

УДК 658.5

*Н. Й. Басюркіна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID ID: 0000-0001-9342-8863*

*К. С. Богомоллова,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: 0000-0002-1042-825X*

*А. В. Гріщенко,
аспірант кафедри управління бізнесом,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID ID: 0000-0002-0510-017X*

*О. М. Ласкаєв,
асистент, аспірант кафедри управління бізнесом,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID ID: 0000-0003-4800-5380*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.4.19

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: КРЕАТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

*N. Basiurkina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Business Management, Odessa National Academy of Food Technologies
K. Bogomolova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Business and Administration, State Biotechnological University
A. Hrishchenko,
Postgraduate student of the Department of Business Management, Odessa National Academy of Food Technologies
O. Laskaiev,
Assistant, Postgraduate student of the Department of Business Management, Odessa National Academy of Food Technologies*

PERSONNEL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF BUSINESS MANAGEMENT: CREATIVE MECHANISMS OF IMPLEMENTATION

Метою статті стало розкриття креативних механізмів реалізації функцій менеджменту персоналу у складі загальної стратегії управління бізнесом. Формулювання основної задачі менеджменту персоналу як складової бізнесу на основі реалізації компонент розкриття і розвитку потенціалу працівників визначило структуру дослідження та дозволило виділити компоненти мотиваційних механізмів реалізації зазначених цілей. Вихідними параметрами аналізу стала констатація специфічних рис кадрового менеджменту, детермінованих особливостями властивостей трудового потенціалу, а саме: системним характером, наявністю прихованих властивостей, зовнішньою обумовленістю. Актуалізація питань розвитку персоналу розглянута в системі імплементації в бізнес-стратегії результатів науково-технічного прогресу, що є фактором провокування конфлікту між кваліфікацією співробітників та потребами виробництва. Систему мотивації розглянуто як сукупність зовнішніх (економічних) та внутрішніх (особистісних) мотивів. При цьому, зовнішню мотивацію віднесено до ключових факторів набуття конкурентних переваг суб'єктом пропозиції робочих місць на ринку праці. В структурі внутрішньої мотивації акцентовано увагу на напрямках цільової, моральної мотивації, формуванні корпоративної культури. Ідентифіковано найбільш значущі інструменти управлінського впливу на розвиток компонент трудового потенціалу. Серед яких: вдосконалення системи економічної мотивації, цільової мотивації (постановка масштабних задач), забезпечення дієвої системи професійного розвитку для працівників, формування ефективної системи резерву заміщення кадрів

на керівних посадах на основі використання лідерського потенціалу. Систематизовано перелік креативних механізмів розвитку персоналу в структурі кадрового менеджменту з урахуванням інноваційності як детермінанти сучасного розвитку бізнес-середовища. Розглянуто такі методи як індивідуальний план розвитку, система управління талантами, метод "360 градусів", метафорична гра, *Secondment, Buddying, Shadowing*.

*The aim of the article was to reveal the creative mechanisms for implementing the functions of personnel management as part of the overall business management strategy. The formulation of the main task of personnel management as a component of business based on the implementation of the components of disclosure and development of employee potential determined the structure of the study and identified components of motivational mechanisms for achieving these goals. The initial parameters of the analysis were the statement of specific features of personnel management, determined by the characteristics of the properties of labor potential, namely: systemic nature, the presence of hidden properties, external conditionality. The actualization of personnel development issues is considered in the system of implementation in the business strategy of the results of scientific and technological progress, which is a factor in provoking a conflict between the qualifications of employees and the needs of production. The system of motivation is considered as a set of external (economic) and internal (personal) motives. At the same time, external motivation is one of the key factors in gaining competitive advantage by the subject of labor supply in the labor market. The structure of internal motivation focuses on the areas of target, moral motivation, the formation of corporate culture. The most significant tools of managerial influence on the development of components of labor potential are identified. Among them: improving the system of economic motivation, target motivation (setting large-scale tasks), ensuring an effective system of professional development for employees, forming an effective reserve system for replacement of personnel in management positions based on the use of leadership potential. The list of creative mechanisms of personnel development in the structure of personnel management taking into account innovation as determinants of modern development of business environment is systematized. Methods such as individual development plan, talent management system, 360-degree method, metaphorical game are considered, *Secondment, Buddying, Shadowing*.*

Ключові слова: управління бізнесом, менеджмент персоналу, креативні механізми, трудовий потенціал, мотивація, кадрова політика.

