

УДК 331

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-111-117

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЕРЖАНИХ УСТАНОВ

Рагуліна О.О.

аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,
Україна, e-mail: elenaragulina@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3765-9568>

INNOVATIVE MECHANISMS FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL OF GOVERNMENT INSTITUTIONS

Ragulina Olena

graduate student of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: elenaragulina@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3765-9568>

Анотація. Обґрунтовано важливість формування та розвитку людського капіталу держаних установ. Сучасна система управління кадрами в умовах інноваційно-орієнтованого розвитку є можливістю розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу організації. Основна мета управління трудовим потенціалом організації у сучасних умовах – пошук оптимального поєднання ефективних варіантів відбору, розвитку, навчання, оцінювання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації, для розвитку здібностей працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Визначено, що інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу – це сукупність системних елементів управлінського впливу, за допомогою яких може здійснюватися або здійснюється інноваційний розвиток професійних кадрів. У статті проаналізовані інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу держаних установ. Обґрунтовано, що механізмами відбору кадрів державних підприємств можуть бути: аутсорсинг персоналу, баскет-метод. До інноваційних методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів державних підприємств можна віднести: екшн-тренінг, сторітеллінг, CASE-STUDY, Secondment (командування). Механізмами оцінювання людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators. Механізмами адаптації людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Shadowing ("стеження"), Buddying. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що до можливих інноваційних механізмів формування та розвитку людського потенціалу державних підприємств можуть бути: 1. впровадження у компаніях кращих міжнародних практик кадрового менеджменту, спрямованих як на поступове поліпшення виробничих процесів, і створення проривних технологій; 2. створення внутрішніх корпоративних освітніх програм передачі співробітникам досвіду, отриманого компанією, та для створення середовища, що дозволяє розкритися творчому потенціалу співробітників; 3. спільна з компаніями зміна системи державної професійної освіти відповідно до основних проблем ринку.

Ключові слова: людський капітал, державні підприємства, інновації, механізми відбору, навчання кадрів, оцінювання персоналу, розвиток кадрів.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 13

Annotation. The author substantiates the importance of formation and development of human capital of state institutions. The modern system of personnel management in the conditions of innovation-oriented development is an opportunity to develop a new, more flexible strategy for the development of human resources of the organization. The main purpose of managing the labor potential of the organization in modern conditions is to find the optimal combination of effective options for selection, development, training, staff evaluation, training and motivation, to develop the abilities of employees and encourage them to perform higher level work. The author defines that innovative mechanisms of formation and development of human capital are a set of systemic elements of managerial influence, through which innovative development of professional staff can be carried out or is carried out. The article analyzes the innovative mechanisms of formation and development of human capital of state institutions. The author substantiates that the mechanisms of personnel selection of state enterprises can be: outsourcing of personnel, basketball method. Innovative methods of training and retraining of state-owned enterprises include: action-training, storytelling, CASE-STUDY, Secondment (command). Mechanisms for assessing the human potential of state-owned enterprises can be: Performance Management, 360 Degree Method, Assessment Center, Key Performance Indicators. Mechanisms for adapting the human potential of state-owned enterprises can be: Shadowing, Buddying. The author notes that the possible innovative

mechanisms for the formation and development of human potential of state enterprises may be: 1. introduction of the best international practices of personnel management in companies, aimed at the gradual improvement of production processes and the creation of breakthrough technologies; 2. creation of internal corporate educational programs to transfer to employees the experience gained by the company, and to create an environment that allows to reveal the creative potential of employees; 3. joint change with the companies of the system of state vocational education in accordance with the main problems of the market.

Key words: human capital, state enterprises, innovations, selection mechanisms, personnel training, personnel evaluation, personnel development.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 13

Постановка проблеми. Сучасна система управління кадрами в умовах інноваційно-орієнтованого розвитку є можливістю розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу організації. Основна мета управління трудовим потенціалом організації у сучасних умовах – пошук оптимального поєднання ефективних варіантів відбору, розвитку, навчання, оцінювання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації, для розвитку здібностей працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Людський капітал державних підприємств – є основою розвитку та впровадження інновацій даних підприємств. Оскільки людський капітал державних підприємств - вирішальний фактор ефективності та конкурентоспроможності підприємств, важливо розкрити не тільки стандартні методи та технології управління, такі як, підбір та оцінка персоналу, консалтинг, трансфер, аудит, інжиніринг, але й сформувати модель управління на основі інноваційних методів формування та розвитку персоналу з виділенням ключових характеристик та відображення взаємозв'язків.

