

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131>

УДК 331

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом

Колобердянко І.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів
та економіки міжнародного туризму
Запорізького національного університету

Бражник Д.Г.

студентка
Запорізького національного університету

У статті досліджено сучасні глобальні виклики, що виникають перед організаціями у сфері управління персоналом. Названо сучасні тенденції у сфері управління трудовими ресурсами. Відзначено важливість використання нових методів та підходів в HR-сфері, а також описано виклики та можливості, які виникають перед організаціями в разі використання певного методу управління персоналом.

Ключові слова: глобальні виклики, методи управління персоналом, система винагороди, добробут персоналу, команда керівників, працівники похилого віку, тимчасові працівники.

Колобердянко И.И., Бражник Д.Г. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье исследованы современные глобальные вызовы, возникающие перед организациями в сфере управления персоналом. Названы современные тенденции в области управления трудовыми ресурсами. Отмечена важность использования новых методов и подходов в HR-сфере, а также описаны вызовы и возможности, которые возникают перед организациями при использовании определенного метода управления персоналом.

Ключевые слова: глобальные вызовы, методы управления персоналом, система вознаграждения, благосостояние персонала, команда руководителей, работники пожилого возраста, временные работники.

Koloberdianko I.I., Brazhnik D.G. MODERN TRENDS IN HR-MANAGEMENT

The article investigates the current global challenges that arise in front of organizations in the field of personnel management. Modern trends in the field of management of labor resources listed in the article. Defined the importance of using new methods and approaches in the HR-area, as well as the challenges and opportunities that organizations face when using a particular method of personnel management are described.

Keywords: global challenges, methods and approaches of personnel management, remuneration system, welfare of personnel, team of managers, employees of the elderly, temporary workers.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблеми сфери управління персоналом зумовлені складними процесами, що сьогодні виникають в економічній, політичній та соціальній сферах. Для їх вирішення необхідно застосовувати комплексний підхід з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Сьогодні все більше підприємств розуміють важливість введення необхідних змін та врахування людського фактору під час розроблення цілей та систем винагороди працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, чий праці присвячені дослідженню різноманітних тенденцій у сфері управління персоналом, а також вивченню різних аспектів управління людськими ресурсами, нових підходів, мето-

дів та технологій, слід назвати таких вчених, як А. Антоненко [11], В. Савченко, В. Данюк, Є. Яхонтова [12], Л. Червінська, Є. Кудрявцева, А. Краусерт.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Оцінка та ідентифікація викликів сьогодення, що виникають перед вітчизняними та зарубіжними організаціями, які певним чином впливають на сферу управління персоналом, дадуть змогу розробити інноваційні методи управління персоналом, які допоможуть організаціям подолати виклики та отримати нові можливості для подальшого розвитку. Одним з головних завдань є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшого розвитку підприємств через

підвищення ефективності використання людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині перед людством стоїть велика кількість глобальних викликів (рис. 1), які не можуть бути усунені без широкого застосування на практиці нових інноваційних технологій управління людськими ресурсами та нових HR-підходів.

Ця проблема є досить актуальною для України, оскільки на вітчизняних підприємствах ще недостатньо приділяється уваги такій важливій функції, як управління персоналом. Здебільшого в полі зору діяльності підприємств залишаються проблеми підвищення ефективності використання речових факторів виробництва, тоді як питання управління людськими ресурсами не розглядаються. Отже, нерідко на українських підприємствах використовуються застарілі методики та технології управління людськими ресурсами.

Інноваційні технології управління персоналом розглядаються з двох позицій:

– нові інноваційні технології, що значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал організації);

– нововведення, які впроваджуються в кадрову роботу підприємства за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання нового компоненту за незмінних умов) [2, с. 6–7].

