

О. М. Гуцалюк, *д.е.н., проф.*

академік АЕН України

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net,

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені

Рауфа Аблязова», м. Черкаси,

Ю. А. Бондар, *к.е.н., доц.*

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

Льотна академія Національного авіацій-

ного університету, м. Кропивницький,

В. В. Томарева-Патлахова

д.е.н., проф.

академік АЕН України

ORCID 0000-0001-8910-2641

e-mail: tomareva@gmail.com,

Класичний приватний університет,

м. Запоріжжя,

С. С. Український, *здобувач*

третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

ORCID 0009-0007-1709-4727

e-mail: ukrainskiy.s@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний

технічний університет», м. Дніпро

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ І СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Одним з найскладніших аспектів у теорії та практиці менеджменту є правильний вибір методів управління персоналом підприємства. Це, в першу чергу, пов'язано із важкістю людської психіки та складністю моделювання реакцій у відповідь на вплив менеджерів як окремими працівниками, соціальними групами, так

© О. М. Гуцалюк, Ю. А. Бондар,
В. В. Томарева-Патлахова,
С. С. Український, 2023

і колективом загалом. З іншого боку, треба враховувати, що різні методи управління надають різний вплив на виробництво і працівників, крім того, дають диференційовані результати у різних ситуаціях.

З початком наукового вивчення законів і закономірностей управління трудовими ресурсами, процесів мотивації й методів стимулювання праці було розроблено безліч теорій, які концентруються на змістовних, процесних чи ситуаційних моментах.

Постановка проблеми. Вичерпну концепцію надає керівництву організації саме конкретний набір підходів і важелів формування трудової мотивації та лояльності персоналу підприємства. Водночас посилення конкуренції, як на місцевих, так і на глобальних споживчих ринках, ускладнення умов ведення бізнесу у силу прискорення науково-технічного прогресу, вивело аспекти управління трудовими ресурсами до кількох вирішальних завдань задля забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Інноваційні підходи можуть внести значний вклад у покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів. Вони дозволяють адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, враховувати індивідуальні потреби та підвищувати мотивацію персоналу. В результаті це може призвести до підвищення продуктивності, залученості та задоволеності менеджерів, що, в свою чергу, сприяє успіху організації в цілому, саме тому дана тема є актуальною для дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі інноваційних підходів до створення ефективної, стимулюючої та адаптивної системи підготовки і стимулювання менеджерів є важливою складовою розвитку сучасного управління організаціями. Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань стимулювання праці персоналу, застосуванню інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів, особливо при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: Р. Argenti, М. Бадаві, Л. Балабанової, Ю. Бондар, С. Бушуєва, А. Воронкової, Дж.К. Грейсона, О. Гуцалука, Г. Джанга, С. Довбні, І. Журавльової, А. Колота, А. Кудлай, О. Лебідь, О. Сардак, Г. Трауфлера, Х. Фольмут, П. Хармонга, Ф. Хміль, Е. Цибульської, В. Шарапова і О. Шарапової, Ю. Яковлева.

Наукова спільнота активно досліджує інноваційні підходи для створення системи підготовки і стимулювання персоналу. Ось кілька прикладів вчених, які працюють у цій області:

Дуглас Макгрегор – відомий американський психолог, автор теорії «Теорія Х та Теорія Y», яка вплинула на розуміння мотивації працівників і розвиток систем стимулювання.

Террі Бекер – відомий економіст, який проводив дослідження у галузі ефективності та мотивації працівників, включаючи аналіз впливу фінансових та нематеріальних мотиваторів на продуктивність.

Девід Макклелланд – американський психолог, який провів дослідження у галузі мотивації працівників та розробив концепцію «теорії потреб», яка допомагає виокремити ключові мотиви працівників.

Ці та багато інших вчених-дослідників внесли значний внесок у розуміння та розвиток інноваційних підходів до створення систем підготовки і стимулювання персоналу, їхні дослідження і відкриття слугують основою для розвитку сучасної теорії та практики управління людськими ресурсами.

Щоб утримувати висококваліфікований персонал на робочому місці, сприяючи підвищенню репутації компанії, багато організацій розробили еквівалентні моделі розвитку кар'єри: для керівників і рядових працівників. Часто самі працівники розвивають кар'єру та посади протягом кількох років.

Метою статті є визначення необхідності удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства та підвищення його економічної ефективності з допомогою використання неекономічних важелів впливу, аналіз застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах переходу до ринкової економіки система управління стимулюванням праці зазнає суттєвої трансформації. По суті, ця система покликана створити новий стимуляційний механізм трудової активності персоналу на підприємствах всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності, зокрема на підприємствах харчової промисловості.

Стимулювання персоналу – це сукупність заходів і методів, спрямованих на активізацію працівників та підвищення їхньої працездатності, мотивації, задоволеності роботою та залучення до досягнення стратегічних цілей організації. Основною метою стимулювання персоналу є підтримка індивідуальної та колективної продуктивності працівників, їхньої лояльності та розвитку в рамках організації.

Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кад-

рового потенціалу промислового підприємства базується на використанні сучасного зарубіжного досвіду стимулювання працівників, що може бути корисним для впровадження в різних сферах бізнесу та управління персоналом, а особливо на промислових підприємствах.

Розглянемо деякі можливості застосування зарубіжного досвіду у цьому контексті:

1. Системи оплати праці:

використання моделей оплати, таких як «премії за досягнення», «опції на акції», або «процент від прибутку», може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих співробітників;

адаптація гнучких систем оплати, що дозволяють пристосовувати зарплатні пакети до індивідуальних потреб та досягнень працівників.