У зв'язку з цим пропонується проаналізувати наукові підходи до інноваційних механізмів формування та розвитку людського капіталу державних установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання, мотивації, адаптації людського капіталу організацій (підприємств) розглядалися в роботах закордонних вчених-економістів: М. Армстронга, У. Петті, А. Сміта,

Д. Рікардо та ін. Серед сучасних українських вчених, які аналізували проблеми розвитку та формування людського капіталу організацій (підприємств) слід зазначити наступних: В. Андреев, О. Васильєва, О. Грішнова, І. Грищенко, А. Дегтяр, С. Курганський, Д. Мельничук, Р. Науменко, А. Пакуліна, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Сак, І. Сурай, Ю. Сурмін, А. Чухно та ін.

Разом з тим відсутні системні дослідження інноваційних механізмів формування та розвитку людського капіталу державних установ.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – проаналізувати інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу державних установ.

Викладення основного матеріалу дослідження. На нашу думку, інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу – це сукупність системних елементів управлінського впливу, за допомогою яких може здійснюватися або здійснюється інноваційний розвиток професійних кадрів.

Тому інновації є ключовим компонентом діяльності даного механізму.

У такому контексті інновації необхідно розглядати як процес формування та перетворення нових знань, ідей та винаходів у соціально значиму продукцію, що має важливо-нові техніко-економічні показники. По суті, інновація є суспільним, технічним і одночасно економічним процесом, в результаті якого створюються чи практично використовуються нові знання, ідеї, інформаційні потоки, винаходи. Останнє і має призводити до створення «найкращих за своїми властивостями виробів, технологій, і якщо інновація спрямовано економічну вигоду,

прибуток, її поява над ринком може принести додатковий дохід» [1].

Першим важливим механізмом формування людського капіталу держаних установ є селекція кадрів.

Загалом можна відзначити шість основних напрямів сучасних підходів до відбору персоналу:

1. Процедури пошуку та відбору кадрів повинні розглядатися у комплексі із загальною системою управління організації та з її кадровою політикою. Розробка програми з забезпечення організації новими працівниками має враховувати цілі організації, сформовану практику управління та готівкові ресурси.

2. Пошук та відбір працівників потребує комплексного підходу.

3. Необхідна чітка регламентація процесу підбору та відбору (забезпеченість документами, інструкціями, положеннями тощо). Цей захід є найважливішою умовою ефективної організації роботи.

4. Основні етапи процесу підбору та використовувані методи залежать від того, з яких джерел – зовнішніх чи внутрішніх – організація передбачає залучити кандидатів для заповнення вакантних посад. Це питання має вирішуватись ще на стадії планування процесу підбору, після того, як встановлена кількісна та якісна потреба у персоналі, а чи не миттєво, залежно від забаганки начальника.

5. Вибір методів (тестування, співбесіда тощо), виходячи з яких організація проводитиме відбір кадрів, має визначатися критеріями, що диктуються вимогами посади та місії організації. Критерії повинні бути перевірені на надійність, повноту, необхідність та достатність.

6. Вибір технологій, що використовуються під час відбору, спрямовані на те, щоб застосовувалася сукупність методів з максимальним ступенем точності.

До інноваційних методів можна віднести комп'ютерні тести з перевірки знань та навичок, застосування ситуативних завдань, рольових методів вирішення виробничої проблеми.

Важливим інноваційним механізмом найму кадрів є аутсорсинг. Аутсорсинг персоналу є можливість найму працівників на тривалий період без офіційного оформлення їх штат підприємства. При цьому витрати, пов'язані з працевлаштуванням, управлінням персоналом та інше забезпечення бере на себе компанія аутсорсер. Замовник тільки оплачує послуги аутсорсингу персоналу та приймає виконану цим персоналом роботу [2].

Таким чином, аутсорсинг персоналу – це пошук найоптимальнішого рішення проблем управління окремими виробничими функціями компанії, з метою підвищення ефективності бізнес-процесів в організації. Таким чином, підприємство має можливість зосередитися на вирішенні найважливіших завдань у сфері управління ключовими бізнес-процесами підприємства. Успішне застосування аутсорсингу дозволяє вирішувати безліч завдань і проблем на підприємстві, а насамперед зменшувати виробничі та збутові витрати. Проте, з розвитком аутсорсингу власники багатьох підприємств втрачуть мотивацію до управління власним персоналом.