Сучасні інновації у сфері управління персоналом скеровані на вирішення таких завдань:

– підвищення рівня сприйнятливості та вміння персоналу адаптуватись до змін;

– підвищення продуктивності роботи персоналу;

– ефективне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також його розвиток;

– стимул до появи у працівників креативних ідей;

– підвищення якості трудового життя;

– створення на підприємстві творчого середовища, а також покращення соціально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі;

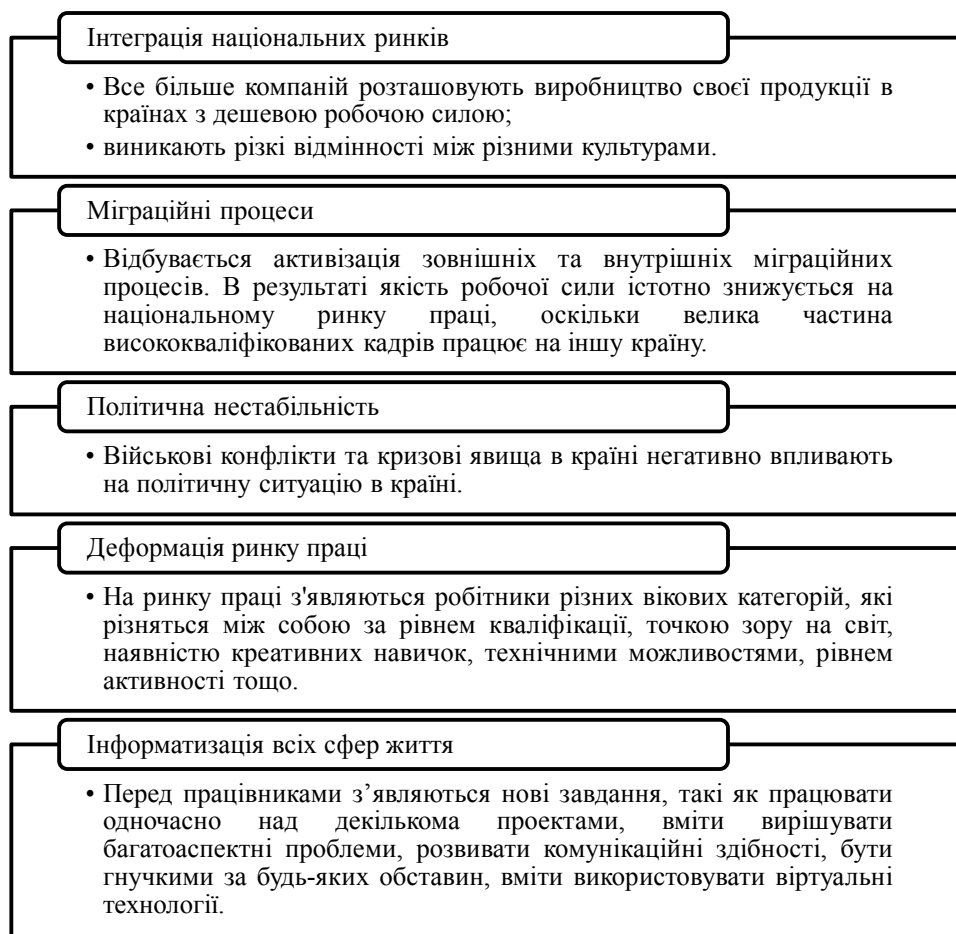


Рис. 1. Сучасні глобальні виклики у сфері управління персоналом [1, с. 126–127]

– спрямування діяльності менеджерів на розвиток здібностей та вмінь, а не на виконання рутинної роботи;

– підвищення згуртованості колективу;

– концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [11, с. 72–73].

Консалтингова компанія «Делойт» здійснила глобальне дослідження HR-трендів. Більше 11 тисяч керівників та рекрутерів підприємств по всьому світі взяли участь в опитуванні. Українські підприємства також стали учасниками цього анкетування. Компанія визначила під час дослідження сучасні тенденції у сфері управління персоналом:

1) командами керують команди керівників;

2) частка тимчасових працівників в організаціях збільшується;

3) використовуються нові системи винагород;

4) зростає важливість гуманітарних знань;

5) використовується потенціал старшого покоління;

6) створюються програми добробуту для персоналу [3].

Перша тенденція має назву «симфонічність керівництва». Конкуренція в бізнес-середовищі змушує компанії ставати більш гнучкими, вони починають орієнтуватись на роботу команд. Саме керівники вищої ланки частіше за все повинні працювати в команді. Топ-менеджери не тільки керуватимуть своїм напрямом, але й працюватимуть у міжфункціональних командах задля управління організацією як гнучкою системою.

Учасники опитування вважають цю тенденцію ключовою у сфері управління персоналом. Близько 85% учасників опитування оцінили командну роботу керівного складу як дуже важливу або важливу. Водночас 73% респондентів зазначили, що їх керівництво дуже рідко працює разом над проектами.