Key words: business management, personnel management, creative mechanisms, labor potential, motivation, personnel policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

В умовах постіндустріальної економіки, в якій домінуючими ресурсами стала інформація і знання, актуалізуються процеси формування нового типу робітників, основним видом діяльності яких виступає творчість. Зростає потреба сфер матеріального і нематеріального виробництва у висококваліфікованих працівниках, здатних до нестандартних рішень. Збільшуються витрати на розвиток людського капіталу: інвестиції у трудовий потенціал за обсягом переважають інвестиції у матеріальне виробництво. В зазначених умовах одним з пріоритетних завдань менеджменту виступає підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Специфіка кадрового менеджменту зумовлена унікальними властивостями трудового потенціалу, що проявляються в ряді факторів: по-перше, це системний характер трудового потенціалу, неможливість простого зведення знань, умінь і компетенцій для його адекватної оцінки; по-друге, наявність прихованих властивостей, що прояв-

ляються лише за наявності певних умов; по-третє, зовнішня обумовленість. Аналіз практики господарювання дозволяє стверджувати, що ефективність взаємодії персоналу лежить в площині впливу зовнішніх факторів, а саме: соціально-економічних умов праці, які у свою чергу детермінуються механізмами управління трудовим потенціалом як елементом загального менеджменту підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження проблем управління трудовим потенціалом як елементу управління бізнесом внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: І.А. Ажаман, Н.В. Анісова, С.І. Бандур, І.А. Білоусова, В.С. Васильченко, О.А. Грішнова, Н.О. Задорожнюк, О.І. Здоровцова, С.Б. Іваницька, А.М. Колот, І.С. Кравченко, Л.С. Лісогор, Л.І. Михайлова, Т.А. Немченко, В.М. Новікова, Т.І. Олійник, І. В. Охріменко, А.О. Петрова, П.Т. Саблук, М.В. Семікіна, С.Ю. Трубич, Т.О. Чернишова, К.С. Шапошникова, Є.Ю. Щьокіна тощо.

Теоретичні засади управління трудовим потенціалом на основі методів стимулювання та мотивації представлені у працях зарубіжних авторів: Р. Альтхаузера, М. Альберта, Д. Біллса, Д. Грімшоу, М. Дорінгера, М. Маслоу, М. Мескона та ін.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття креативних механізмів реалізації функцій менеджменту персоналу у складі загальної стратегії управління бізнесом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основною задачею менеджменту персоналу виступає формування механізмів розкриття і розвитку потенціалу працівників з урахуванням наявності синергетичного ефекту, що проявляється під час групової взаємодії працівників, кожен з яких має унікальну сукупність фізичних, інтелектуальних, моральних якостей. При цьому структура трудового потенціалу має бути зорієнтована на розвиток інноваційності як детермінанти сучасного етапу розвитку економічної системи. Сьогодні світ змінюється дуже швидко, що призводить до знецінення наявних знань та навичок. Науково-технічний прогрес провокує конфлікт між кваліфікацією співробітників і потребами бізнесу. Актуалізується питання розвитку персоналу (сегмент нарощування освітнього потенціалу), під яким розуміється комплекс заходів по актуалізації професійного навчання кадрів та приведення його у відповідність зі стратегічними завданнями компанії.

Розвиток персоналу ґрунтується на системі інструментів, до яких, зокрема, відносять:

— Індивідуальний план розвитку — це програма, яка представляє собою комплексне рішення по підвищенню особистої ефективності співробітника. Він структурується відповідно до мети. В результаті реалізації індивідуального плану розвитку робітник набуває ключових компетенцій, знань та навичок. Для компанії це інструмент, що дозволяє організувати колектив з високим рівнем потенціалу.

— Система управління талантами (як засіб нарощування лідерського потенціалу) — це новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, що дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку, просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації [1].