Наступний метод відбору кадрів є баскет-метод. Баскет-метод (розбір ділових паперів, кошик) - це спосіб прийняття рішення керівником, що базується на вивченні кореспонденції [3]. Даний метод дозволяє оцінити не лише логіку аналізу запропонованих кандидату проблем, але так само і здатність відокремлювати суттєву інформацію від несуттєвої, якість рішень кандидата, визначати ступінь пріоритетності проблем тощо.

Крім того, цей метод може бути використаний у процесі навчання кадрів.

Цей метод навчання дозволяє розвинути у кадрів такі компетенції, зокрема:

- прийняття рішень;
- комунікації та навички міжособистісного спілкування;
- аналіз інформації;
- знання корпоративних процедур;
- прогнозування результатів своєї діяльності [4]

Наступна важливий механізм формування людського капіталу державних установ є навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Серед інноваційних методів навчання персоналу державних підприємств можна виокремити:

Екшн-тренінг. Організація та проведення Екшн-тренінгу спрямовані на згуртування колективу і є ефективним інструментом формування корпоративної культури та виявлення лідерських якостей співробітників компанії. Цей тренінг проводиться в ігровій формі. Процес будується таким чином, що для виконання завдання потрібні згуртовані дії команди, підтримка співробітників, взаємодопомога.

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь). На даний час цей метод зарекомендував себе як ефективний засіб вибудовування зовнішніх та внутрішніх комунікацій, донесення до аудиторії інформації шляхом розповідання зворушливої, смішної, часом повчальної історії з реальними чи вигаданими персонажами. Інформація при цьому міцно засвоюється, оскільки несе у собі смислове навантаження [5].

CASE-STUDY. Метод CASE-STUDY розвиває такі навички:

1. Аналітичні навички. Уміння відрізнити дані від інформації, класифікувати, виділяти суттєву та несуттєву інформацію, аналізувати, представляти та виокремлювати її, знаходити пропуски інформації та вміння відновлювати їх. Думати ясно та логічно. Особливо це важливо, коли інформація низької якості.

2. Практичні навички. Рішення кейсу сприяє формуванню на практиці навичок використання теорії, методів та принципів.

3. Творчі навички. Однією логікою, як правило, Кейс-ситуацію не вирішити. Дуже важливі творчі навички під час вирішення кейс-ситуацій.

4. Комунікативні навички. Уміння вести дискусію, переконувати інших учасників. Використати наочний матеріал та інші медіа – засоби, кооперуватися в групі, захищати власну точку зору, переконувати

опонентів, що складатимуть короткий, переконливий звіт.

5. Соціальні навички. Під час обговорення кейсу виробляються певні соціальні навички: оцінка поведінки людей, уміння слухати, підтримувати у дискусії чи аргументувати протилежну думку, контролювати себе тощо.

6. Самоаналіз. Незгода в дискусії сприяє усвідомленню та аналізу думки інших та своєї власної.

Secondment (командування) – метод навчання, який активно використовується у англійських компаніях. Є різновидом ротації персоналу, за якої співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків.

Тимчасове переміщення працівників може бути як короткостроковим (від 100 годин), і більш тривалим (до року).

Переваги застосування методу Secondment:

- особистісний розвиток працівників;
- зміцнення командної роботи;
- покращення навичок міжособистісного спілкування [6].

Механізмами оцінювання людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators.

Performance Management (управління результативністю) є розширену версію методу оцінки персоналу. Крім результатів діяльності працівника, Performance Management оцінює його особистісні якості та компетенції, які дозволяють виявити області та напрями розвитку потенціалу співробітника та провести планування його кар'єрного розвитку. У процесі оцінки беруть участь усі співробітники підприємства. Суть цього методу полягає у контактах менеджера з підлеглим. Увага акцентується на зворотному зв'язку, який менеджер отримує від підлеглого [7, с. 41].

Основна мета методу «360 градусів» – оцінювання компетенцій співробітника взаємодіючи з ним людьми [8]. Цей метод може використовуватися для окремих

завдань управління персоналом або як доповнення до основної системи оцінювання кадрів. При оцінці співробітника методом «360 градусів» враховується думка про нього чотирьох груп людей, що оточують його в компанії: керівництва, колег, підлеглих, клієнтів або партнерів. Група з 7-12 осіб проводить оцінку таких компетенцій співробітника: робота в команді; лідерство; управління людьми; комунікабельність; самоменеджмент; ініціативність; бачення; організаторські здібності; професіоналізм; вміння приймати управлінські рішення; здатність до адаптації.

