

Войничча Лілія Йосипівна ¹,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
Верзун Андрій Андрійович ¹,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
¹ Львівський національний університет
природокористування

Voinycha Liliia ¹,
Ph.D., Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-8079-0289>
Verzun Andriy ¹,
Ph.D., Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-4078-237X>
¹ Lviv National Environmental University

ГЕНЕЗИС ПАРАДИГМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ GENESIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PARADIGMS

Войничча Л. Й., Верзун А. А. Генезис парадигм
управління людськими ресурсами. *Український
журнал прикладної економіки та техніки*. 2024.
Том 9. № 1. С. 272 – 276.

Voinycha L., Verzun A. Genesis of human resource
management paradigms. *Ukrainian Journal of
Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9.
№ 1, pp. 272 – 276.

Управління людськими ресурсами виникло як концепція в 1980-х рр. Ребрендинг управління персоналом швидко став популярним, але багато організацій не були ознайомлені з еволюцією теоретичних досліджень, що лежать в основі цієї концепції. Дослідження має на меті надати короткий і доступний огляд як самої еволюції управління людськими ресурсами, так і поточних досліджень у цій галузі. Проведено аналіз досліджень щодо походження управління людськими ресурсами, розглянуто проблеми, пов'язані з функціями, ролями і стратегіями менеджерів, а також дискусії щодо того, як управління людськими ресурсами впливає на ефективність організації. Наведено результати ретроспективного аналізу підходів у трактуванні поняття «управління персоналом». Обґрунтовано теоретичну конструкцію дефініції «управління людськими ресурсами підприємства». Зважаючи на стохастичність зовнішнього середовища, невизначеність, політичну та економічну нестабільність, глобалізацію економік, зазначено, що потенціал людських ресурсів є інструментом для зменшення ризиків ведення бізнесу. За таких умов бізнес існує для людини, а не людина для бізнесу.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, управління персоналом, ефективність організації, продуктивність, лідерство, управління, організаційна культура.

Human Resource Management emerged as a concept in the 1980s. The rebranding of personnel management quickly gained popularity, but many organizations needed to become acquainted with the evolution of theoretical research underlying this concept. This study aims to provide a brief and accessible overview of human resource management's evolution and current research in this field. An analysis of research on the origins of human resource management is conducted, addressing issues related to the functions, roles, and strategies of managers and current debates on how human resource management affects organizational effectiveness. The results of a retrospective analysis of approaches to interpreting the "personnel management" concept are presented. The theoretical framework for defining "enterprise human resource management" is justified. The genesis of human resource management paradigms is considered from technocratic thinking, based on managerial rationalism, to future-oriented management with a priority orientation towards strategic human resource management. It is noted that mastering advanced management technologies is impossible without mastering the fundamentals of the humanistic paradigm, which provides a comprehensive understanding of the evolution and functioning of various organizations, taking into account the deep mechanisms of human behavior and the development of human potential in the face of changing external environments. Additionally, business globalization implies that human resource management professionals must be more proactive in areas such as business ethics, corporate governance, and managing employees' work-life balance. Considering the stochastic nature of the external environment, uncertainty, political and economic instability, and economic globalization, it is noted that the potential of human resources serves as a tool for reducing business risks. In these conditions, business exists for people rather than people for business. It is noted that business globalization implies that human resource management professionals must be more proactive in areas such as business ethics, corporate governance, and managing employees' work-life balance. Changes in communication and information technologies, such as the digital revolution, satellite communication, and cellular networks, will require the adoption of strategic international or global models of personnel management, which will be implemented through radically new approaches to strategies, structures, organizational culture, personnel management practices, and labor relations.

Keywords: human resource management, personnel management, organizational effectiveness, productivity leadership, management, organizational culture.

Вступ

На тлі посилення тиску на організації через глобалізацію та технологічний розвиток науковці у галузі управління почали розглядати людей і те, як вони працюють, і як реалізується управління з нової точки зору. Конвергенція цього мислення перетворилася на те, що ми зараз називаємо управлінням людськими ресурсами. Актуальність теми полягає в нагальній потребі, зважаючи на сучасні реалії, змінити підхід до кадрової політики, трудових відносин як на макро-, так і на мікрорівні під впливом прискорених глобалізаційних та інноваційних процесів.