— Метод "360 градусів". Цей метод являє собою опитування — працівника оцінюють колеги, з якими він безпосередньо взаємодіє в ході робочого процесу, підлеглі, керівник. Крім того, співробітник оцінює себе сам, та в результаті отримує можливість співвіднести самооцінку з оцінкою, яку надало оточення, а також порівняти оцінки, отримані на різних рівнях. Завдяки цьому методу у самого співробітника та у його керівництва формується різнобічне уявлення про ключові компетенції, сильні та слабкі якості працівника, виявляються зони та напрями розвитку [2].

— Метафорична гра — це форма організації активної роботи учасників, спрямованої на вироблення нових форм діяльності і зміну установок у поведінці. Основна задача метафоричної гри — знайти новий спосіб вирішення ситуації. Унікальність цього методу полягає в тому, що для моделювання ділової ситуації береться метафора [3].

— Secondment — тимчасове переведення працівника в інший підрозділ підприємства (департамент, відділ, підрозділ) з метою розвитку додаткових навичок, отримання нових знань. Тимчасове переміщення співробітників може бути як короткостроковим (біля 100 год робочого часу), так і більш тривалим (до 1 року). Такий метод розвитку персоналу є дуже поширеним на Заході, близько 70% компаній використовують його в своїй практиці. Секондмент може використовуватися не тільки для розвитку окремих співробітників, але і для підвищення ефективності роботи компанії в цілому, розробки новацій та поліпшення відносин між компаніями-партнерами.

— Budding — це нова форма наставництва, за якою за спеціальним закріплюється партнер, тобто обидві сторони (учень і наставник) знаходяться на рівних позиціях. Відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках. Такий підхід дозволяє обмінюватися досвідом, розширювати спектр навичок.

— Shadowing — сутність даного способу навчання полягає в прикріпленні "тіні" до працівника. У якості "тіні" виступає робітник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника. Співробітник стає свідком "робочих буднів" наставника протягом короткого терміну часу (2—3 дні), що дозволяє отримати інформацію щодо особливостей обраної кар'єри, співвіднести наявні навички з тими, яких потребує вирішення завдань у межах функціональних обов'язків рівня перспективної посади.

Система управління кадрами на підприємствах має відповідати стратегічній меті, яка в свою чергу включає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, таких, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [4].

Однією з функцій кадрової служби підприємств виступає формування адаптивної системи для нових співробітників, що є компонентом нарощення творчого, лідерського та соціально-психологічного потенціалу. Система включає заходи, призначені для створення мотивації у двох напрямках: внутрішньому (тобто особистісному) і зовнішньому (економічному).

Більш очевидні зовнішні або економічні мотиви. Це означає узгодження фінансової винагороди з професійним рівнем працівників, а також зміцнення лояльності через використання бонусів та премій. Сутність еконо-

мічної мотивації полягає в тому, що працівник отримує певні матеріальні вигоди за рахунок підвищення вимог організації до нього. Матеріальні стимули щодо підвищення добробуту найманих працівників можна розділити на прямі грошові кошти, і непрямі — ті, що сприяють набуттю безпосереднього добробуту.

Прямі зовнішні (економічні) мотиви можуть бути виражені як дохід, заробітна плата, різноманітні пільги та виплати, тобто грошові доходи, пов'язані з наймом. Ентузіазм людей стимулюється ступенем задоволеності грошовою винагородою та її справедливістю. Таким чином, співробітники мають прихильність до робочого місця, тим самим підвищуючи рівень зацікавленості потенційних членів організації.

Основою непрямой економічної мотивації є мотивація вільним часом. Вона полягає в такому:

- доступний час з точки зору його заощадження в ході виконання робіт;
- скорочення робочих днів;
- можливість ковзного або гнучкого графіка роботи, що дозволяє зробити свій режим роботи зручнішим і використовувати час на інші справи;
- збільшення кількості днів відпустки, що зазвичай дозволяє працівникам відпочити, абстрагуватися та поповнити свої фізичні та розумові резерви.

