

УДК 658.336

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3>**Гурман О.М.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-2635>

Olena Hurman

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Лукашук А.В.

магістрантка освітньої програми «Менеджмент»
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту

Anastasiia Lukashchuk

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ТА КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

STUDY OF THE INFLUENCE OF PERSONNEL TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES AND THE CULTURE OF THE ORGANIZATION

Анотація. У статті розглянуто аспекти формування та становлення системи управління персоналом на підприємстві, її функції та типи. Мета дослідження полягала в тому, щоб визначити вплив персонал-технологій на ефективність роботи підприємства. У дослідницькій частині проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище LPP Spółka Akcyjna, кадровий аудит, діагностики проведених методів опитувань, звітності підприємства. Розвиток менеджменту персоналу, як окремої екосистеми в організації передбачає формування стратегії її розвитку та HR-стратегії, в яких містяться якості компанії як виробника продукції та роботодавця. Це також дає можливість розвитку і становлення сильної організаційної культури. Такий підхід дозволяє аналізувати сучасні HR-технології в контексті основних підфункцій, серед яких стратегічне планування, пошук, прийом, навчання та розвиток кадрів, мотивація та кар'єрне зростання.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, співробітники, розвиток персоналу підприємства, конкурентоспроможність, ефективність.

Abstract. Reviewing published research, news, and business journal articles from a theoretical perspective, new monitoring and surveillance technologies affect employees' work and personal lives, which is vital to study and brings new ideas for further research and practice. Thus, it is extremely important to study new technologies and their impact on employees' work attitudes. The traditional set of human resource management practices as an important source must create a flexible and innovative vision to maintain significant effects in unique organizational strategies that distinguish purposeful employees, wherever continuous innovation is essential to achieve organizational sustainability. The competitive and unpredictable situation requires new human resource management practices to solve problems in organizations in order to improve their climate, promote and increase the efficiency of innovation. This shifts the entire scenario to technological processes such as e-recruitment, training, reward systems, employee participation in decision-making and teamwork closely related to organizational effectiveness and HR outcomes. In the paper the theoretical aspects of formation and development of the personnel management system at the enterprise, its functions and types are considered. Research of the concept of «personnel management», given by foreign and domestic authors, was investigated and own concept was formed based on we research. The research part of the work was based on analyzes of the external and internal environment of the enterprise, personnel audit of the company, diagnostics conducted by surveys, as well as comparing data found by comparing the existing personnel management system with the expectations of company staff and environmental requirements. The existing personnel management system of the enterprise is effective and leads the organization to achieve its goals, as the company's employees identify themselves with the whole enterprise and understand all the responsibilities that lie with them in obtaining the overall result. Accordingly, employees pay attention to the quality and efficiency of their work, which leads to a positive impact on LPP S.A.

Keywords: personnel management, enterprise, employees, enterprise personnel development, competitiveness, efficiency.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства забезпечується рівнем продуктивності праці, професійними навичками, знаннями та вмотивованістю персоналу. Люди, які складають організацію (людські ресурси), вважаються найважливішими ресурсами сучасних фірм. Для ефективного управління співробітниками організації необхідно використовувати дієву систему менеджменту. Саме тому стало управління людськими ресурсами (Human Resource

Management) або HRM стало одним із ключових стратегічних питань ефективності організації. Загалом, його можна розглядати у загальному вимірі – як спосіб управління політикою зайнятості організації, і конкретно – як одна предметно визначена форма серед існуючих методів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні організації в умовах ринкової діяльності працюють як складний організм, якому необхідна потужна база із