Отримані результати методом «360 градусів» наочно ілюструють сильні сторони працівника та галузі його перспективного розвитку [9, с. 45].

Метод оцінки Assessment Center призначається для оцінки компетенцій конкретного співробітника у процесі реалізації конкретного кадрового завдання. Оцінка за допомогою цього методу може включати сукупність кейсів та інтерв'ю, розроблених спеціально для оцінюваного переліку компетенцій [10, с. 48].

Key Performance Indicators (ключові показники ефективності) – це показники ефективності діяльності компанії, окремих підрозділів та конкретних співробітників, які дозволяють оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та вирішення тактичних завдань [11, с. 38].

Механізмами адаптації людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Shadowing (“стеження”), Buddying.

Shadowing дослівно перекладається як «стеження за роботою» [12]. Цей метод передбачає, що співробітник, який спеціалізується на якійсь конкретній галузі виконання робіт має можливість працювати разом зі співробітниками інших спеціальностей та отримати досвід про специфіку виконання завдань, про роль даної професії на певній ділянці, а також отримати уявлення про цю конкретну область спеціалізації.

Спостереження за роботою дає співробітникам компанії унікальну можливість дізнатися, як працюють інші

підрозділи та ділянки, а також зрозуміти їх ролі в системі управління. Це формує глибші знання та розуміння функцій, професій та особливостей виконуваних робіт.

Buddying (партнерство, приятельські відносини) – метод оцінювання, суть якого – за новачком закріплюється «buddy», партнер. Його завдання – надавати постійний зворотний зв'язок про дії та рішення того працівника, за ким він закріплений.

Метод buddying заснований на наданні інформації або об'єктивного та чесного зворотного зв'язку під час виконання завдань, пов'язаних із освоєнням нових навичок та з виконанням поточних професійних обов'язків.

Від наставництва або коучингу buddying відрізняє те, що його учасники абсолютно рівноправні. У такій формі роботи немає «старшого» та «молодшого», наставника та підопічного. Зворотній зв'язок можна надавати після нарад, планерок, дискусій, телефонних переговорів [13].

Переваги застосування методу Buddying:

- можливість співробітнику отримати об'єктивну інформацію про свою роботу;
- можливість співробітника намітити точки особистісного та професійного зростання, а також побачити недоліки та виправити їх;
- можливість для співробітника створити інтерактивне спілкування, покращити навички комунікації та міжособистісної взаємодії.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що до можливих інноваційних механізмів формування та розвитку людського потенціалу державних підприємств можуть бути:

1. впровадження у компаніях кращих міжнародних практик кадрового менеджменту, спрямованих як на поступове поліпшення виробничих процесів, і створення проривних технологій;

2. створення внутрішніх корпоративних освітніх програм передачі співробітникам досвіду, отриманого компанією, та для створення середовища, що дозволяє

розкритися творчому потенціалу співробітників;

3. спільна з компаніями зміна системи державної професійної освіти відповідно до основних проблем ринку.

Висновки. У статті здійснено аналіз інноваційних механізмів формування та розвитку людського капіталу державних установ. Обґрунтовано, що механізмами відбору кадрів державних підприємств можуть бути: аутсорсинг персоналу, баскет-метод. До інноваційних методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів державних підприємств можна віднести: екшн-тренінг, сторітеллінг, CASE-STUDY, Secondment (командування). Механізмами оцінювання людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators. Механізмами адаптації людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Shadowing (“стеження”), Buddying.

Література:

1. Лапина Н. В., Рогова И. Ю., Рогов А. В. Развитие инновационной деятельности : теория и практика. Саратов : ИЦ СГСЭУ, 2003. С. 6.
2. Аитов Д. Ф. Управление кадровыми инновациями: аутсорсинг персонала. *УЭКС*. 2016. №10 (92). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovymi-innovatsiyami-autsorsing-personala>.
3. Chulanova O. L., Kvindt O. V., Chulanov D. V. Key (nuclear) competence management personnel to the strategic management of corporations. *European International Conference on European Science and Technology : materials of the III international research and practice conference, Munich, Oktober 30-31, 2012. Vol. 1*. С. 383-388.
4. Чуланова О. Л., Штибекова А. И. Применение баскет - метода в процедуре отбора персонала организации. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015. №11-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-basket-metoda-v-protsedure-otbora-personala-organizatsii>.
5. Пяткова О. Б. Метод сторителлинга в обучении. *Школьные технологии*. 2018. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-storitellinga-v-obuchenii>.
6. Кречетников К. Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике российских предприятий. *Социально-экономические науки и гуманитарные исследования*. 2015. №7. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-](https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskikh-predpriyatiy)

[zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskikh-predpriyatiy](https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskikh-predpriyatiy).