Варто зазначити, що для вирішення певного питання потрібні не всі керівники. Яскравим прикладом є відома компанія "General Electric", команда якої складається з генерального директора, фінансового директора та директора з управління капіталом. Команда має символічну назву "G3". Водночас велика кількість науковців виділяє «золотий трикутник», до якого входять директор з маркетингу, IT-директор та фінансовий директор. Деякі керівники груп з надання професійних послуг відзначають «керівний дуєт», тобто команду з двох керівників, які займаються вирішенням конфліктів.

Нижче наведені приклади того, як може формуватися «симфонічне керівництво» для вирішення завдань.

1) Цифрові бізнес-моделі. Цифровий бізнес ставить за мету забезпечення надання товарів та послуг споживачам у вигляді інтегрованого досвіду. Для вирішення завдань, які ставить перед організацією цифровий бізнес, необхідна плідна співпраця директора з маркетингу та IT-директора.

2) Майбутнє роботи. Для розроблення та прийняття рішень, що стосуються автоматизації та реорганізації робочих процесів відповідно до нових платформ, IT-директор та фінансовий директор повинні працювати разом, а також співпрацювати з директорами управління ланцюгами постачання, людськими ресурсами та лідерами підприємства.

3) Захист бренду. Для повного управління зовнішнім та внутрішнім брендом організації необхідна співпраця директорів з маркетингу та управління персоналом з директорами управління ризиками.

4) Інновації. Для поширення інноваційної діяльності в межах організації необхідно, щоби керівники з груп інновацій працювали разом [4].

Результати дослідження свідчать про те, що в українських компаніях 54% топ-менеджерів працюють разом кожного дня, 34% – щотижня [3].

Нині саме альтернативні форми найму робітників стають все більш поширеними в економіці, про що говорить така тенденція. Склад робочої сили швидко змінюється. Тільки в США, Європі та в Індії близько 77 мільйонів осіб працюють як фрілансери. Більше 40% працівників США зайняті через так звані альтернативні способи працевлаштування (тимчасова робота, гіг-робота та неповний робочий день), і цей показник неупинно зростає. Таким чином, традиційні відносини формату «роботодавець – працівник» відходять на задній план.

Перед роботодавцями виникає можливість швидкого найму працівників чи аутсорсингу певних послуг, але також постають нові виклики. Перша проблема пов'язана зі здатністю знайти необхідну кількість потрібних працівників для виконання завдання в конкретний час. Друга проблема виявляється в тому, що далеко не всі працівники мають однакові погляди на те, якими повинні бути відносини між роботодавцями та робітниками.

Вся екосистема трудових ресурсів (рис. 2) включає штатних працівників, партнерів,

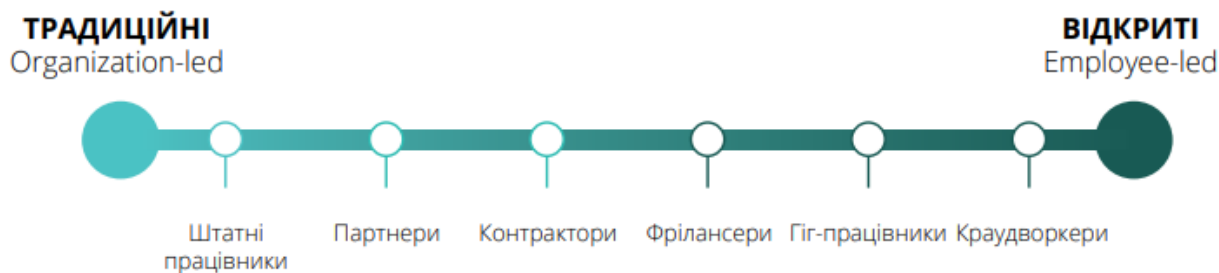


Рис. 2. Діапазон типів працівників

контракторів, фрілансерів, гіг-працівників та краудворкерів (працівників, які спрямовують свої зусилля на виконання завдання, але не до кінця розуміють стратегію підприємства).

Сьогодні велика кількість різноманітних форм найму працівників погіршує розуміння того, які саме типи робітників працюють над завданням. Також ситуацію обтяжує те, що на ринку немає широкого вибору програмного забезпечення для HR-галузі, яке б давало можливість роботодавцям управляти «нетрадиційними» категоріями працівників. За останні декілька років лише декілька компаній почали висувати спеціальні програми управління тимчасовою роботою, гіг-роботою та проектами, які дають змогу організаціям ефективно керувати екосистемою трудових ресурсів. До таких постачальників програмного забезпечення належать «Work Market», «Fieldglass», а також низка таких стартапів, як «Rally Team», «Fuel50».