Позаекономічні методи стимулювання поділяються на організаційні та етичні. До організаційних методів стимулювання належать участь у справах компанії, збагачення змісту праці, цільове заохочення.

Збагачення змісту праці як мотивація — це можливість надати працівникам більш цікаву, важливу та змістовну роботу, яка має суспільне значення, відкривати перспективи для подальшого розвитку працівників у професійному аспекті. Таким чином, керівництво може контролювати умови праці та ресурси.

Очевидно, що співробітники виявлять більше ентузіазму та енергії для досягнення цілей, які вони обирають або в яких беруть участь. Мотивація участі у справах компанії така:

- співробітники беруть участь у консультаційному процесі з окремих особливих питань, колективній творчості;
- баланс прав і відповідальності;
- при вирішенні проблем соціального характеру працівники мають право голосу.

Цільова мотивація має на меті пробудити у співробітників усвідомлення того, що досягнення певних цілей принесе належні переваги всій команді або підрозділу. Люди, що мають цілі, більше мотивовані, ніж ті, які не бачать сенсу в тому, що вони роблять. Відповідно до психологічних підходів в управлінні мотивація і продуктивність будуть вищі, якщо перед співробітниками ставити специфічні цілі. Ці цілі мають бути спрямовані на честолюбство. Мають значення участь співробітників у постановці цілей і регулярний зворотний зв'язок. При цьому практика показала, що такі заходи приводять до бажаних цілей тільки у тому випадку, якщо вони не сприймаються як бюрократична практика.



Рис. 1. Складові мотивації підвищення по службі

Локке Е. (автор теорії цільової мотивації) довів, що продуктивність при виконанні завдань безпосередньо залежить від цільової установки, пов'язаної із завданням. Зв'язок простежується такий: чим вище (складніше) цілі, тим вище буде продуктивність. Темпи проросту продуктивності залежать від складності завдань — при підвищенні цілей від легких до середніх продуктивність сильно підвищується; при підвищенні цілей від середніх до високих підвищення продуктивності тим менше, чим вище цілі. При дуже складних завданнях з важливими цілями крива продуктивності досягає максимуму: звідси продуктивність більше не може підвищуватися навіть при додатковому підвищенні цілей.

Перетворення цілей на продуктивні дії здійснюється за допомогою таких діючих механізмів, як спрямованість дій, зусилля, завзятість і застосування стратегії дій [5]. Теорія цілей Е. Локке стверджує, що продуктивність тим вище, чим складніше мета, хоча водночас зменшується вірогідність того, що вона буде досягнута. Локке Е. довів свою теорію за допомогою досліджень, які в 90% випадків призводили до цього результату. Таким чином, за високим мотивом дії йде підвищення мети і продуктивності.

Зростання продуктивності, як наслідок, формування і постановки амбітних і специфічних цілей досягається за дотримання таких вимог:

- цілі мають бути чіткими, складними, але здійсними;
- зворотний зв'язок про досягнення цілей має бути обов'язковою частиною процесу;
- фокусування уваги співробітників за допомогою співвимірної постановки цілей.

Просування по службі можна трактувати як комплексний показник мотивації. У цьому випадку працівник задовольняє свої економічні, організаційні та моральні мотиви: отримує вищу заробітну плату, визнається його авторитет і переваги, а його щоденна робота стає різноманітнішою (рис. 1) [6].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що будь-яка людина в суспільному чи в професійному житті, вся її поведінка формується під тиском зовнішніх і внутрішніх сил. Мотивація, як група таких сил, не викликає у людей однакової реакції, на всіх вона впливає по-різному. В результаті емпіричного дослідження розроблені поняття, що розкривають фактори, які впливають на мотивацію і на зміст самого процесу мотивації. Усе це разом дає менеджерам ключ до створення унікальної та ефективної системи мотивації своїх співробітників.



Рис. 2. Елементи внутрішньої мотивації співробітників

Корпоративна культура тісно пов'язана з нематеріальною або внутрішньою мотивацією. Ця мотивація прагнення людини до розвитку та особистісного зростання на основі конкретної компанії. Існує низка заходів, щоб стимулювати цей ентузіазм, і вони допомагають новим працівникам інтегруватися в стабільне життя компанії (рис. 2).

