

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.2:658.3

JEL Classification: M12

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).97-105](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105)

А. В. Бессонова, асп.

Т. М. Черната, доц., канд. екон. наук

*Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна***Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств**

У статті було проведено дослідження існуючих методів ефективного розвитку кадрового потенціалу організацій. Проаналізовано публікації науковців та запропоновано авторське визначення терміну «мотивація персоналу». Приведено аналіз сучасних інструментів підвищення якості кадрів та їхніх компонентів. Сформовано основи системи розвитку кадрового потенціалу. Проаналізовано основні помилки у впровадженні стратегії розвитку кадрів

кадри, мотивація персоналу, кадровий потенціал, кваліфікація кадрів, розвиток персоналу, коучинг

А. В. Бессонова, асп.

Т. Н. Черната, доц., канд. екон. наук

*Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина***Анализ методов развития кадрового потенциала предприятий**

В статье было проведено исследование существующих методов эффективного развития кадрового потенциала организаций. Проанализированы публикации ученых и предложено авторское определение термина «мотивация персонала». Приведен анализ современных инструментов повышения качества кадров и их компонентов. Сформированы основы системы развития кадрового потенциала. Проанализированы основные ошибки во внедрении стратегии развития кадров

кадры, мотивация персонала, кадровый потенциал, квалификация кадров, развитие персонала, коучинг

Постановка проблеми. Управління кадрами та кадровим потенціалом підприємства, незалежно від його розмірів та кількості персоналу, є одним з найважливіших факторів функціонування та розвитку економіки на рівні організації, країни та світу в цілому, адже ніякий суб'єкт господарювання не зможе існувати без робочої сили. Саме кваліфікація кадрів підприємства, їх рівень освіти та професійні навички мають прямий вплив на розвиток та просування бізнесу.

Сучасні умови підприємництва вимагають від керівників не тільки досконального підбору персоналу, а й його постійного розвитку, адже саме від успішного підвищення кадрового потенціалу залежать продуктивність праці кожного співробітника та фірми у цілому, її конкурентоспроможність та ефективність діяльності. У наш час розвитку людського потенціалу приділяють багато уваги та ресурсів, оскільки збалансований, професійний підхід до цього аспекту суттєво підвищує усі можливі показники роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання кадрового потенціалу та мотивації працівників у наш час досліджуються багатьма вченими та здобувачами. Вітчизняні та зарубіжні дослідники пропонують власні тлумачення терміну «мотивація персоналу», наприклад, К. Уланов [2] вважає мотивацію створенням особливих умов праці; В. Баранова [16] визначає мотивацію як сукупність впливаючих на людину стимулів. Б. Нельсон [17] бачить її як процес взаємодії працівника з керівником. Л. Норджі [10] розкриває основну функцію мотивації персоналу. Ю. Зайцева [19]

вважає мотивацію спонукаючим інструментом підвищення продуктивності. Ш. Дутта [18] стверджує, що мотивація персоналу – ставлення працівників до роботи, а М. Іващенко й О. Бабінцева [6] – що це комплекс заходів, які впливають на потреби працівників. Але у сучасній науковій літературі досі не існує єдиного підходу до тлумачення та загальновикористованого визначення терміну «мотивація персоналу».

Існуючі системи розвитку кадрового потенціалу та їхні переваги й недоліки були відображені у наукових працях таких дослідників, як Т. Баскіна [1], яка дослідила інструмент вирішення конфліктів Томаса-Кілманна, О. Смірнова [22], що розробила анкету розвитку сильних сторін працівника, І. Дубіна [5], яка винайшла ключі удосконалення творчого потенціалу та інновацій. К. Камерон та Р. Квінн [9] створили власний опитувальник організаційної культури OCAI. Проте у науковому суспільстві бракує єдиної характеристики найбільш дієвих методів розвитку кадрів, яка допомогла б менеджерам швидко обрати відповідні інструменти.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючих систем розвитку кадрового потенціалу підприємств, характеристика їхніх методів, інструментів, переваг та недоліків, а також формулювання власного визначення терміну «мотивація персоналу».