ресурсів, що неможливо без ефективного кадрового складу. Завдяки технологіям управління персоналом (персонал-технологіям) можна забезпечити стійку організаційну культуру, яка в свою чергу зумовлює відмінність між підприємствами та визначає їх виживання в конкурентному середовищі. У міжнародній науковій літературі дослідження системи менеджменту персоналу висвітлено у роботах таких дослідників та науковців як Дж. Сторі, Е. Мейо, М. Армстронг, Г. Десслер, Б. Остербі, К. Костер, П. Боксалл і Дж. Перселл. Інтерес представляють дослідження українських науковців В. Кузнєцова, О. Лесько, Л. Михайлова, В. Савченко, Є. Маслова та ін. Традиційний набір практик управління людськими ресурсами як важливе джерело має створювати гнучке та інноваційне бачення для збереження значних ефектів в унікальних організаційних стратегіях, які вирізняють цілеспрямованих працівників, в усіх сферах, де постійні інновації є важливими для досягнення організаційної стійкості. Тим не менш, існує небагато досліджень, які обговорюють зв'язки між управління людськими ресурсами та організаційними інноваціями.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численну кількість наукових праць та досліджень системи управління кадрами, методів та підходів до її покращення, питання ефективності менеджменту персоналу залишається вивченим недостатньо. Проблема покращення методичних підходів та розробки інноваційних заходів, а також напрямів та механізмів з підвищення ефективності управління персоналом потребують більш глибокого наукового та практичного опрацювання.

Постановка завдання. Головною метою статті є поглиблення теоретичних аспектів, дослідження ключових елементів організації процесу управління персоналом та використання персонал-технологій, розробка рекомендацій щодо використання та покращення технологій управління персоналом. Основними завданнями є: розкриття базового змісту поняття управління персоналом; визначення чинників ефективності розвитку працівників; з'ясування взаємозв'язку між управлінням персоналом і ефективністю організації; діагностику системи управління розвитком персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси перетворень в Україні, ускладнення економічних відносин, науково-технічний прогрес і бурхливий розвиток продуктивних сил призводять до глибокої зміни методів праці, що в свою чергу потребує чіткої структури та ефективного функціонування органів управління, гнучких методів, спрямованих на вдосконалення ефективності людських ресурсів. Науковою основою концепції інноваційного менеджменту слід вважати концепцію управління персоналом, яка в умовах інтеграції України у світову економічну систему, що відбувається в умовах підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, набуває ознак ефективності.

Промислова революція привела людей до великих успіхів у розвитку і використанні матеріальних та енергетичних ресурсів, і результатом цього стало створення індустріальної епохи. У свою чергу розвиток глобалізованої інформаційної економіки призвів до постійного та всебічного застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. Очевидно, що традиційна модель управління підприємством

вже не може відповідати вимогам часу. Інформаційна епоха привнесла докорінні зміни до бізнес-середовища, з яким стикаються підприємства, що призвело до перетасовування світової економічної структури та багатьох галузей, а також надало можливість для покращення ділової активності від кількості до якості. З іншого боку, вік інформації також вимагає від підприємств термінового прийняття нових моделей та стратегій для своєї організації, бізнесу та управління (рис. 1).

Технології управління персоналом в умовах значної невизначеності набувають особливого значення, оскільки дозволяють реалізувати, узагальнити широкий діапазон адаптації особистості, врахувати особистісний фактор при побудові системи управління персоналом. Технології управління персоналом дозволяють розробляти і застосовувати підходи, які можуть бути використані компанією в різних умовах для досягнення очікуваного результату. Це зумовило появу інтересу до технологій управління персоналом, що стало основою теми дослідження.

Саме технології управління персоналом мінімізують витрати на управління кадрами організації, що підвищує ефективність їх використання [3].

Загалом усі технології управління персоналом можна об'єднати у кілька груп, а саме:

- позикової праці;
- навчальні;
- підбору та найму персоналу;
- підвищення ефективності роботи;
- контролю праці;
- інформаційні [2].

Активізація інноваційних процесів та застосування інноваційних підходів до навчання сприяє розвитку професійної ефективності та компетентності працівників (рис. 2) [1].

Управління персоналом – це одне із найважливіших явищ у сучасному світі, якому, при здійсненні управлінської діяльності підприємства повинно приділятися достатньо уваги.

Хоча практика відношення людей до ресурсів, як до будь-якого іншого фактора виробництва, часто піддається критиці.

Загалом, HR-технології, які використовуються в менеджменті, можна розділити на три великі групи.

До першої групи відносяться кадрові технології, які надають вичерпну достовірну персональну інформацію про людину.

До другої групи кадрових технологій відносяться ті, що забезпечують як поточну, так і перспективну, кількісну та якісну характеристику необхідного для організації персоналу.