Практично у кожній організації менеджери виконують різні ролі: адміністратор, стратегічний партнер, поборник належного управління людьми, охоронець цінностей організації, совість організації та

керівник. Досягнення належної синергії в роботі залежить від того, наскільки керівник-управлінець інвестує у власні можливості та активно прислухається до потреб і проблем менеджерів нижчих рівнів і персоналу. Зрештою, не існує єдиної найкращої моделі управління людськими ресурсами. Функція кожної організації – це будувати свій підхід, заснований на глибокому та фактичному розумінні місії та культури своєї організації. Генезис парадигм і концепцій управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на визначення сутності й місця людських ресурсів у сучасній теорії і практиці управління. Саме тому однією з найбільш актуальних управлінських проблем сьогодення залишається проблема дослідження особливостей формування теоретичного підґрунтя сучасної теорії управління людськими ресурсами.

Дослідники, такі як М. Альвессон, М. Армстронг [2], С. Тейлор [3], Р. Колдуелл, М. Крейл, К. Фомбрун, Н. Тічі, М. Деванна, Г. Ганта [8], Е. Мейо [9], П. Спарроу, П. Рамстеда [4], Дж. Перселл та С. Хатчінсон зробили значний внесок у дослідження проблем, тенденцій і закономірностей управління людськими ресурсами. Українські науковці, зокрема О. Зайченко, В. Кузнецова, І. Слейко, Х. Остапів, Ю. Ємельянова, О. Бербенець, І. Петрова та ін. також зробили чималий внесок у дослідження генезису парадигм управління людськими ресурсами. Однак точки зору вчених щодо обраної проблематики досить різноманітні.

Методологічні засади дослідження включали різноманітні наукові та спеціалізовані методи, такі як монографічний, діалектичний, системний, порівняння, узагальнення.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження, систематизація та аналіз основних етапів генезису парадигм управління людськими ресурсами та визначення їх особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження

Термін «управління людськими ресурсами» широко використовують у світовій практиці протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років. До цього ця сфера була відома під назвою «управління персоналом», або ж «управління трудовими ресурсами». Зміна назви – це не просто ребрендинг. Управління персоналом, яке сформувалося як чітко визначена галузь у 1920-х рр. (у світовій практиці загалом), здебільшого стосувалося технічних аспектів найму, оцінювання, навчання та оплати праці працівників і була фактично «кадровою» функцією в більшості організацій.

Саме управління персоналом зазвичай не зосереджувалося на взаємозв'язку різних практик працевлаштування з загальною ефективністю організації або на системних взаємозв'язках між такими практиками. Управління людськими ресурсами розвинулось у відповідь на значне посилення конкурентного тиску, якого почали зазнавати бізнес-організації наприкінці 1970-х рр. під впливом таких факторів, як глобалізація, дерегуляція та швидкі технологічні зміни. Цей тиск призвів до посилення зацікавленості компаній у стратегічному плануванні – процесі передбачення майбутніх змін у навколишньому середовищі (на рівні ринку) та узгодження різних компонентів організації таким чином, щоб сприяти підвищенню її ефективності.

Управління людськими ресурсами (далі – УЛР/HRM) складається з усіх видів діяльності, що здійснюється на підприємстві для забезпечення ефективного використання працівників для досягнення індивідуальних, групових та організаційних цілей. Воно складається з практик, які допомагають організації ефективно працювати з людьми на різних етапах трудового циклу, зокрема, до найму, підбору персоналу та після найму. Етап до найму включає практики планування. Організація повинна вирішити, які типи вакансій з'являться в майбутньому періоді, і визначити необхідну кваліфікацію для виконання цих робіт. На етапі найму організація відбирає працівників. Процедура відбору включають набір кандидатів, оцінювання їх кваліфікації і, зрештою, відбір тих, хто вважається найбільш кваліфікованим. На етапі після найму організація розробляє методи управління персоналом для ефективного управління людьми після того, як вони пройшли відбір. Ці практики покликані максимізувати продуктивність і рівень задоволеності працівників шляхом надання їм необхідних знань і навичок для виконання своєї роботи, а також шляхом створення умов, які будуть стимулювати, спрямовувати та полегшувати зусилля працівників, спрямовані на досягнення цілей організації.