Виклад основного матеріалу. Для розуміння мети створення дієвої програми кадрового розвитку та особливостей кожного з розглянутих нижче методів варто спочатку зупинитися на визначенні терміну «мотивація персоналу», адже саме ефективна та своєчасна мотивація персоналу є запорукою продуктивної праці співробітників, їхньої максимальної залученості у робочий процес і, як наслідок, стратегічні цілі та поточні задачі підприємства виконуються швидше. Аналіз публікацій дослідників та вчених (табл. 1) показав, що не існує єдиного, загальноприйнятого тлумачення терміну мотивації персоналу, тому авторами запропоновано власне визначення цього найменування.

Отже, на основі приведених вище тлумачень цього терміну авторами запропоноване власне визначення: мотивація персоналу – це сукупність заходів та інструментів, якими користується керівництво з ціллю стимулювати внутрішні ресурси працівників до максимально ефективної роботи, метою якої є підвищення продуктивності праці персоналу та загальне зростання прибутковості організації.

Керівництво організації має розробити детальний, чіткий стратегічний план розвитку кадрового потенціалу, який буде збігатися з іншими цілями підприємства та не виявиться збитковим у довгостроковій перспективі. Керівництво має точно сформулювати цілі, заради яких буде проводитися розвиток людського потенціалу, та пам'ятати важливу умову дійсно ефективних заходів: змінюватися та вдосконалюватися повинні не тільки рядові працівники, а й керуючий склад організації, бо за умов використання застарілих прийомів менеджменту та стагнації в управлінні усі спроби розвитку персоналу будуть марними. Керівники повинні йти в ногу з часом, вивчаючи нові стилі управління та шляхи взаємодії з працівниками, а також постійно удосконалюючи свої лідерські якості.

Загалом уся система розвитку кадрового потенціалу стоїть на чотирьох основах:

- сталий розвиток (постійне покращення якості кадрів шляхом підбору, навчання та підвищення кваліфікації робітників);
- постійне удосконалення керуючого складу, як було зазначено вище;
- збіг цілей кадрового розвитку з поточними та стратегічними цілями організації;
- рентабельність (система розвитку кадрів не повинна стати фінансовим тягарем, що може збанкрутити фірму) [21].

Таблиця 1 – Розкриття існуючих тлумачень терміну «мотивація персоналу»

Автор(и)	«Мотивація персоналу – це...»
Кір Уланов	Створення особливих робочих умов та стимулів всередині компанії, які спонукають працівника на якісне виконання обов'язків і досягнення поставлених цілей [2].
Юлія Зайцева	Важливий інструмент підвищення продуктивності праці, що спонукає людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [19].
Вероніка Баранова	Сукупність стимулів, які застосовує керівник для досягнення максимальної ефективності роботи співробітників [16].
Bob Nelson	Мотивація працівника є прямим результатом суми взаємодій із його менеджером [17].
LIGS University	Це процес заохочення себе та інших до дій, досягнення особистих цілей чи цілей бізнесу, а метою цього процесу є отримання максимальної вигоди від використання існуючої робочої сили, що покращує загальну ефективність та прибутковість компанії [20].
Shreya Dutta	Це можна визначити як ставлення працівників до своєї роботи; це бажання та енергія, яка робить людей постійно зацікавленими і готовими до роботи [18].
Lodewijk Noordzij	Мотивація є рушійною силою успіху організації та гарантує, що співробітники залишаються активними та сприяють кращій роботі [10].
Іващенко М. О., Бабінцева О. І.	Комплекс заходів, які спрямовані на внутрішні потреби і цінності працівників. Вони спрямовані не тільки на старанність, ініціативність і бажання трудитися, а й на працю в цілому [6]

Джерело: узагальнено авторами

У сучасному бізнес-середовищі існує декілька дієвих методів формування продуктивної команди та розвитку кадрового потенціалу. Кожен з цих методів включає у себе низку дієвих інструментів та засобів, які є необхідними для досконалої оцінки кадрових ресурсів підприємства та можливих шляхів розвитку кадрового потенціалу. Нижче ми розглянемо кожен зі складових усіх зазначених методів та можливі області їх застосування. Ці методи поділяються на наступні категорії:

1. Індивідуальний розвиток та коучинг. Ці методи використовуються для стимулювання розвитку працівників з сильним індивідуальним потенціалом та прогнозованим кар'єрним зростом. Різноманітні тести, що використовуються у цій категорії, допомагають визначити особисті характеристики співробітників, їхні цінності та здібності, а також можуть допомогти у постановці цілей та інтересів. У свою чергу, це сприятиме на зацікавленість у професійному розвитку і навчанні та кар'єрному просуванні[8].