Третя група об'єднує кадрові технології, які дозволяють отримати високі результати роботи кожного фахівця та синергетичний ефект від злагоджених дій всього персоналу.

Наприклад, Б. Остербі та К. Костер стверджували, що термін «людські ресурси» зводить людей до тієї ж категорії цінностей, що й матеріали, гроші та технології – усі ресурси, а ресурси є цінними лише в тій мірі, в якій їх можна використовувати для економічної цінності [7].

Як зазначив Дж. Сторі «У загальному сенсі HRM просто відноситься до будь-якої системи управління людьми» [10].

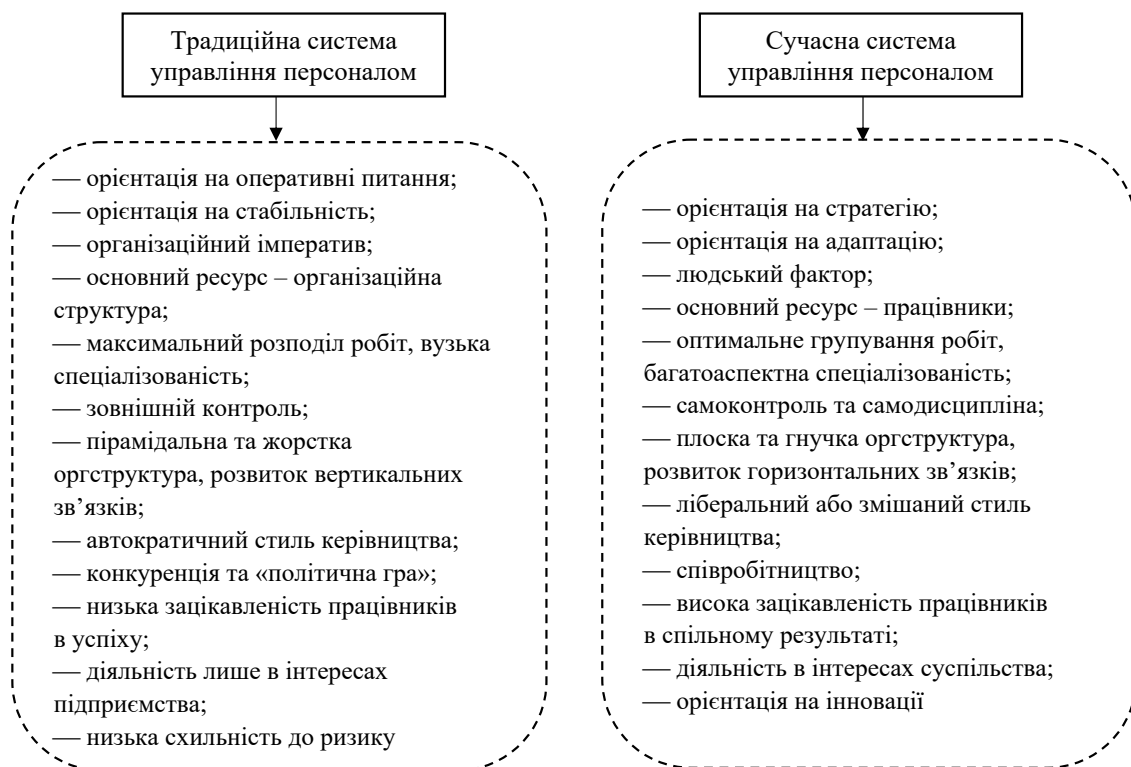


Рисунок 1 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Джерело: розроблено авторами