7. Соколова Н. Б. Принципы функционирования системы управления персоналом. *Контекст*. 2015. № 3. С. 35-42.
8. Sadati L., Askarkhah A., Hannani S. Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method. *Asia Pacific Journal of Health Management*. 2021. Том 15, Вып. 4. С. 71-77.
9. Митрофанова Е., Софиенко А. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Москва : Дрофа, 2017. 78 с.
10. Сборовская В. М. Аспекты развития кадровой политики. *Контекст*. 2016. № 1. С. 45-51.
11. Тимофеев М. С. Экономический эффект внедрения социальной поддержки персонала. *Контекст*. 2016. № 9. С. 36-39.
12. Карпенко М. А. Опыт использования методов развития персонала Shadowing и Secondment в аутстаффинге. *Human Progress*. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-ispolzovaniya-metodov-razvitiya-personala-shadowing-i-secondment-v-autstaffinge>.
13. Наставничество и сторителлинг как способы передачи знаний в рабочей среде. *Executive сообщество менеджеров*. URL: knowledge/announcement/349726/.

References:

1. Lapina, N. V. & Rogova, I. Ju. & Rogov, A. V. (2003), *Razvitie innovacionnoj dejatel'nosti : teorija i praktika* [Development of innovative activity: theory and practice], IC SGSJeU, Saratov, Russia, p. 6.
2. Aitov, D. F. (2016), “Management of personnel innovations: personnel outsourcing”, *UJekS UEKS*, №10 (92). Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovymi-innovatsiyami-autsorsing-personala>.
3. Chulanova, O. L. & Kvindt, O. V. & Chulanov, D. V. (2012), Key (nuclear) competence management personnel to the strategic management of corporations. *European International Conference on European Science and Technology : materials of the III international research and practice conference, Munich, Oktober 30-31, 2012. Vol. 1*. Munich, Germany : Vela Verlad Waldkraiburg.
4. Chulanova, O. L. & Shtibekova, A. I. (2015), “Application of the basket - method in the procedure for selecting the organization's personnel”, *Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk*. №11-3. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-basket-metoda-v-protsedure-otbora-personala-organizatsii>.
5. Pjatкова, О. В. (2018), “The method of storytelling in education”, *Shkol'nye tehnologii - School technologies*, №6. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-storitellinga-v-obuchenii>.
6. Krechetnikov, K. G. (2015), “The use of foreign methods of personnel training in the practice of Russian enterprises”, *Social'no-jekonomicheskie nauki i*

gumanitarnye issledovaniya, № 7. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskih-predpriyatij>.

7. Sokolova, N. B. (2015), “Principles of functioning of the personnel management system”, *Kontekst – Context*, №3: 35-42.

8. Sadati, L. & Askarkhah, A. & Hannani, S. (2021), “Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method”, *Asia Pacific Journal of Health Management*. Tom 15, Vyp. 4: 71-77.

9. Mitrofanova, E. & Sofienko, A. (2017), *Upravlenie personalom. Teorija i praktika. Audit, kontrolling i ocenka rashodov na personal* [Personnel management. Theory and practice. Audit, controlling and evaluation of personnel costs], Drofa, Moscow, Russia.

10. Sborovskaja, V. M. (2016), “Aspects of personnel policy development”, *Kontekst – Context*, №1, pp. 45-51.

11. Timofeev, M. S. (2016), “The economic effect of the introduction of social support for personnel”, *Kontekst – Context*, №9, pp. 36-39.

12. Karpenko, M. A. (2020), “Experience in using Shadowing and Secondment personnel development methods in outstaffing”, *Human Progress*. №(3). Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-ispolzovaniya-metodov-razvitiya-personala-shadowing-i-secondment-v-autstaffinge>.

13. *Nastavnichestvo i storitelling kak sposoby peredachi znanij v rabochej srede* [Mentoring and storytelling as ways to transfer knowledge in the work environment], *E-xecutive soobshhestvo menedzherov - E-xecutive community of managers*. Retrieved from : knowledge/announcement/349726/.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2022 р.