1.1. *Оцінка за методом 360°*. З різних сторін оцінюються лідерські якості та здібності співробітника його керівництвом, колегами, підлеглими та їм самим. Застосовується як допомога кадрам з високим потенціалом у складанні індивідуальних планів чи у сповіщенні співробітників лідера про його риси характеру та сильні сторони, що допоможе у вирішенні питань, розподілі обов'язків та ефективній взаємодії з колегами [3].

1.2. *Оцінка Хогана*. Ця методика включає до себе три види анкетування. Опитувальник особистих якостей Хогана потрібен для оцінки звичайних характеристик кожного працівника, які є необхідними для виконання ними своїх щоденних обов'язків, створення стійких стосунків у колективі та загального кар'єрного успіху.

Анкетування розвитку Хогана є стандартом оцінювання кількісних характеристик, що заважають кар'єрному зростанню кадрів. Опитувальник мотивів, цінностей та переваг служить для розкриття основних цінностей та вподобань робітника, його інтересів та цілей, які можуть впливати на ефективність його праці. Також цей опитувальник допомагає у відображенні ідеального робочого середовища, де працівники будуть задоволені і замотивовані до праці. Загалом оцінка Хогана служить для кращого розуміння кожної особи у колективі, її цілей, здібностей та інтересів, а також особистісних якостей і пріоритетів, що у цілому мають вплив на кар'єрний ріст людини, прискорюючи або сповільнюючи його [14].

1.3. *Індивідуальний професійний опитувальник OPQ*. Це інструмент самооцінки працівника, який використовується лише для професійно-особистісного моделювання людини у бізнес-середовищі. У основі цього метода знаходяться усі види аспектів особистості, які формують поведінку особи на роботі та мають вплив на її продуктивність. Результатом буде низка аналітичних звітів: звіт керівництва, звіти про емоційний стан та розвиток, про здатність до навчання та про план особистого розвитку працівника [4].

2. Удосконалення відносин у колективі, формування команди та вирішення конфліктних ситуацій. Це необхідно для того, щоб учасники груп чи колективів навчилися розрізняти типи особистостей та розуміли їх важливість у спілкуванні, виділити індивідуальні потреби та узгодити їх з колективними. Методи цієї категорії спрямовані на налагодження спілкування і співробітництва заради успішного керування динамічними змінами у колективі та згладжування конфліктних ситуацій.

2.1. *Індикатор зміни стилю*. Використовується для характеристики індивідуального стилю працівника за умов змін на підприємстві. Модель виділяє три види особистості: консерватор, прагматик та генератор ідей. Цей індикатор використовується для визначення відношення та підготовленості працівника і колективу в цілому до масштабних змін в організації [8].

2.2. *Основні міжособистісні стосунки у системі Орієнтація-Поведінка FIRO-B*. Ця система є допоміжною у визначенні соціальних потреб людини відносно до спілкування та відносин у колективі. Поведінка особи вимірюється у трьох видах міжособових механізмів: контроль, прив'язаність, залученість. Цей вид оцінки і контролю допомагає виділити індивідуальні потреби кожного учасника групи, які мають вплив на відносини у колективі, сприяє згладжуванню конфліктів та удосконалює систему обміну інформацією між співробітниками [13].

2.3. *Індикатор Майєрса-Бріггса*. Індикатор призначений для визначення психологічних вподобань особи, що впливають на прийняття нею рішень, через два види функцій: раціональні (мислення, почуття) та ірраціональні (інтуїція, відчуття). Саме ці функції формують інтровертну чи екстравертну модель поведінки людини. Цей індикатор використовується переважно у сфері підготовки керівних кадрів та коучингу, а також іноді є інструментом покращення співробітництва та взаємодії керівників і підлеглих [7].

2.4. *Анкета розвитку сильних сторін SDI*. Вона є незамінним інструментом оцінки свідомості людини та допомагає удосконалити колективні відносини. Ця анкета служить для розуміння працівниками їхніх пріоритетів та переваг у відносинах з іншими, а також допомагає визначити джерело власної гідності. Анкету використовують з метою покращення відносин у колективі, формування єдності та зменшення кількості конфліктів [22].