На початку розвитку управління як науки, спеціалісти з управління людськими ресурсами називалися менеджерами з персоналу (або адміністраторами з персоналу), і цей термін досі використовують науковці. «Управління персоналом» належить до набору функцій або заходів (наприклад, набір, відбір, навчання, адміністрування заробітної плати, виробничі відносини), які часто виконуються ефективно, але з незначним зв'язком між різними видами діяльності або із загальними цілями організації [5].

Управління персоналом у Великобританії та Сполучених Штатах Америки розвинулося раніше, ніж в Австралії та країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, у відповідь на більш раннє та більш поширене впровадження ними робочих процесів масового виробництва. Електрообладнання та вдосконалені виробничі системи дозволили виробляти продукти дешевше і швидше. Цей процес також створив багато монотонних, нездорових або навіть небезпечних робочих місць, що призвело до загострення конфліктів між керівництвом і «робітничим класом». Концентрація робітників на фабриках привернула увагу громадськості до умов праці та змусила робітників діяти колективно для досягнення кращих умов. Гуманітарні, кооперативні та марксистські теорії початку 1900-х рр. підкреслювали потенційні конфлікти між інтересами працівників і роботодавців у сучасній промисловості – ситуації, які заклали основу для зростання профспілок і систем виробничих відносин, які є важливими елементами сучасної концепції УЛР [6].

Уряди Великобританії та Сполучених Штатів Америки долучилися до цих вирішення цих проблем і ухвалили низку законів, які регулюють тривалість робочого часу для жінок і дітей, встановлюють мінімальну заробітну плату для чоловічої праці та захищають працівників від нездорових або шкідливих умов праці. Австралійські уряди, як державні, так і національні, поступово почали наслідувати цей приклад з початку 1900-х рр., хоча Австралія та Нова Зеландія прийняли іншій напрям роботи з профспілками, заснований на примиренні та арбітражі, а не на обов'язкових умовах.

У цей період теоретики менеджменту в Сполучених Штатах Америки та Великобританії почали вивчати природу праці та системи праці, а також розробляти моделі, засновані на нових психологічних і соціологічних дослідженнях. Шляхи розвитку цих теорій і їх застосування як керівництвом, так і фахівцями з кадрів, відображають зміну ставлення до робочих місць, робочих процесів та організаційних структур. Класична школа менеджменту (або «науковий менеджмент») [3], заснований Фредеріком Тейлором, яскравим прикладом якого є організація виробництва автомобілів Генрі Фордом), робить акцент на самій роботі та ефективній адаптації працівників до робочих процесів. Поведінкова школа (наприклад, Хоторнські дослідження Елтона Мейо) [9] зосереджена на самих працівниках і задоволенні їхніх потреб для досягнення більшої продуктивності організації. Подальші теорії управління (наприклад, теорія систем, підходить на випадок непередбачених обставин) намагаються спиратися на попередні ідеї, щоб принести користь як працівникам, так і їхнім організаціям. Теоретики тотального управління якістю застосували ці ідеї до конкретних галузей промисловості та організації або до різних економічних і соціальних ситуацій. Актуальність цих теорій для УЛР подвійна. По-перше, управління персоналом історично трансформувалось в управління людськими ресурсами, базуючись на розвитку концепцій менеджменту (зокрема, стратегічного менеджменту); по-друге, глибоке знання цих теорій допомагало менеджерам ефективніше адаптувати свою практику до організаційних вимог і викликів зовнішнього середовища [8].

Управління людськими ресурсами в Австралії та Азійсько-Тихоокеанському регіоні розвивалося подібно до Сполучених Штатів Америки та Великобританії, але з відмінностями в стадіях розвитку та у відносному впливі соціальних, економічних, політичних факторів і чинників виробництва. Двома основними особливостями розвитку УЛР у США є його початковий акцент на переважно адміністративній діяльності з інституційним підходом до управління, а надалі перехід до більш впевненого, бізнес-орієнтованого та професійного підходу у 1980-х та 1990-х рр. Подібні процеси відбулися у Великобританії, однак акцентом на «соціальних» ролях практиків з управління персоналу через проблеми ставлення ранньої капіталістичної промисловості щодо соціальної складової ведення бізнесу і розвитку профспілок. В азієських країнах спостерігалось поєднання адміністративного, кооперативного та бізнес-орієнтованого управління персоналом, яке варіювалось у різних країнах, залежно від культури, етапів розвитку, ступеня державного втручання в економіку та систем виробничих відносин [6].