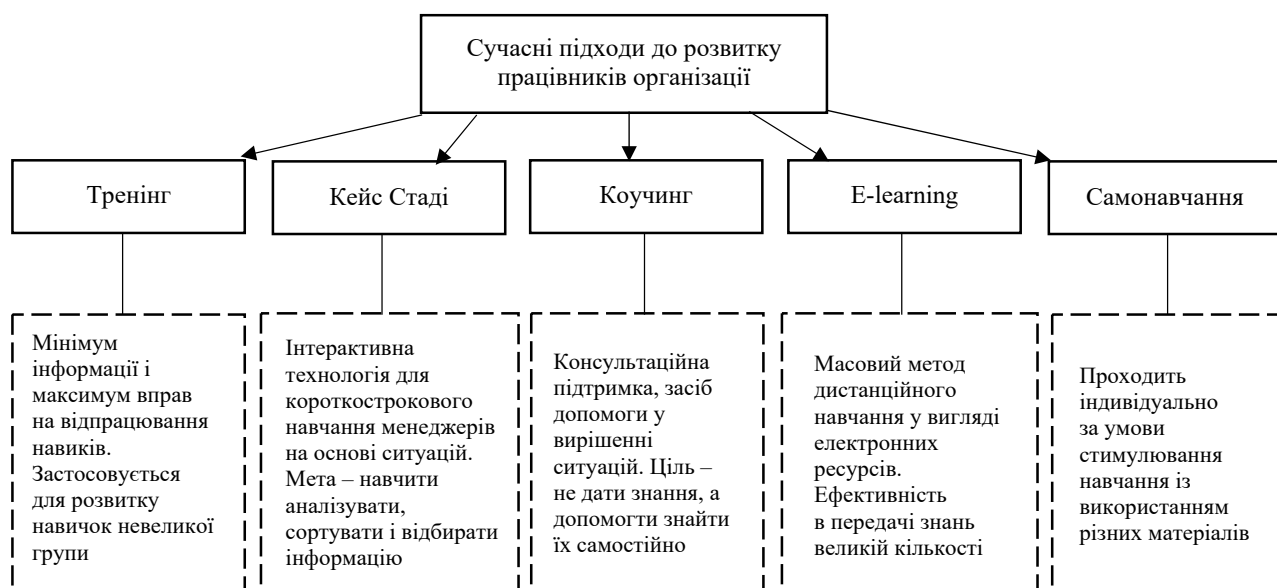


Рисунок 2 – Сучасні підходи до розвитку персоналу підприємства

Джерело: розроблено авторами

П. Боксалл і Дж. Перселл визначили HRM як «усі види діяльності, пов'язані з управлінням трудовими відносинами у фірмі». Боксалл зазначив, що: «Людські ресурси включають знання, навички, зв'язки та енергію людей, а також їхнє фізичне та емоційне здоров'я, інтелектуальні здібності, особистості та мотивацію» [4]. Управління людськими ресурсами значною мірою спирається на теорії зобов'язань і мотивації та інші ідеї, що походять із сфери організаційної поведінки [5].

У поєднанні з практикою управління людськими ресурсами організаційна культура впливає на ставлення та поведінку працівників, що перетворюється на результати діяльності організації [6]. Це дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, результати, яких досягають співробітники, пов'язані з їх мотивацією. Вищий рівень мотивації, характерний для однорідних і сильних організаційних культур [11], дозволяє досягти кращих результатів. По-друге, організаційна

ефективність пов'язана, серед іншого, з витратами на оплату праці, на які впливає як система оплати праці в організації, так і рівень компетентності її співробітників. По-третє, організаційна культура є джерелом і основою для методів роботи та поведінки, і, виходячи з цього, вона є чинником, який підтримує керівний персонал у досягненні цілей організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами включає «узгоджену конфігурацію діяльності, включаючи визначення довгострокових цілей, формулювання принципів, планів і програм, орієнтованих на створення та використання людського капіталу організації» [8]. Виконання кадрової функції пов'язане з кадровою стратегією, яка полягає в:

- «унікальній моделі, за якою приймаються кадрові рішення;
- довгостроковій концепції трудових ресурсів, спрямованій на їх належне формування та залучення;
- довгострокових цілях та способах їх досягнення у сфері управління персоналом».

Розробка кадрової стратегії має ґрунтуватися на ряді припущень, серед яких найважливішими є такі: ставлення до працівників як до важливого елементу активів організації, підкреслення впливу навколишнього середовища про практику, пов'язану з наймом співробітників, зосереджуючись на довгостроковій та проактивній діяльності, передбачаючи майбутні загрози, беручи до уваги внесок усіх працівників у виконання завдань організації та наголошуючи на важливості розвитку та постійних змін [9].

Фундаментальною особливістю управління персоналом є те, що політику та практику слід розглядати та розвивати відповідно до інтересів людей, а не лише для економічних потреб бізнесу.