2.5. *Інструмент вирішення конфліктів Томаса-Кілманна*. Цей інструмент служить для кращого розуміння та керівництва конфліктними ситуаціями та оцінює

поведінку особі у конфлікті двома факторами: підготовленістю до спільної праці та рівнем самовпевненості. Використовується заради підвищення ефективності та продуктивності праці групи шляхом формування командного духу та вивчення практичних навичок вирішення різних конфліктних ситуацій [1].

3. Керівництво ефективністю праці та удосконалення командної роботи колективу. Ця категорія методів призначена для розуміння співробітниками важливості спільної праці, продуктивності роботи групи та кожної людини у неї, їхніх навичок та можливостей, а також інших факторів (наприклад, прозорість відносин чи розуміння поставлених цілей), що мають значний вплив на розвиток колективних відносин. Такі методи формують високоефективну групу спеціалістів з широким колом можливостей [8].

3.1. *Оцінка групового розвитку Кемпбелла-Галлама*. Загалом ця система служить методом оцінювання потенціалу колективу та ефективності його керівництва. Цей показник допомагає визначити думку групи працівників про зміни та інновації на підприємстві, а також ступінь прозорості і розуміння поставлених завдань. Оцінка групового розвитку використовується як допоміжний фактор у визначенні ефективності командної роботи, сильних і слабких сторін групи та можливих шляхів підвищення продуктивності праці [11].

3.2. *Робота у групі KSA*. Цей показник допомагає у оцінці успішної взаємодії окремих працівників за умов їхньої співпраці у команді. Оцінці підлягають два виміри групової праці: міжособистісні, що включають до себе обмін інформацією, спільне розв'язування завдань і вирішення конфліктів, та самоврядувальні, що складаються з планування, координації та управління ефективністю. Метод служить для формування максимально продуктивної та згуртованої команди шляхом оцінки потенціалу кожного її учасника та оцінки ефективності командної праці [5].

4. Організаційний розвиток та ефективність бізнесу. Даний тип методів є допоміжним у оцінці усієї організації заради визначення сильних та слабких сторін, що допоможе знайти можливі шляхи підвищення організаційної ефективності бізнесу. Ця категорія дозволяє оцінити наявну та спрогнозувати бажану корпоративну культуру й узгодити шляхи змінення культури з загальними цілями підприємства. Така оцінка характеризує позитивні та негативні фактори формування творчого та інноваційного потенціалу і дозволяє визначити ступінь задоволення колективу та загальну залученість у робочий процес [8].

4.1. *Оцінка організаційної структури Денісона*. Ця оцінка служить для визначення сильних і слабких сторін фірми, що мають вплив на її організаційну діяльність, шляхом вимірювання чотирьох параметрів організаційної культури: адаптивність до змін, первинне призначення, внутрішня залученість та організаційна узгодженість. Результатом цієї оцінки має бути збалансований план вирішення питань та завдань з покращення організаційної культури [12].

4.2. *Ключі удосконалення творчого потенціалу та інновацій*. Інструмент оцінює вплив робочого середовища групи працівників чи організації в цілому на можливість появи творчості та інновацій. Суб'єктом вивчення є ресурси підприємства, мотивація його персоналу та досвід керівництва, адже саме ці фактори мають найбільший вплив на виникнення змін та інновацій на підприємстві. Ключі використовуються для налаштування кадрів на креатив і творчість, а також створення ними інноваційних рішень [5].

4.3. *Опитувальник організаційної культури Камерона-Квінна OCAI*. Опитувальник складається з шести сфер дослідження: керівництво організацією; керівництво працівниками; домінуючі характеристики; критерії успіху; стратегічні

акценти; організаційна взаємодія. Цей метод є інструментом порівняння організаційної культури до та після будь-яких змін на підприємстві або між запланованою на фактичною ситуацією. Також він може відображати ступінь націленості організації на потреби споживачів та домінуючий стиль роботи організації [9].

Потрібно розуміти, що при впровадженні системи розвитку кадрового потенціалу є неминучими деякі помилки, які є досить типовими для більшості організацій. З боку керівництва варто заздалегідь дослідити ці промахи та не допустити їхньої появи у своїй стратегії. До основних помилок відносяться:

1. Недостатнє розуміння терміну «кадровий потенціал». Деякі керівники починають суттєво підвищувати вимоги до усіх співробітників, бо вважають, що потенціал означає надприродні можливості людини. Насправді потенціал кадрів є комплексним поняттям із багатьох складових, який включає до себе загальні ресурси усього робочого колективу.