В Австралії УЛР розвивався так:

1. Перший етап (1900-1940-ті рр.) – адміністративний.
2. Другий етап (1940-ті – середина 1970-х рр.): стадія соціального забезпечення та адміністрування.
3. Третій етап (середина 1970-х – кінець 1990-х рр.): стадія управління людськими ресурсами та стратегічного управління людськими ресурсами.
4. Четвертий етап (після 2000 р.) – стратегічне управління людськими ресурсами як основним потенціалом підприємства.

Ці етапи значною мірою відображають розвиток концепції управління людськими ресурсами в решті світу, зокрема у Великобританії, США та Європі.

Розглянемо детальніше етапи розвитку управління людськими ресурсами:

Перший етап (1900-1940-ті рр.) – «Етап добробуту». Протягом цього періоду кадрові функції виконували керівники та спеціалісти з кадрів (наприклад, спеціалісти з підбору персоналу, інструктори, працівники соціального забезпечення). Перші теоретики менеджменту внесли ідеї, які пізніше будуть включені в теорію та практику управління персоналом. Завдяки розробленню робочих місць, структурованим системам винагороди, «науковим» методам відбору, які підтримує науковий менеджмент (Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і А. Слоун) [10], практика управління персоналом була вдосконалена, особливо в частині найму та кар'єрного зростання кваліфікованих працівників. «Поведінкове управління» сприяло розвитку мотиваційних систем в управління персоналом (Е. Мейо), тоді як наука про менеджмент зробила свій внесок у програми управління продуктивністю.

До Другої світової війни функції управління персоналом були значною мірою роздроблені і часто виконувалися керівниками як частина їхніх загальних управлінських обов'язків. Водночас економіка Австралії була відносно стабільною. Суспільство тоді було загалом стабільним, хоча й ці настрої порушилися в епоху Першої світової війни та Великої депресії (1930-ті рр.). Профспілки були активними, зосереджуючись здебільшого на питаннях оплати праці та умов праці. Функції персоналу протягом цього періоду були здебільшого обмежені адміністративними сферами (наприклад, облік заробітної плати, дрібні дисциплінарні процедури та діяльність із соціального забезпечення працівників) [11, 12].

Другий етап (1940-ті – середина 1970-х рр.) – «Етап соціального забезпечення». Цей другий етап знаменує собою початок більш професійного підходу до управління персоналом. Під час Другої світової війни не тільки спостерігався дефіцит робочої сили для основних галузей промисловості, таких як виробництво боєприпасів і продовольства, але й відповідне збільшення проблем і продуктивності

наявних працівників. Набагато більше жінок було залучено до всіх сфер промисловості, щоб замінити своїх чоловіків і братів, які перебували на військовій службі. Фінансовий, соціальний тиск сприяв зниженню продуктивності праці. Таким чином, роботодавці під тиском урядових ініціатив та власних післявоєнних вимог до кваліфікованих працівників в економіці, що розвивається, почали зосереджуватися на важливості реалізації ширшого спектру кадрових функцій [13].

Деякі роботодавці розглядали посилення надання соціального пакету для працівників як засобу залучення та втримання працівників і підвищення їх продуктивності. Були запроваджені навчальні курси, щоб озброїти практиків необхідними навичками. Цей етап також характеризується розширенням необхідних кадрових функцій для післявоєнної економіки (соціальний захист, відбір, навчання); поступовий перехід від спеціаліста до більш загальних підходів; прийняття закордонних теорій, включаючи науковий менеджмент, поведінковий менеджмент; поява професійних асоціацій і курсів. Хоча діапазон функцій, що стосувався роботи з персоналу, значно розширився за цей період, вони часто виконувалися ізольовано одна від одної та, як правило, без будь-якого розгляду їх впливу на загальну ефективність організації.

Третій етап (середина 1970-х – кінець 1990-х) – «Розвиток УЛР та стратегічного УЛР». Протягом 1970-х рр. більшість світових організацій опинились у неспокійному економічному середовищі з жорсткою конкуренцією з боку організацій США та Європи та азійських ринків, що розвиваються.

Управлінські школи ставали все більш витонченими у своїх підходах, включаючи ідеї «досконалості», теорії лідерства та тотального управління якістю (TQM), а також новітні теорії. Управління персоналом перетворювалося на управління людськими ресурсами, репрезентуючи зміну в напрямі інтеграції функцій персоналу, стратегічно зосереджених на загальній ефективності організації.