Розвиток системи управління персоналом є однією із складових менеджменту організації в цілому, а також є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності функціонування підприємства. Саме кадри формують культуру організації, яка в свою чергу є основним джерелом конкурентних переваг. Розуміння, діагностика та проведення різноманітних заходів із втручання для зміни клімату в колективі може вплинути на продуктивність праці та на загальну ефективність організації.

Розвиток компанії можна пов'язати із аналізом та діагностикою певних факторів, які визначають її ефективність, і допомагають здійснити реалізацію програм з підвищення цієї ефективності.

Оскільки дослідження впливу системи управління персоналу проводилося на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища LPP S. A., слід зазначити, що LPP надає виняткового значення кадровому потенціалу та готова інвестувати чималі кошти в його розвиток. Можна сказати, що людина – це найцінніший актив

та найголовніший фактор в організаційній діяльності підприємства, який є двигуном розвитку організації та запорукою конкурентоспроможності. Так, у таблиці 1 наведено дані, що у 2022 році в середньому на кожного працівника LPP Group було виділено 4,5 днів для навчання.

Протягом усього періоду своєї діяльності в LPP S. A. були вироблені принципи, які об'єднують персонал, а саме відповідальність, відкритість і повага до інших, а також творче та неформальне робоче середовище. Організація намагається поєднувати унікальні навички співробітників, можливості професійного розвитку і спільну пристрасть до моди, щоб створити сильну та згуртовану команду.

Так, було впроваджено сучасну платформу LMS (Learning management system) – тобто систему управління навчанням, яка підтримує створення контенту для навчання, підвищено зарплати в штаб-квартирі LPP та проведено найбільшу в історії компанії кількість внутрішніх рекрутингів, тобто чітко прослідковується вертикальне та горизонтальне просування.

Щоб показати, яким роботодавцем є LPP і які можливості для розвитку пропонує компанія, роками проводиться робота з брендингу роботодавця, у співпраці, наприклад, з університетами мистецтв і технічного профілю. Після етапу численних обмежень, пов'язаних з пандемією, поступово здійснюється повернення до організації днів відкритих дверей та майстер-класів у стаціонарній формі. Також організуються спеціальні конкурси для брендів, нагородами яких є можливість стажування, і компанія тестує рішення, які дозволяють людям подавати заявки на творчі посади без необхідності надсилати резюме, але які зосереджуються на портфоліо. Завдяки цьому не тільки професіонали з освітою, а й люди з великим потенціалом, досвідом чи просто талантом мають шанс реалізувати свої професійні мрії.

LPP S. A. вибудовує цінність компанії в першу чергу на основі професіоналізму своїх працівників, які мають прагнення бути фахівцями своєї справи, і прагне забезпечувати взаємодію із стейкхолдерами та співробітниками згідно законодавства із врахуванням усіх особливостей. Приділяється особлива увага створенню атмосфери відкритого спілкування та відсутності дискримінації.

Аналізуючи діяльність компанії та зібрану інформацію, можна зробити висновки, що основними цінностями LPP S. A. є професіоналізм співробітників, робота в команді, дотримання законодавства та Кодексу поведінки, а також повага, гідність і рівні можливості у всіх працівників.

Було також виявлено, що Індекс задоволеності учасників діяльності з розвитку в центральному офісі LPP: NPS (Net Promoter Score) становить 42%, що на 4% вище порівняно з попереднім звітним роком.

Таблиця 1 – Кількість днів навчання протягом року на одного працівника за структурою зайнятості

Показник	січень 2019-січень 2020		лютий 2020-січень 2021		лютий 2021-січень 2022	
	LPP Group	з них LPP S. A.	LPP Group	з них LPP S. A.	LPP Group	з них LPP S. A.
Середня кількість днів навчання на одного працівника	4.2	13.0	3.2	7.4	4.5	18.4
Загальна кількість днів навчання	98,226	36,800	70,958	18,752	142,564	50,435

Джерело: звітність підприємства

У цілому, компанія активно застосовує у своїй діяльності персонал-технології на всіх етапах управління кадрами, починаючи з етапу підбору та найму персоналу (рис. 3).