2. Увага приділяється лише «обраним», високоперспективним працівникам, у наслідок чого у колективі виникають конфлікти на ґрунті нерівноправності. Нерідко працівники, які потребують трохи більше часу та внутрішніх ресурсів для значного розвитку, залишаються позаду та стикаються з невдоволенням керівництва.

3. Використання типового шаблону. Стратегія конкретного підприємства має бути оригінальною, створеною спеціально під умови цієї організації, з урахуванням особливостей її господарської діяльності та складу персоналу.

4. Недостатня мотивація працівників. Кожен співробітник колективу має розуміти, навіщо йому чи їй потрібно змінюватися, та мати внутрішнє бажання до саморозвитку. Без належної мотивації усі спроби керівництва покращувати та розвивати кадровий потенціал будуть позбавлені сенсу [14].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, можна зробити висновок, що вивчення впливу якості й кваліфікації кадрів та їхньої мотивації на продуктивність роботи підприємства, а кадрового потенціалу – на виконання його подальших стратегічних планів, є досить поширеним напрямком дослідження. Аналіз існуючих систем розвитку кадрового потенціалу показав, що сучасні менеджери мають доступ до різноманітних методик та інструментів, при дослідженні яких є можливим вибір найбільш привабливих та ефективних в умовах конкретного підприємства. Але за умов великої кількості зазначених методів менеджерам буває складно знайти та обрати один чи декілька конкретних, що зможуть діяти в організації. Результатом дослідження існуючих систем розвитку кадрів, умов їхнього застосування на підприємствах та можливих переваг і недоліків використання цих систем стала детальна характеристика найбільш поширених методів розвитку кадрового потенціалу з урахуванням їхніх інструментів і галузей можливого застосування у підприємстві. Також серед існуючої проблематики була відзначена відсутність єдиного визначення категорії «мотивація персоналу», тому на підставі аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до тлумачення цього терміну запропоновано власне визначення, яке найбільш повною мірою відображає сутність та мету мотивації персоналу.

Подальші дослідження мають бути пов'язані з глибшим вивченням принципів та інструментів мотивації персоналу і розробкою найбільш ефективних, а також створенням власних методів розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Список літератури

1. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. 2 изд. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 288 с.
2. Блог «Кір Уланов. Інтернет-маркетинг і Digital-підприємництво». URL: <https://kirulanov.com/vidy-motivacii-personala-razbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/> (дата звернення: 18.01.2021)

3. Блог системи автоматизації HR-процесів «HURMA». URL: <https://hurma.work/ru/blog/oczenka-metodom-360-kak-pravilno-provodit-i-primer-sostavleniya-oprosnika/> (дата звернення: 11.01.2021)
4. Блог системи відгуків працівників «6Q». URL: <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/> (дата звернення: 19.01.2021)
5. Дубина И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе: учеб.пособие / И. Н. Дубина; АлтГУ. – Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2007. 373 с.
6. Електронний науково-практичний журнал «Сучасні наукові дослідження та інновації». URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/06/86706> (дата звернення: 19.01.2021)
7. Інтернет-біржа HR-послуг та підбору персоналу «HRTime». URL: <https://hrtime.ru/material/tipologicheskii-indikator-mayers-briggs-mbti-11104/> (дата звернення: 11.01.2021)
8. Інтернет-портал з керування персоналом та лідерства «HRHelpline». URL: <https://hrhelpline.ru/obzor-metodov-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-i-formirovanie-komandy/> (дата звернення: 29.12.2020)
9. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.
10. Сайт «Effectory». URL: <https://www.effectory.com/knowledge/what-is-employee-motivation/> (дата звернення: 19.01.2021)
11. Сайт «Leadership Insights Group». URL: <http://www.lig360.com/assessments/team-development-surveye.php> (дата звернення: 11.01.2021)
12. Сайт «Впровадження бережливого виробництва». URL: <https://leanoffice.ru/analizculture/modeldenison.html> (дата звернення: 11.01.2021)
13. Сайт «Таланты и работа». URL: <https://talentsandjob.ru/tekst-test-tomasa-strategiya-povedeniya-v-konflikte.html> (дата звернення: 11.01.2021)
14. Сайт бізнес-консалтингу «Assessment Systems». URL: <https://ru.asystems.as/produkty-uslugi/hogan/> (дата звернення: 11.01.2021)
15. Сайт видавництва «Питер». URL: <http://artlib.osu.ru/Docs/piter/bookchap/978527200106.html> (дата звернення: 11.01.2021)
16. Сайт керуючої компанії «Зубр Капітал. URL: <https://zubrcapital.com/ru/blog/motivaciya-personala-effektivnye-metody-motivacii-s-primerami> (дата звернення: 19.01.2021)
17. Сайт компанії з ефективності управління персоналом «SHL». URL: <https://www.shl.ru/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/lichnostnie-oprosniki/opq32> (дата звернення: 11.01.2021)
18. Сайт переваг працівників та платформи залучення «Vantage Circle». URL: <https://blog.vantagecircle.com/employee-motivation/> (дата звернення: 19.01.2021)
19. Сайт співтовариства кадровиків та спеціалістів з управління персоналом «HRLiga». URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1388> (дата звернення: 20.12.2020)
20. Сайт Університету LIGS. URL: <https://www.ligsuniversity.com/en/blogpost/motivation-of-employees> (дата звернення: 19.01.2021)
21. Сервіс пошуку співробітників «Джейкет». URL: https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/razvitie-kadrovogo-potenciala-organizacii/ (дата звернення: 11.01.2021)
22. Смирнова Е. А. Использование методики Strength Development Inventory (SDI) в разрешении конфликтных ситуаций в коллективе. Молодой ученый. 2019. № 41 (279). С. 210-213.