Потрібно пам'ятати, що протистояти цим викликам можливо. Якщо навчитися правильно керувати екосистемою трудових ресурсів, організації отримають велику вигоду. Так, наприклад, у статті відзначена фармацевтична компанія. Штатні працівники цієї організації протягом багатьох місяців не могли вирішити технічну проблему. Залучення до роботи зовнішніх спеціалістів дало змогу отримати пропозицію вирішення проблеми вже через шість днів [8].

Відомі компанії, такі як «Fiverr», «E-Lance» та «Doordash», безупинно вивчають способи, як саме можна поліпшити життя працівників альтернативної форми зайнятості. Таким чином, зараз вони ефективно керують тимчасовими працівниками та гіг-працівниками [5].

Результати дослідження говорять про те, що в Україні тільки 50% підприємств мають виключно традиційну робочу силу. Частка організацій, які розробили стратегію використання працівників нетрадиційної форми зайнятості, становить тільки 10%. У світі ці

показники становлять 43% та 16% відповідно [3].

Наступною тенденцією є нові системи винагороди. Сьогодні велика кількість організацій переживає перехід до нової системи винагороди працівників, а саме від чітко стандартизованої до високо персоналізованої. За правильного впровадження нової системи організація може отримати вагому конкурентну перевагу.

Постає питання про те, що не так із системами винагороди. Річ в тім, що наявні програми винагороди мають три основні параметри, які не враховують інтереси робітників.

По-перше, працівники краще реагують на програми, які передбачають підвищення заробітної платні, бонуси та інші засоби мотивації частіше, ніж один раз на рік, як це визначає традиційна система оплати праці. Компанія «Globoforce» провела дослідження й з'ясувала, що робітники організації, які отримують невеликі, але регулярні винагороди (у вигляді грошей або грамот/подяк), працюють ефективніше у 8 разів, ніж ті працівники, які отримують бонуси раз на рік.

По-друге, топ-менеджери організацій не прагнуть краще зрозуміти інтереси працівників. Програми винагород більшою мірою спрямовані на традиційних робітників та передбачають традиційні види переваг (відпустка через хворобу, медичне страхування тощо).

По-третє, велика кількість працівників вважає, що їх праця оцінена несправедливо. Провівши опитування, в якому взяли участь більше чотирьох тисяч працівників десяти найбільших технологічних компаній, компанія «Blind» з'ясувала, що тільки 45% високооплачуваних працівників вважають, що їх працю оцінили справедливо.

До компаній, які перші змінили систему винагороди працівників, належить компанія «Patagonia». Організація використовує інноваційну систему компенсаційних виплат, яка враховує культуру та інтереси своїх праців-

ників. Таким чином, програма передбачає 26 триденних вихідних на рік, «політику серфінгу» (працівники мають право займатися серфінгом або іншими фізичними вправами впродовж робочого дня), можливість приводити дитину до офісного приміщення, якщо вона потребує батьківського нагляду, для працівників-батьків. Як бачимо, нова модель винагороди включає всі аспекти життя працівників як на роботі, так і поза нею [6].

Наступна тенденція свідчить про те, що сьогодні навички володіння технічними приладами поступово втрачають свою значущість. На ринку збільшується попит саме на досвідчених спеціалістів з різних сфер діяльності, які здатні працювати з обладнанням задля надання якісних послуг. Так, наприклад, в таких галузях, як торгівля та охорона здоров'я, передбачене використання праці людини, яку можна успішно доповнити роботою машин. Замість концепції STEM (вона комбінує знання з чотирьох сфер, таких як математика, наука, технології та інженерія) виникає нова концепція STEAM (новим важливим елементом є гуманітарні науки) [7].

Наступною тенденцією є розширення рамок традиційного «робочого віку». Ще одним викликом для організацій є глобальне старіння населення. Деякі фахівці вважають, що тринадцять країн матимуть населення «надмірно похилого віку», тобто вік більше однієї людини з п'яти буде вище 65 років. До цих країн належать Велика Британія, США, Німеччина, Франція, Японія та Південна Корея. Аналітики дають прогноз, що до 2030 року 60% населення всього світу старше 65 років проживатиме в Азії. Проблема стає все гострішою через те, що коефіцієнт народжуваності майже в усіх розвинених країнах є нижчим за коефіцієнт заміщення покоління. Отже, таким країнам необхідно наймати працівників із-за кордону або залучати працівників похилого віку.

