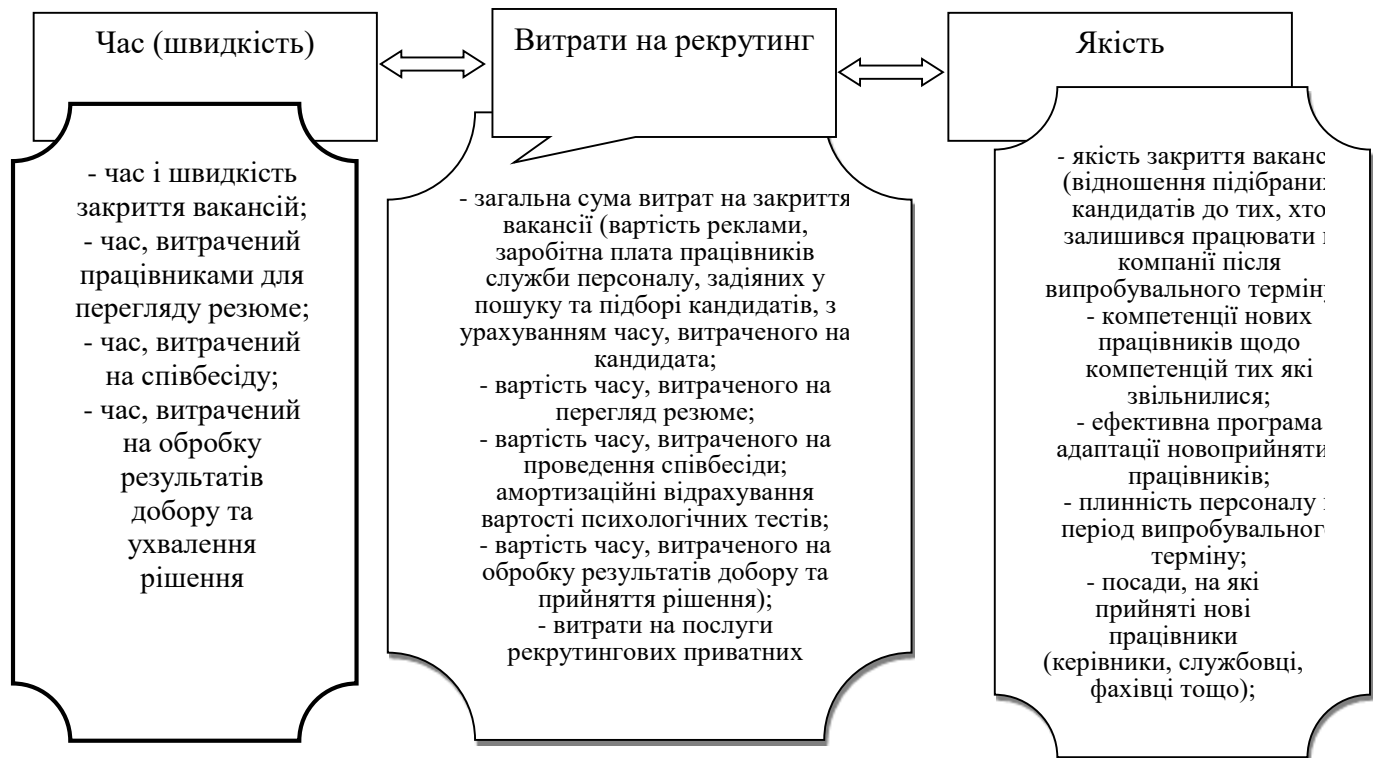


Рис. 2. Оцінювання ефективності рекрутингу

Примітка. Складено автором на основі [7; 9]

Незважаючи на те, що інноваційні пріоритети розвитку економіки України декларуються протягом тривалого часу, рівень їхньої реалізації низький. Водночас збільшується кількість вітчизняних організацій, які самонавчаються. Успішна діяльність такої компанії залежатиме від здатності управляти власним розвитком, а знання працівників є джерелом створення їхніх конкурентних переваг на ринку. Стратегія постійного оновлення методів навчання, управління кар'єрним переміщенням, стимулювання та мотивація працівників сприятимуть підвищенню ефективності всіх видів діяльності [2, с. 115].