References

1. Internet-portal z keruvannia personalom ta liderstva «HR Helpline» [Internet-portal for HR and leadership «HR Helpline»]. *hrhelpline.ru*. Retrieved from <https://hrhelpline.ru/obzor-metodov-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-i-formirovanie-komandy/> [in Russian].
2. Bloh systemy avtomatyzatsii HR-protsesiv «HURMA» [Blog of HR-process automation system "HURMA"]. *hurma.work/ru/blog*. Retrieved from <https://hurma.work/ru/blog/oczenka-metodom-360-kak-pravilno-provodit-i-primer-sostavleniya-oprosnika/> [in Russian].
3. Sajt biznes-konsaltnhu «Assessment systems» [Business consulting site «Assessment systems»]. *ru.asystems.as*. Retrieved from <https://ru.asystems.as/produkty-uslugi/hogan/> [in Russian].
4. Sajt kompanii z efektyvnosti upravlinnia personalom «SHL» [SHL Human Resources Management Website]. *shl.ru*. Retrieved from <https://www.shl.ru/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/lichnostnie-oprosniki/opq32> [in Russian].
5. Baskina, T. (2019). Successful recruitment techniques (2nd ed.) Moscow: Alpina Publisher.

6. Internet-birzha HR-posluzh ta pidboru personalu «HRTime» [Internet exchange services and HR-recruitment «HRTime»]. *hrtime.ru*. Retrieved from <https://hrtime.ru/material/tipologicheskii-indikator-mayers-briggs-mbti-11104/> [in Russian].
7. Smirnova, E. (2019). Yspol'zovanye metodyky Strength Deployment Inventory (SDI) v razreshenyy konfliktnykh sytuatsiy v kollektive [Using the Strength Deployment Inventory (SDI) methodology in resolving conflict situations in a team]. *Molodoj uchenyj – Young scientist*, 41, 210-213 [in Russian].
8. Sajt «Talanty i rabota» [Website "Talents and work"]. *talentsandjob.ru*. Retrieved from <https://talentsandjob.ru/tekst-test-tomasa-strategiya-povedeniya-v-konflikte.html> [in Russian].
9. Sajt «Leadership Insight Group» [Site «Leadership Insight Group»]. *lig360.com*. Retrieved from <http://www.lig360.com/assessments/team-development-survey.php> [in English].
10. Sajt vydavnytstva «Pyter» [Site of the publishing house "Piter"]. *artlib.osu.ru*. Retrieved from <http://artlib.osu.ru/Docs/piter/bookchap/978527200106.html> [in Russian].
11. Sajt «Vprovadzhennia berezhlyvoho vyrobnytstva» [Site "Implementation of lean production"]. *leanoffice.ru*. Retrieved from <https://leanoffice.ru/analizculture/modeldenison.html> [in Russian].
12. Dubina, I. (2007). *Tvorcheskiye resheniya v upravlenyy i biznese [Creative solutions in management and business]*. Barnaul: AltSU [in Russian].
13. Cameron, K., & Quinn, R. (2001). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (I. Andreeva, Trans.) St. Petersburg: Piter.
14. Servis poshuku spivrobotnykiv «Dzhejket» [Recruiting Service "JCat"]. *jcat.ru*. Retrieved from https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/razvitie-kadrovogo-potencijala-organizacii/ [in Russian].
15. Bloh «Kir Ulanov. Internet-marketynh i Digital-pidpriemnytstvo» [Blog "Kir Ulanov. Internet Marketing and Digital-business"]. *kirulanov.com*. Retrieved from <https://kirulanov.com/vidy-motivacii-personalazbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/> [in Russian].
16. Sajt spivtovarystva kadrovkykiv ta spetsialistiv z upravlinnia personalom «HR Liga» [Site of the Community of Human Resources and Personnel Management «HR Liga»]. *hrliga.com*. Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1388> [in Russian].
17. Sajt keruiuchoi kompanii «Zubr Kapital» [Website of the management company "Zubr Capital"] *zubrcapital.com/ru*. Retrieved from <https://zubrcapital.com/ru/blog/motivaciya-personalazbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/> [in Russian].