Слід зауважити, що, останнім часом на підприємстві популярності набуває така технологія, як прелімінаринг, суть якого полягає в залученні молодих спеціалістів та студентів, оскільки, компанія веде активну співпрацю із закладами освіти, учні та студенти яких можуть стати членами колективу компанії в майбутньому, однак, найпоширенішого застосування на підприємстві набув саме рекрутинг. Також, задля збереження кваліфікованих співробітників та зменшення рівня плинності кадрів, компанія активно використовує персонал-технології, які сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та їх кваліфікації, організації трудових відносин в колективі та створенні умов для соціального та кар'єрного розвитку.

Загалом, головною метою внутрішнього маркетингу є формування кожного співробітника як «ходячої реклами», який максимально зацікавлений в задоволенні потреб споживачів. Для цього всередині організації повинно бути створене сприятливе середовище для розвитку співробітників. Так, масштаби навчання у 2021/22 звітному році склали:

- 18,4 – середня кількість годин навчання на одного працівника в LPP S.A., і 4,5% у всій LPP Group;
- лише в центральному штабі 3701 особа пройшла навчальні курси та семінари;
- було інвестовано більше 4 млн. злотих у розвиток співробітників LPP з центрального офісу (в середньому 1471 злотий на одного працівника);
- забезпечено 50% співфінансування аспірантури для 35 співробітників;
- впроваджено сучасну платформу LMS, яка підтримує участь багатьох спеціалістів у створенні навчального контенту. Це, у свою чергу, дозволить ширше ділитися знаннями всередині організації. В результаті таких дій у сфері електронного навчання співробітники пройшли 55 тис. навчальних годин.

Слід зауважити, що LPP вважається однією із прогресивніших компаній не тільки на території Польщі, а й усієї Європи, саме тому, як і більшість організацій, компанія гостро ставить питання системного управління та активно впроваджує в свою діяльність автоматизовані системи. Достатньо великі кошти вкладуються у сучасні механізми управління організацією.

Так, у розподільчому центрі у Бжесті Куявському було впроваджено BMS (система управління будівлею), що дозволяє інтегрувати автоматизацію, елементи моніторингу роботи обладнання та енергоспоживання, а також технічні установки об'єкта. Менеджери цілком усвідомлюють широкий вплив та глибокі наслідки

інформаційних технологій, а також те, як їх використовувати для створення сильних та стійких конкурентних переваг. Обмін та спільне використання інформації на основі інформаційної мережі підвищує гнучкість та ефективність організаційної діяльності. Різні види діяльності в організації проявляються в логістиці, русі капіталу, транзакціях та інформації.

Можна сказати, що LPP S. A. У своїй практиці використовує багатоланкову технологію в управлінні кадрами, у якій прийняття управлінських рішень здійснюється на кожному етапі трудової діяльності працівника на підприємстві (наймання, навчання, адаптація, безпосередня праця тощо) із властивими характеристиками, відповідними завданнями та методи управлінського впливу. Посередницькі технології використовуються під час взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства щодо реалізації кадрової політики, підбору персоналу, його оцінки тощо. Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей під час трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регуляції міжособистісних стосунків.

Арсенал використовуваних засобів (методи, способи роботи з персоналом, виражені в різних організаційних формах) досить різноманітний, а саме:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання руху робочої сили;
- управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;
- управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінювання та контроль діяльності;
- політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;
- управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінювання та контроль діяльності;
- політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії та ін.);
- формування корпоративної культури.

Одні з цих заходів носять організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінка, сумісність тощо).

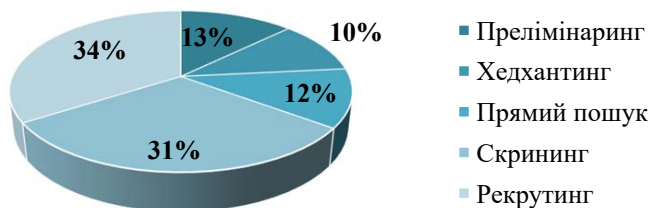


Рисунок 3 – Використання LPP S. A. різних методів підбору персоналу

Висновки. Аналіз наукових джерел дає можливість зробити висновок, що систему управління людськими ресурсами можна розробити як безперервний процес, що направлений на залучення високо кваліфікованих працівників і закріплення їх в організації, що дасть змогу підвищити кінцеві результати компанії. Успішність менеджменту персоналу визначається саме ефективністю залучення та використання трудових ресурсів для втілення поставлених мети та цілей у взаємозв'язку із стратегічними установками. Так, в межах стратегічного менеджменту з'являється потреба для внесення змін у моделі управління людськими ресурсами підприємства на основі власної організаційної культури, філософії та установок.