Для реалізації політики розвитку персоналу багато підприємств створюють корпоративні університети, дослідні центри, бізнес-школи, що впроваджують систему наставництва, дистанційного навчання. Чинником інноваційного розвитку є передусім фахівці, здатні висувати інноваційні пропозиції. Якщо на підприємстві не вистачає креативних працівників, у сучасних умовах обов'язково виникне необхідність залучення висококласних фахівців, здатних до творчої активності та раціоналізаторства, відкритих нов, прогресивному.

Інноваційні методи навчання ґрунтуються на сучасних досягненнях науки та інформаційних технологій в освіті і спрямовані на розвиток творчих здібностей та самостійності у працівників. Інноваційні методи можуть бути реалізовані як через традиційні, так і дистанційні технології навчання. Інноваційні методи навчання – це методи розвитку персоналу, що відрізняються певною новизною або унікальністю у застосуванні на практиці. Інноваційними методами також є удосконалені навчальні процеси, що значно відрізняються від методів, котрі застосовувалися раніше і не набули поширення.

Інноваційні методи навчання передбачають взаємодію персоналу підприємства та базуються на цифрових технологіях, що є посередником для формування професійних, когнітивних і цифрових компетенцій працівників. Охарактеризуємо інноваційні методи навчання персоналу в умовах цифровізації. Науковці зазначають такі основні види професійного навчання персоналу (рис. 3): традиційні та новітні, а також ті, що проводяться поза робочим місцем.

Серед традиційних виокремлюють такі: інструктаж, зміна робочого місця (ротація), наставництво, метод ускладнюючих завдань, підготовка у проектних групах, лекції, конференції та

семінари, ситуаційний аналіз (кейси), групова дискусія, ділові ігри, рольові ігри, самостійне навчання, дистанційне навчання, тренінг тощо. Новими моделями навчання зазначають такі: коучинг, секондмент (командування), баддінг (товариство), відеоконференція, e-learning, shadowing, гейміфікація. Кожен з перерахованих варіантів має певні особливості, переваги і недоліки, тому дуже важливо при впровадженні однієї з моделей урахувати специфіку та цілі підприємства.



Рис. 3. Форми професійного навчання персоналу підприємства

Примітка. Складено автором самостійно на основі [4,9,11]

Охарактеризуємо окремі з перелічених вище моделей. Коучинг є сучасною персонал-технологією, що впливає на розвиток творчого потенціалу працівників, на результати діяльності

підприємства, дає змогу підвищити ефективність управління, сприяє комплексній системі розвитку персоналу, допомагає забезпечити гідну заробітну плату та високий рівень мотивації до праці, розвиток професійних компетенцій тощо [3, с. 68].

Однією з моделей професійного розвитку персоналу, що набуває щоразу більшої популярності, є гейміфікація. Гейміфікація (або ігрофікація (англ. «gamification»)) – це застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор, для неігрових процесів навчання персоналу тощо.

E-learning – це електронне навчання, що є одним з інструментів інтегрованого навчання та розвитку персоналу, оскільки дозволяє значно зекономити час та здобувати знання без відриву від робочого місця. Значною перевагою використання електронних технологій у навчанні персоналу є навчання осіб за індивідуальним графіком. Автоматизація процесу навчання дозволяє відмовитись від спеціально організованих контрольних заходів, що створює додаткову економію часу та грошей.

Аналіз методів навчання та розвитку персоналу, що обирає підприємство, дозволяє визначити критерії оцінювання їхньої ефективності. Вони характеризуються співвідношенням грошових витрат на розвиток і практичними результатами у діяльності працівників. Для аналізу можуть використовуватися такі показники:

- співробітників, що мають індивідуальний план розвитку працівника;
- % працівників, що охоплені системою стажування (навчання);
- % працівників, які пройшли навчання в звітному році;
- % працівників, які підвищені за посадою (кар'єрне зростання) після навчання;
- % працівників, які отримали більшу винагороду після навчання;
- оцінка рівня знань до і після навчання (компетенції);
- оцінка застосування знань після навчання;
- вплив нових компетентностей на бізнес-показники;
- окупність навчання;
- затрати на навчання працівника;
- кількість годин на навчання працівника;
- середня вартість навчання тощо.