Багато компаній починають інакше дивитись на працівників похилого віку та розуміють, що вони є конкурентною перевагою. Більше 80% американських роботодавців вважають працівників віком від 50 років і старше цінним ресурсом для наставництва. Такі працівники перевірені часом та віддані своїй справі. Уряд Великої Британії стимулює роботодавців наймати та утримувати працівників похилого віку. Таким чином, підтримується принцип розвитку протягом усього життя, а також це допомагає зменшити самотність та соціальну ізоляцію.

Дослідження цього року свідчить про те, що 16% опитуваних зазначили, що їх керівництво створює спеціальні функції для працівників похилого віку. Працівники похилого віку є справжньою цінністю для організацій, оскільки вони можуть виступити в ролі наставників чи тренерів для молодого покоління, а згодом звільнити місце для молодих та амбіційних працівників.

Так компанії "BMW" вдалося збільшити продуктивність на конвеєрній лінії, де працюють робітники похилого віку, на 7% лише за три місяці завдяки невеликим змінам (підлогу зробили м'якою, а робоче місце тепер можна налаштовувати відповідно до своїх потреб). Компанія "Home Depot" пропонує працівникам похилого віку влаштуватись на роботу з гнучким графіком або неповний робочий день. Існують компанії, які дають можливість працівникам похилого віку освоїти нові технічні навички. Компанії інвестують подібні програми, щоби працівники мали можливість спробувати себе в іншій сфері.

Проте необхідно не забувати про виклики, які виникають перед організаціями, що залучають до роботи працівників похилого віку:

- 1) для таких працівників необхідні спеціально обладнані робочі місця;
- 2) нерідко працівники похилого віку отримують вищу зарплатню через великий стаж роботи, що може погіршити стосунки з молодшими працівниками;
- 3) виникає потреба створення нової системи винагороди для працівників похилого віку, більш гнучких програм оплати праці.

Крім того, Всесвітній економічний форум повідомляє, що сьогодні світовий дефіцит пенсійних накопичень становить 70 трильйонів доларів США. Згідно з прогнозами Всесвітнього економічного форуму розмір дефіциту пенсійних накопичень в усьому світі до 2050 року зросте до 400 трильйонів доларів США. Велика частина компаній не готова протистояти викликам, які пов'язані зі старінням робочої сили. В таких країнах, як Росія, Нідерланди та Сінгапур, вважають, що працівники старшого віку є перепорою для розвитку молодих амбіційних працівників, для них вони є конкурентним недоліком [9].

Наступною тенденцією є створення програм добробуту для персоналу. Настання цифрової ери стало причиною переходу підприємств на безперервний режим роботи. Понад 40% працівників відзначили, що вони відчувають стрес, що негативно впливає на здоров'я та продуктивність праці робітників

підприємства. Працівники з погодинною оплатою праці скаржаться на негнучкі графіки, офісних працівників дратує нескінченна кількість електронних листів, які не дають відпочити навіть після роботи. В багатьох країнах працівники стали працювати більше та менше йдуть у відпустку.

Ситуація вимагає розроблення та прийняття рішень задля покращення добробуту робітників. Ринок корпоративного оздоровлення існував і раніше, проте включав він тільки фізичне здоров'я працівників та їх безпеку. Сьогодні ж він включає елементи, що стосуються фінансового благополуччя родини працівника, психічного здоров'я, здорового харчування, управління стресом та підтримки гарної фізичної форми, що є причиною змін в культурі та моделі поведінки керівництва компанії.

Близько двох третин організацій вважають, що програми, які спрямовані на покращення добробуту працівників, є надзвичайно важливим елементом брэнда компанії та корпоративної культури. Такі програми повинні враховувати інтереси та цінності працівників. Завдяки цьому соціальний капітал буде зростати, а компанія створить привабливий брэнд.