Елементи внутрішньої мотивації працівників [7]:

1. Система поетапного підвищення складності завдань для нових співробітників. Це зменшує тиск адаптації та забезпечує поступове включення нових співробітників у робочий процес.

2. Моніторинг та відстеження особистого спілкування між співробітниками та керівниками. Існує велика потреба проконтролювати, особливо на початковому етапі, спосіб спілкування нового працівника з безпосереднім керівником, керівник може не звітувати про результати роботи нового працівника або виконувати свої безпосередні обов'язки. Тут є ще один важливий момент: комунікація "лідер-початківець" має діяти і навпаки, коли новачок повинен задавати керівнику питання, розглядати коментарі та відповідально ставитися до них.

3. Навчальні плани та навчальні заходи, розроблені для початківців. Якщо відразу пояснити нюанси того, як влаштований робочий процес, без необхідності розбиратися новим співробітникам самостійно, так званим методом спроб і помилок, новачки зможуть швидше включитися в робочий процес.

4. Наявність спільних завдань і необхідність їх виконання стимулюватиме більш тісний контакт з колективом. Важливо створити всі умови для знайомства новачків з новими колегами, але конкретні деталі роботи не важливі, на початковому етапі необхідно дати можливість приєднатися до команди та налагодити неформальне спілкування.

5. Тімбілдинг. Організація діяльності в такій формі дає співробітникам можливість краще розуміти один одного поза виробничим процесом, а також забезпечує

комфортну психологічну атмосферу для всіх співробітників, у тому числі нових;

6. Корпоративні зв'язки з громадськістю. Для компанії важливо позиціонувати себе як надійного та відповідального роботодавця, який дбає про долю кожного співробітника. Як і клієнти, співробітники також повинні правильно розуміти та інтерпретувати цінності, місію та цілі компанії.

7. Єдиний інформаційний простір. Наявність цього аспекту дозволяє кожному співробітнику зрозуміти, що відбувається в компанії, сформулювати уявлення про структуру організації, мати ідеї для досягнення її цілей. Наявність єдиного інформаційного простору також дає співробітникам можливість отримувати найсвіжішу інформацію про колег, підтримувати з ними зв'язок, знаходити їхні контакти. Корпоративні соціальні мережі допомагають ефективно вирішувати такі завдання і можуть зіграти роль практично у всіх напрямках. Адже, будучи багатофункціональним інструментом, вони здатні вирішувати практично всі адаптивні завдання.

Вагомим елементом підвищення соціально-психологічного потенціалу підприємства в аспекті забезпечення його конкурентоспроможності є формування унікальної корпоративної культури. Під останньою розуміється система колективних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки, що сприймаються і поділяються колективом компанії.

Виділяють такі джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [8].

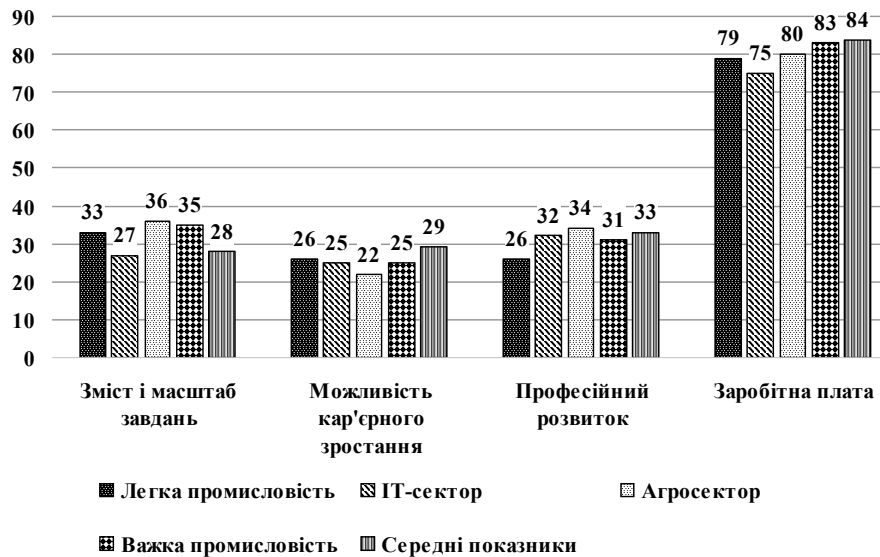


Рис. 3 (а). Критерії вибору роботи, %

Джерело: [9].