18. Bloh systemy vidhukiv pratsivnykiv «6Q» [6Q Employee Feedback Blog]. *inside.6q.io*. Retrieved from <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/> [in Ukrainian].
19. Sajt Universytetu LIGS [LIGS University website]. *ligsuniversity.com/en*. Retrieved from <https://www.ligsuniversity.com/en/blogpost/motivation-of-employees> [in Ukrainian].
20. Sajt perevah pratsivnykiv ta platformy zaluchennia «Vantage Circle» [The Employee Benefits & Engagement Platform "Vantage Circle"]. *blog.vantagecircle.com*. Retrieved from <https://blog.vantagecircle.com/employee-motivation/> [in Ukrainian].
21. Sajt «Effectory» [Website «Effectory»]. *effectory.com*. Retrieved from <https://www.effectory.com/knowledge/what-is-employee-motivation/> [in English].
22. Elektronnyj naukovopraktychnyj zhurnal «Suchasni naukovi doslidzhennia ta innovatsii» [Electronic scientific-practical journal "Modern scientific research and innovations"]. *web.snauka.ru*. Retrieved from <http://web.snauka.ru/issues/2018/06/86706> [in Russian].

Anna Bessonova, postgraduate

Tetyana Chernata, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Priazovsky State Technical University, Mariupol, Ukraine

Analysis of Methods of Development of the Human resources of Enterprises

Modern business conditions require from managers not only the perfect selection of staff, but also its constant development, because the productivity of each employee and the whole company depends on the successful increase of human resources, its competitiveness and efficiency. Nowadays, a lot of attention and resources are paid to the development of human potential, because a balanced, professional approach to this aspect significantly increases all possible performance indicators of the enterprise.

The aim of the study was to analyze the existing systems of human resources development of enterprises, characterization of their methods, tools, advantages and disadvantages, as well as the derivation of the author's interpretation of the term "staff motivation". There was also given a detailed description of modern tools for improving the quality of personnel and their components, proposed by world researchers, and have been formed the basics of the system of human resources development. The authors present and analyze the main mistakes in the implementation of personnel development strategy.

In today's business environment, there are several effective methods of forming a productive team and developing human resources. Each of these methods includes a number of effective tools that are necessary for a

thorough assessment of human resources of the enterprise and possible ways to develop human resources. The management of the organization should develop a detailed, clear strategic plan for human resources development, which will coincide with other goals of the enterprise and will not be unprofitable in the long run. Management must clearly formulate the goals for which human development will be carried out.

To manage the company effectively, it is necessary to understand the deep principles of motivation and staff development, because only if the basics of these categories are presented, management will be able to create their own system of human resources development or choose the one that suits the organization best and avoid standard mistakes in its implementation.

personnel, staff motivation, personnel potential, personnel qualification, staff development, coaching

Одержано (Received) 01.02.2021

Прорецензовано (Reviewed) 18.02.2021

Прийнято до друку (Approved) 31.05.2021