Дослідження показало, що волонтерство та підтримка студентського кредитування є одними з найбільших переваг програм підвищення задоволеності працівників. Так, наприклад, компанія "Salesforce" дає своїм робітникам сім днів відпустки за волонтерську діяльність. Це допомагає працівникам усвідомити, що їх робота є важливою. Міжнародна компанія "Danone" надає працівникам медичне страхування найбільших ризиків, які пов'язані зі здоров'ям. Також компанія дає додаткові відпустки батькам. Компанія має на меті не лише підтримку добробуту працівників, але й позиціонування своїх працівників як прихильників здорового способу життя. Оздоровчий центр "Lendlease" створив для своїх працівників в головному офісі спеціальні кім-

нати, такі як «Консультаційна кімната», «Кімната для роздумів», «Кімната батьківського догляду» та «Кімната першої допомоги». Також існують окремі кімнати, де працівники можуть займатися фізичними вправами або навчанням. На території оздоровчого центру розташована шестиметрова «зелена стіна», яку покривають близько п'яти тисяч рослин, які очищують повітря та охолоджують навколишній простір. Отже, енергоефективність приміщень збільшується, а витрати на кондиціювання зменшуються.

Експерти говорять, що чим більше зростає зацікавленість у працівників в праці, тим краще вони розуміють стратегію організації. Все більше досліджень свідчить про те, що компанії витрачають в два-три рази більше грошей для відновлення показників продуктивності праці, ніж витрати на надання медичного страхування працівникам та фармацевтичні послуги. Компанія "Dow Chemical Company" виявила, що присутність працівника на робочому місці під час хвороби або відпустки несе витрати в середньому в 6 721 дол. США на одного працівника за рік. Стає зрозумілим, що компаніям краще спрямувати свої зусилля на покращення добробуту працівників, ніж нести величезні витрати на відновлення продуктивності праці робітників [10].

Висновки з цього дослідження. Головною умовою ефективного та успішного управління трудовими ресурсами на підприємстві є дотримання вищим керівництвом основних тенденцій у сфері управління персоналом. Відтепер керівництво організації має враховувати інтереси та цінності працівників для формування нової системи винагород, завдяки чому працівники будуть краще розуміти цілі та стратегію підприємства. На перший план виходять не технічні навички, а гуманітарні знання, індивідуальні вміння та здібності. Керівництво компаній має адаптуватись до нових умов та змінити свій погляд на працівників похилого віку й тимчасових працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
2. Кудрявцева Е., Голянич В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. Управленческое консультирование. 2013. № 2. С. 5–16.
3. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.
4. Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-1.pdf>.

5. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-2.pdf>.
6. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf>.
7. Цінність досвіду VS посада: нові шляхи розвитку та зростання. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf>.
8. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. HR Dive. 2017. URL: <https://www.hrdive.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231>.
9. Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-5.pdf>.
10. Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-7.pdf>.
11. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. Менеджер по персоналу. 2006. № 10. С. 70–77.
12. Яхонтова Е. Инновационные технологии управления культурой: коллективная монография / под ред. А. Корсаковой. Москва: МЭСИ, 2012. С. 87–99.

REFERENCES:

1. Zakharchyn H., Poplavska Zh. Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv. Aktualni problemy ekonomiky. 2017. № 4. S. 125–133.
2. Kudryavtseva E., Golyanich V. Innovatsionnye tekhnologii v kadrovom menedzhmente. Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2013. № 2. S. 5–16.
3. HR-trendy 2018: chym Ukraina vidrizniaietsia vid svitu. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.
4. Yednist menedzhmentu yak mystetstvo samoupravlinnia: komandamy keruiut komandy. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-1.pdf>.
5. Ekosystema trudovykh resursiv: upravlinnia resursamy vykhodyt za ramky korporatsii. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-2.pdf>.
6. Novi systemy vynahorod: personalizovani, kompleksni ta hnuchki. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf>.
7. Tsinnist dosvidu vs posada: novi shliakhy rozvytku ta zrostannia. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf>.
8. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. HR Dive. 2017. URL: <https://www.hrdive.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231>.
9. Perevahy zaluchennia do spivpratsi rizny khpokolin: rozshyrennia ramok tradytsiinoho "robochoho viku". URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-5.pdf>.
10. Dobrobut ta stabilnist personalu: pidvyshchennia efektyvnosti pratsivnykiv cherez vidnovlennia. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-7.pdf>.
11. Antonenko A. Ispol'zovanie metodiki LAB-profile v praktike upravleniya personalom. Menedzher po personalu. 2006. № 10. S. 70–77.
12. Yakhontova E. Innovatsionnye tekhnologii upravleniya kul'turoy: kollektivnaya monografiya / pod red. A. Korsakovoy. Moskva: MESI, 2012. S. 87–99.