Місія корпоративної культури на підприємстві системно поєднує два взаємодоповнюючі аспекти: зовнішня адаптація (встановлення конструктивних зв'язків із зовнішнім середовищем), внутрішня інтеграція (формування партнерських відносин персоналу).

За спрямованістю корпоративна культура може бути позитивною (фіксує цінність для працівника особистої трудової діяльності як умови забезпечення актуальних індивідуальних потреб) та негативною (трудова діяльність на конкретному підприємстві є певним чином вигідною для працівника, однак, не є цінною з точки зору самореалізації).

Стратегічною метою підприємства виступає формування унікальної позитивної корпоративної культури на основі апробованих та інноваційних методів, способів, принципів. Саме дії в цьому напрямі здатні забезпечити додаткові конкурентні переваги для організації, яка вирішує завдання забезпечення високої якості кадрового потенціалу на основі залучення найбільш кваліфікованих робітників. На ринку праці працює залежність: з підвищенням професійного та особистого рівня працівника мотивація зміщується з матеріальних до немате-

ріальних складових, до яких, зокрема, відноситься корпоративна культура.

Логічним є питання щодо вибору найбільш дієвої системи мотивації з метою реалізації мети підвищення ефективності управління трудовим потенціалом. На основі даних, представлених на рис. 3 а) та б) можна зробити висновок, що домінуючим мотивом у професійній діяльності виступає рівень оплати праці.

Це є загальною тенденцією для всіх секторів економіки України і повністю відповідає теорії мотивації А. Маслоу, за якою стимулюючими факторами є потреби того рівня, які є нереалізованими. З огляду на соціально-економічну ситуацію в національному господарстві, актуальним для більшої частини населення є задоволення фізіологічних потреб, що забезпечується елементами економічної мотивації.

На основі представлених даних можна стверджувати, що першочерговими завданнями менеджменту у сфері нарощування кадрового потенціалу (формування людського капіталу) є вдосконалення системи економічної мотивації, цільової мотивації (постановка мас-

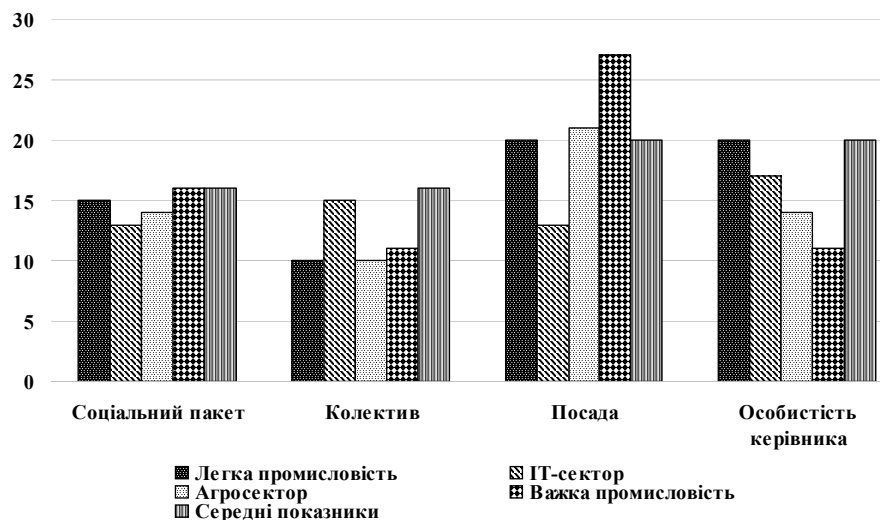


Рис. 3 (б). Критерії вибору роботи, %

Джерело: [9].

штабних задач), забезпечення дієвої системи професійного розвитку для працівників, формування ефективної системи резерву заміщення кадрів на керівних посадах на основі використання лідерського потенціалу. До другорядних факторів можна віднести: соціальний пакет, колектив, особистість керівника.