Важливо, що використання терміна «управління людськими ресурсами» вперше було помічено в Австралії в ці роки [5], де був створений Австралійський інститут людських ресурсів. Його посилили зміни у виробничих відносинах, включаючи реструктуризацію нагород і угоди з підприємствами, посилення трудового законодавства та економічні реалії, такі як зниження торгівлі з Великобританією та Європою та збільшення можливостей в Азіатсько Тихоокеанському регіоні.

По суті, управління людськими ресурсами перетворює «працівників» на «людські ресурси», які є життєво важливими організаційними «активами», що володіють знаннями, навичками, здібностями та майбутнім потенціалом.

За словами Тейлора (2011), цей перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами свідчить не лише про нову риторику, але й про суттєве нове мислення з боку менеджерів [3].

Протягом цілого покоління менеджери були серйозно обмежені в тому, як вони підходили до аспектів своєї діяльності, пов'язаних з людьми [12]. Тепер у них була можливість взяти під контроль і створити підходи, які відповідали б конкретним вимогам організацій. Було розроблено кадрові стратегії, запроваджено нові індивідуальні системи оплати праці, створено офіційні системи оцінювання ефективності та визначено межі компетенцій. Роботодавці також скористалися можливістю більш гнучко працевлаштовувати людей, встановлюючи більше тимчасових і неповних робочих місць, передаючи «непрофільну» діяльність компетентним організаціям ззовні і скасовуючи давно встановлені лінії розмежування, які визначали, де закінчується робота однієї групи працівників і розпочинається інша.

Базуючись на попередніх розробках, цей етап становить собою інтеграцію управління персоналом, виробничих відносин і управління трудовими ресурсами у скоординований і стратегічний підхід до управління персоналом організації, сигналізуючи про можливе народження стратегічного управління людськими ресурсами (далі – СУЛР) [5]. СУЛР можна сприймати як «макро» перспективу (наприклад, стратегії та політики), тоді як УЛР становить більше «мікро» підхід (наприклад, діяльність, функції та процеси). СУЛР додає додатковий вимір узгодження цілей і результати всіх процесів УЛР з процесами їх організацій загалом, хоча обидва взаємопов'язані [6].

Четвертий етап (після 2000 р. – дотепер). Сьогоднішня та майбутнє управління людськими ресурсами (УЛР). Хоча важко передбачити характер управління людськими ресурсами в майбутньому, є всі підстави вважати, що його теорія і практика будуть постійно трансформуватися під впливом глобалізації, нових технологій і пов'язаних з ними фундаментальних змін у характері праці та робочих місць.

Деякі дослідники теорії та практики УЛР [14] припускають, що наслідки глобальних економічних сил, таких як перехід до економік з низьким рівнем інфляції, повсюдне зниження тарифів і зростання кількості багатосторонніх і двосторонніх угод про вільну торгівлю (наприклад, Австралія-Сінгапур, Нова Зеландія-Сінгапур, Австралія-Нова Зеландія, Австралія-США) вимагають більшої уваги до міжнародних моделей управління персоналом [15].

Крім того, глобалізація бізнесу означає, що фахівці з управління персоналом повинні бути більш проактивними у таких питаннях, як ділова етика, корпоративне управління та управління балансом між роботою та особистим життям працівників. Зміни у сфері комунікаційних та інформаційних технологій вимагатимуть прийняття стратегічних міжнародних або глобальних моделей управління персоналом, що впроваджуватимуться за допомогою радикально нових підходів до стратегій, структур, організаційної культури, практик управління персоналом і трудових відносин загалом.

Як пояснює Ерві (2003) [17]: «... у конкурентному процесі глобалізації стає критично важливим більш ефективне управління стійкими багатонаціональними організаціями за допомогою стратегічного управління людськими ресурсами, а також його зв'язок зі стратегічними потребами в більш широкому організаційному контексті...».