Одним із напрямів використання сучасних технологій в управлінні персоналом є система мотивування працівників. Основні характеристики інноваційних технологій матеріальної та моральної мотивації персоналу, успішно апробованих на вітчизняних підприємствах, містяться в табл. 1.

Таблиця 1

Матеріальні та нематеріальні інноваційні технології мотивації персоналу

Матеріальні	Не матеріальні
Конкурентоспроможна оплата праці, що стимулює працівника на досягнення найкращих результатів у роботі та створює баланс інтересів між індивідуальною роботою та роботою в команді	Навчання та розвиток з метою підготовки працівників до зростання обсягу й кількості обов'язків
Дотації на харчування	Однакові можливості для працівників незалежно від статі, походження та релігії на основі принципу просування кадрів усередині підприємства
Методика грейдування на основі КРІ	Політика «відчинених дверей», яка дає можливість працівнику безпосередньо звернутися до керівника
Щорічна оплачувана відпустка (стаж роботи на підприємстві до 4 років – 2 тижні, від 4 до 9 років – 3 тижні, від 9 років – 4 тижні)	Безпека робочого місця та підприємства загалом
Програми допомоги працівникам організації, за яких можуть бути вирішені такі проблеми: міжособистісні та сімейні конфлікти, алкогольна та наркотична залежності, депресія та стрес на роботі, емоційні проблеми	Індивідуальний річний план навчання для кожного працівнику в межах його обов'язків і навичок
Можливість повернення плати за навчання, якщо воно дозволяє набути компетенцій, які є для компанії базовими	Постійне підвищення кваліфікації (неперервний процес загального навчання)

Кредити на житло, купівлю автомобіля, безвідсоткові банківські позики	Обмін досвідом роботи з консультантами, які працюють за межами України
Наявність двох додаткових днів вихідних на рік, які працівник може взяти в будь-який зручний для себе час	Гнучкий та пільговий графік роботи
Винагороди команд та тих членів команд, які постійно покращують свої показники та збільшують свій внесок у роботу	Індивідуальний річний план розвитку кар'єри; просування працівників залежно від ключових критеріїв: ефективності, здібностей, кваліфікації
Надання працівнику фінансової допомоги у разі потреби (безвідсоткові позички та кредити)	Медичне страхування та страхування життя
Оплата річного абонементу на відвідування спортивного комплексу	Стоматологічна та офтальмологічна допомога працівникам
	Залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень
	Різноманітні формальні програми навчання у різних країнах, під час яких працівники отримують досвід роботи у багатонаціональному культурному середовищі

Примітка. Складено автором самостійно на основі [4, 9]

Впровадження інноваційних технологій у мотивації працівників сприяє зменшенню дії чинників, які поступово призводять до професійного вигорання, навіть серед високомотивованих працівників. Серед таких чинників можна виокремити: монотонність роботи, погані та шкідливі для здоров'я умови праці, стрес, незручний графік роботи, негативні відносини у колективі, неможливість бачити результати своєї роботи, низький рівень заробітної плати, обмежені можливості кар'єрного зростання, марні та шкідливі завдання, а також відсутність можливості для розвитку творчості.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Військові дії росії справили сильний вплив на перехід підприємств на електронні форми взаємодії працівників, включаючи віддалений режим роботи та діяльність штатних фахівців у електрокомунікаційному середовищі.

На сьогоднішній день розроблено багато надійних та ефективних систем відбору персоналу, але все частіше використовуються інструменти з використанням цифрових технологій, оскільки вони набувають дедалі більшої актуальності серед рекрутерів. Охарактеризовані вище сегменти HR-технологій можна назвати найбільш динамічними й інноваційними, оскільки нові технології дозволяють менеджерам більш якісно та точно оцінювати кандидатів, а також підвищити якісні показники людських ресурсів, професійно-кваліфікаційний рівень працівника, мотивувати персонал і суттєво знизити працевитрати та підвищити ефективність діяльності.