ВИСНОВКИ

Систему мотивації розглянуто за структурою зовнішніх (економічних) та внутрішніх (особистісних) мотивів. Зміст економічних мотивів розкривається шляхом узгодження фінансової винагороди з професійним рівнем працівників, а також зміцнення лояльності через використання бонусів та премій. В структурі мотиваторів вибору сфери діяльності і конкретної організації зовнішня мотивація відіграє провідну роль. Вагомим фактором непрямої економічної мотивації виступають зміни у потенціалі використання робочого часу, його співвідношенні з вільним часом (можливості використання гнучкого графіка роботи). В структурі внутрішньої мотивації нами виділено механізми цільової, моральної мотивації, формування корпоративної культури. Мотивація особистісним професійним зростанням на основі надання перспектив просування у владній ієрархії віднесено до комплексних показників.

На основі аналізу і ранжування критеріїв вибору роботи в обґрунтуванні стратегії підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на основі виділення найбільш значущих інструментів управлінського впливу на компоненти трудового потенціалу сформовано систему першочергових завдань (вдосконалення системи економічної мотивації, цільової мотивації (постановка масштабних задач), забезпечення дієвої системи професійного розвитку для працівників, формування ефективної системи резерву заміщення кадрів на керівних посадах на основі використання лідерського потенціалу), а також другорядних факторів (соціальний пакет, колектив, особистість керівника).

Література:

1. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347—351.
2. Розвиток персоналу. URL: <https://shl.com.ua/resheniya-dlja-hr/razvitie> (дата звернення: 15.11.2021).
3. Современные методы обучения персонала. URL: http://arbir.ru/articles/a_3278.htm http://arbir.ru/articles/a_3278.htm (дата звернення: 15.11.2021).
4. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
5. Целевая мотивация. URL: https://psyera.ru/celevaya-motivaciya_7741.htm
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Москва: ИНФРА-М, 2009. 304 с.
7. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. Москва: Вершина, 2008. 240 с.
8. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 328—330.

9. Теорія поколінь та український ринок праці. URL: https://zn.ua/ukr/macrolevel/teoriya-pokolin-ta-ukrayinskiy-rinok-praci-315717_.html (дата звернення: 15.11.2021).

References:

1. Shchokina, Ye.Iu., Zadorozhniuk, N.O. and Bilousova, I.A. (2020), "Talent management system in current organizations", *Infrastruktura rynku*, vol. 43, pp. 347—351.
 2. Shl Ukraine official site (2021), "Staff development", available at: <https://shl.com.ua/resheniya-dlja-hr/razvitie> (Accessed 15 November 2021).
 3. Arbir.ru (2021), "Modern methods of staff training", available at: http://arbir.ru/articles/a_3278.htm http://arbir.ru/articles/a_3278.htm (Accessed 15 November 2021).
 4. Ivanytska, S.B., Anisova, N.V., and Petrova, A.O. (2013), "Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/ie> (Accessed 15 November 2021).
 5. Psyera (2021), "Target motivation", available at: https://psyera.ru/celevaya-motivaciya_7741.htm (Accessed 15 November 2021).
 6. Kibanov, A.Ya. (2009), *Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of personnel management]*, INFRA-M, Moscow, Russia.
 7. Zanko, D.I. (2008), *Adaptatsiya, motivatsiya i razvitie personala otdela prodazh [Adaptation, motivation and development of sales staff]*, Vershina, Moscow, Russia.
 8. Chernyshova, T.O. and Nemchenko, T.A. (2010), "Active aspects of the corporate culture of the organization", *Naukovi pratsi KNTU, Ekonomichni nauky*, vol. 17, pp. 328—330.
 9. Zn.ua (2021), "Theory of generations and the Ukrainian labor market", available at: https://zn.ua/ukr/macrolevel/teoriya-pokolin-ta-ukrayinskiy-rinok-praci-315717_.html (Accessed 15 November 2021).
- Стаття надійшла до редакції 10.02.2022 р.*

www.dy.nayka.com.ua
Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73