Ульріх [16] припускає, що для виживання УЛР необхідно, щоб фахівці з УЛР сприймалися як такі, що додають цінності чотирьом основним зацікавленим сторонам в організації, а саме: працівникам, які прагнуть розвиватись; керівникам, які хочуть втілити стратегію в життя; основним клієнтам, які хочуть купувати більше продуктів/послуг; інвесторам, які хочуть, щоб ціна на акції зростала.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Процес генезису парадигм управління трудовими ресурсами та управління людськими ресурсами зумовив еволюцію типів управління персоналом: від адміністративного до соціально відповідального та стратегічного. Водночас збільшувалися: активність кадрових служб в управлінні організацією та значення соціального складника управління в процесі організації виробничого процесу. Управління персоналом було орієнтовано на вплив внутрішньовиробничих чинників (оперативне управління), які вважалися більш важливими, ніж фактори зовнішнього ринкового середовища (стратегічне управління). Генезис парадигм управління людськими ресурсами полягав у відході від технократичного мислення, заснованого на управлінському раціоналізмі, до менеджменту, спрямованого на майбутнє, який має пріоритетну орієнтацію на стратегічне управління людськими ресурсами. Водночас об'єктом управлінської діяльності стають організаційні культури різного типу. Оволодіння новітніми управлінськими технологіями неможливе без освоєння основ гуманістичної парадигми, що дає комплексне розуміння процесів еволюції і функціонування різних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей, розвитку людського потенціалу в умовах змінності зовнішнього середовища.

Література

1. Kleiman L.S. Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
2. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London, 2006.
3. Taylor S. Contemporary Issues in Human Resource Management, CIPD, UK, 2011.
4. Boudreau J., Ramstad P. HR's evolution. HR Monthly. 2009. 34 p.
5. Collings D.G., Wood G. Human resource management: A critical approach. 2009. P. 1-16.
6. Nankervis A., Chatterjee S., Coffey J. Perspectives of Human Resource Management in the Asia Pacific, Sydney, Pearson Education Australia, 2007.
7. Frederick W.T. The Principles of Scientific Management. 1911.
8. Hunt J. The anatomy of organisational change in the twenty first century. 2003. P. 3-4.
9. Mayo E. Hawthorne and the Western Electric Company. Harvard Business School, 1945.
10. Kelly D. A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK, 1980-1995. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2003. № 41(2). P. 149-71.
11. Ogier J. Advancing the profession. HR Monthly. 2003. P. 30-2.
12. Urban G.L. SPRINTER: A Tool for New Products Decision Makers. *Industrial Management Review*. 1967. № 8 (2). P. 43-45.
13. Paauwe J., Boon C. Strategic HRM: A critical review. Human resource management: A critical approach, 2009. P. 38-54.
14. Willcoxson L. Creating the HRM context for knowledge management. 2003. 72 p.
15. Patrickson M., Hartmann L. HRM in Australia-Prospects for the Twenty-First Century. *International Journal of Manpower*. 2001. № 22(3). P. 198-204.
16. Ulrich D. Human Capital. 2006. 3 p.
17. Erwee R. Integrating diversity management initiatives with strategic human resource management. 2003. 59 p.

References

1. Kleiman L.S. (2000). Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage. South-Western College Publishing. Cincinnati.
2. Armstrong M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. London.
3. Taylor S. (2011). Contemporary Issues in Human Resource Management. CIPD. Ukraine.
4. Boudreau J., Ramstad P. (2009). HR's evolution. HR Monthly.
5. Collings D.G., Wood G. (2009). Human resource management: A critical approach.
6. Nankervis A., Chatterjee S., Coffey J. (2007). Perspectives of Human Resource Management in the Asia Pacific. Sydney. Pearson Education Australia.
7. Frederick W.T. (1911). The Principles of Scientific Management.
8. Hunt J. (2003). The anatomy of organisational change in the twenty first century.
9. Mayo E. (1945). Hawthorne and the Western Electric Company. Harvard Business School.
10. Kelly D. (2003). «A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK, 1980-1995». *Asia Pacific Journal of Human Resources*. № 41(2). pp. 149-71.
11. Ogier J. (2003). Advancing the profession. HR Monthly.
12. Urban G.L. (1967). «SPRINTER: A Tool for New Products Decision Makers». *Industrial Management Review*. № 8 (2). pp. 43-45.
13. Paauwe J., Boon C. (2009). Strategic HRM: A critical review. Human resource management: A critical approach.
14. Willcoxson L. (2003). Creating the HRM context for knowledge management.
15. Patrickson M., Hartmann L. (2001). «HRM in Australia-Prospects for the Twenty-First Century». *International Journal of Manpower*. № 22(3). pp. 198-204.
16. Ulrich D. (2006). Human Capital.
17. Erwee R. (2003). Integrating diversity management initiatives with strategic human resource management.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2024 р.

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 1.