Література

1. Ведерніков М., Базалійська Н. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.e
2. Дяків О, Шушпанов Д, Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113–125
3. Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22, Тернопіль, Економічна думка. 2017. С. 67–71
4. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.
5. Дяків О.П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я*: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
6. Дяків О. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом.

Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр. за заг.ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль, 2015. С. 223–234.

7. Дяків О. П. HR-аналітика в царині рекрутингу персоналу *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. С. 97–100.

8. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. URL: <http://surl.li/ktdcx>.

9. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П. та ін. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.

10. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. / Дороніна М. С. та ін. Харків, 2014. 368 с.

11. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.

12. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ, 2017. 528 с.

13. Шушпанов П. Г. Психологія управління персоналом: навч. посібник. Тернопіль, 2013. 196 с.

14. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ, Краматорськ, 2014. 666 с.

References

1. Vedernikov M., Bazaliiska N. (2018) Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom promysloвого pidpriemstva. [Innovative technologies of personnel management of an industrial enterprise.]. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64. [in Ukrainian].

2. Diakiv O, Shushpanov D, (2020). Posheliuzhnyi V. Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsii, yaka samonavchaitesia. [Development of the knowledge economy in a self-learning organization]. Visnyk Ternopil'skoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu. Vypusk (1) 95. 113–125. [in Ukrainian].

3. Diakiv O. Khrustalova Yu. (2017). Kouchynh u systemi rozvytku kompetentsii HR-menedzhera. [Coaching in the HR manager's competence development system. Regional aspects of the development and placement of productive forces of Ukraine]. Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy. Vypusk 22, Ternopil, Ekonomichna dumka. 67–71. [in Ukrainian].

4. Diakiv O., Ostroverkhov V. (2018). Upravlinnia personalom: navch.-metod. Posibnyk. [Personnel management: educational method.]. Ternopil, 288. [in Ukrainian].

5. Diakiv O.P., Yuryk H. (2020). Innovatsiinyi menedzhment u rozvytku serednoho medychnoho personalu. [Innovative management in the development of secondary medical personnel]. Modernizatsiia menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v systemi okhorony zdorov'ia: kol. monohrafiia za naukovoiu red. d.e.n. Shkilniaka M. M., d.e.n. Zheliuk T. L. Ternopil, Krok. 560. [in Ukrainian].

6. Diakiv O. (2015). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v stratehii upravlinnia personalom. [Corporate social responsibility in personnel management strate]. Suchasni tendentsii rozvytku ekonomichnykh system: monohr. za zah.red. V. I. Hrynychut'skoho. Ternopil, 223–234. [in Ukrainian].

7. Diakiv O. P. (2020). HR-analytika v tsaryni rekrutynhu personalu. [HR-analytics in the field of personnel recruiting]. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu «Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy. Ternopil. ZUNU. 97–100. [in Ukrainian].

8. Kravchuk O., Varis I., Zaryvnykh K. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19. [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the conditions of the COVID-19 pandemic]. URL: <http://surl.li/ktdcx>. [in Ukrainian].

9. Diakiv O. P. ta in. (2021). Menedzhment personalu /za zah. red. M. M. Shkilniaka. Ternopil, 2021. 334. [in Ukrainian].

10. Doronina M. S. ta in. (2014). Rozvytok profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu: monohrafiia Kharkiv, 2014. 368. [in Ukrainian].

11. Savchenko A. V. (2015). Rozvytok personalu [Personnel development: textbook]: pidruchnyk 2-e vyd., pererob. i dop. Kyiv, 2015. 505. [in Ukrainian].

12. Havrysh O. A. ta in. (2017). Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia [Personnel management technologies: a monograph]. Kyiv. 528. [in Ukrainian].

13. Shushpanov P. H. (2013). Psykholohiia upravlinnia personalom: navch. posibnyk. [Psychology of personnel management: teaching]. Ternopil, 196. [in Ukrainian].

14. Upravlinnia personalom: pidruchnyk (2014) / za zah. ta nauk. red. V. M. Daniuka. Kyiv, Kramatorsk. 666. [in Ukrainian].

Статтю отримано 25 жовтня 2022 року
Article received October 25, 2022