В умовах сучасного функціонування компаній спостерігається суттєва зміна парадигми управління, квінтесенцією якої є персонал організації. На даний момент саме кадри вважаються основним ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможне існування.

Для налагодженої роботи підприємства варто постійно вдосконалювати систему менеджменту компанії. Управління кадрами – це система взаємопов'язаних та взаємозалежних показників, організаційних та економічних заходів, які забезпечують конкурентне функціонування та розвиток, а також створення умов для ефективного залучення потенціалу робочої сили.

Бібліографічний список:

1. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах, *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063> (дата звернення: 16.02.2023).
2. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. 2017. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html (дата звернення: 16.02.2023).
3. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. URL: <http://elar.khmn.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550> (дата звернення: 17.02.2023).
4. Boxall, P. F. (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 48–67. URL: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management (дата звернення: 17.02.2023).
5. Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp. 503–521. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x> (дата звернення: 15.02.2023).
6. Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2). URL: <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i2p134-156.html> (дата звернення: 15.02.2023).
7. Osterby, B and Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, pp. 31–32. URL: <https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Osterby&so=new> (дата звернення: 15.02.2023).
8. Poczowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf> (дата звернення: 18.02.2023).
9. Rostkowski, T. (2005). Strategia personalna. In T. Rostkowski (ed.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin. URL: <https://docplayer.pl/4634193-Strategia-personalna-przedsiębiorstwa-dr-tomasz-rostkowski-katedra-rozwoju-kapitalu-ludzkiego.html> (дата звернення: 18.02.2023).
10. Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed), J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, 3rd edn, London, Thompson Learning, pp. 3–19. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069601700115> (дата звернення: 18.02.2023).
11. Szczepańska, K., & Kosior, D. (2015). Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), *Jakość w zarządzaniu organizacją*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. URL: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613> (дата звернення: 18.02.2023).

References:

1. Volyanska-Savchuk, L. V. (2019) Vykorystannya innovatsiynykh personal-tekhnohohiy v upravlinni personalom na pidpriyemstvakh [The use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. Vol. 1. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063> (accessed 16 February 2023).
2. Dubinina, Ya. P. (2017). Osnovy kadrovoho menedzhmentu [Basics of personnel management]. Available at: http://semestr.com.ua/book_102.html (accessed 16 February 2023).
3. Tretyak, O. P. (2014) Suchasni personal-tekhnohohiyi u systemi upravlinnya personalom na pidpriyemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*. Available at: <http://elar.khmn.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550> (accessed 17 February 2023).
4. Boxall, P. F. (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp. 48–67. Available at: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management (accessed 17 February 2023).
5. Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp. 503–521. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x> (accessed 15 February 2023).
6. Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2). Available at: <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i2p134-156.html> (accessed 15 February 2023).
7. Osterby, B. and Coster, C. (1992) Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, pp. 31–32. Available at: <https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Osterby&so=new> (accessed 15 February 2023).
8. Poczowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf> (accessed 18 February 2023).

9. Rostkowski, T. (2005). Strategia personalna. In T. Rostkowski (ed.), Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Warszawa: Difin. Available at: <https://docplayer.pl/4634193-Strategia-personalna-przedsiębiorstwa-dr-tomasz-rostkowski-katedra-rozwoju-kapitału-ludzkiego.html> (accessed 18 February 2023).

10. 10. Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed), J Storey, Human Resource Management: A critical text, 3rd edn, London, Thompson Learning, pp. 3–19. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069601700115> (accessed 18 February 2023).

11. 11. Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2015). Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), Jakość w zarządzaniu organizacją. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. Available at: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613> (accessed 18 February 2023).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2023