2. Системи мотивації:

використання програм мотивації, таких як «програми лояльності», «мотиваційні подарунки» та «програми підвищення кваліфікації»;

зaproвадження прозорих систем оцінки результатів та визнання працівників через системи нагород та подяк.

3. Розвиток кар'єрних можливостей:

забезпечення працівникам можливостей для розвитку та професійного зростання, включаючи навчання, тренінги та програми стажування;

впровадження системи внутрішнього переміщення, яка сприяє кар'єрному зростанню та розвитку талантів у межах компанії.

4. Гнучкі робочі умови:

застосування гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та інших форм гнучкості в організації робочого часу;

сприяння балансу між роботою та особистим життям, наприклад, шляхом надання відпусток, допомоги у догляді за дітьми тощо.

5. Корпоративна культура:

запозичення кращих практик з розвитку корпоративної культури, яка стимулює співпрацю, творчість та позитивний дух в колективі;

впровадження систем внутрішнього комунікування та залучення працівників у прийняття стратегічних рішень.

6. Соціальні пакети та соціальна відповідальність:

реалізація соціальних програм, таких як медичне страхування, пенсійні плани та інші соціальні пільги;
залучення до соціальної відповідальності, що може бути привабливим для сучасних працівників.

7. Ефективне управління ризиками та інноваціями:

застосування методів управління ризиками та стимулювання творчості та інновацій в робочому процесі;

сприяння створенню клімату, в якому працівники відчують свободу висловлювати свої ідеї та запропоновані вдосконалення.

8. Електронні системи управління персоналом:

використання сучасних технологій управління персоналом, таких як програми для ефективного моніторингу продуктивності, аналізу даних про працівників та автоматизації процесів управління.

9. Диверсифікація бонусних програм:

розробка різноманітних бонусних програм, таких як програми здоров'я та фітнесу, корпоративні події, конкурси та інші заходи для підвищення морального духу та ефективності працівників.

10. Міжнародний досвід з обміну працею:

залучення до програм обміну працею та стажування для обміну знаннями та навичками між працівниками з різних країн та культур.

11. Залучення до управління здоров'ям та добробутом:

впровадження програм підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників, включаючи медичні огляди, консультації та програми психологічної підтримки.

12. Ефективна система звітування:

розробка системи звітування, яка дозволяє якісно та кількісно оцінювати результати працівників, створюючи чіткий зв'язок між досягненнями та винагородою.

Зважаючи на важливість стимулювання працівників для досягнення успіху організації, деякі додаткові аспекти та ідеї можуть бути корисними, зокрема ті, що відображені на рис. 1.

Слід пам'ятати, що найбільш успішні системи стимулювання працівників враховують індивідуальні потреби та особливості кожного колективу, розвивають корпоративну культуру та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Важливо враховувати особливості культури та законодавства своєї країни при впровадженні зарубіжного досвіду стимулювання працівників. Також слід здійснювати постійний моніторинг та адаптацію цих практик з урахуванням специфіки організації.

Застосування ключових показників ефективності (КПІ)

- розробка та використання КПІ для об'єктивної оцінки результатів працівників та стимулювання до досягнення стратегічних цілей компанії.

Акції зі збереження та розвитку талантів

- реалізація програм для ідентифікації та розвитку внутрішніх талантів, а також збереження ключових кадрів через індивідуальні плани розвитку.

Забезпечення робочих умов та ергономіки

- звертання уваги на комфорт та безпеку робочого середовища, забезпечуючи необхідні ресурси та інфраструктуру для ефективної роботи.

Оцінка клімату та задоволення праці

- проведення регулярних опитувань та оцінок для визначення клімату в колективі та рівня задоволення працівників, щоб вчасно реагувати на можливі проблеми.

Розробка гнучких форм графіку роботи

- врахування індивідуальних потреб працівників та надання можливості для гнучкого графіку роботи або роботи з віддаленим доступом.

Менторські та коучингові програми

- впровадження програм, де досвідчені працівники можуть бути менторами для новачків, що допомагає в їхньому професійному розвитку.

Залучення до проєктів та командних завдань

- створення можливостей для участі працівників у проєктах та командних завданнях для розвитку комунікації, співпраці та розвитку нових навичок.

Впровадження горизонтального та вертикального лідерства

- сприяння розвитку лідерських якостей у всіх рівнях управління, а не лише на верхніх рівнях, щоб стимулювати колективну відповідальність та творчий підхід до рішень.

Рис. 1. Аспекти та ідеї стимулювання персоналу для досягнення успіху організації

Розроблено авторами.

Варто зауважити, що успішна реалізація зарубіжного досвіду стимулювання працівників вимагає адаптації до конкретних умов та особливостей кожної компанії. Система стимулювання повинна бути відкритою до змін та постійно вдосконалюватися відповідно до потреб та викликів організації.

Ми вважаємо за необхідне створення окремого преміального фонду для працівників за внесок у спільну справу.

Виплати з преміального фонду за звітний період (рік) покликані не тільки додатково стимулювати працівників підвищити продуктивність праці і тим самим збільшувати чистий прибуток підприємства, а й зменшити зайву плинність кадрів.

На нашу думку, преміюванню повинні підлягати усі працівники підприємства, як основні так і додаткові, адже зі збільшенням обсягу робіт підвищується інтенсивність праці кожного з них.

Розгляд преміювання всіх працівників, як основних, так і додаткових, може стати потужним інструментом стимулювання та підвищення загальної мотивації на підприємстві. Такий підхід може мати кілька переваг.

Справедливість та рівність: преміювання всіх працівників сприяє відчуттю справедливості та рівності в колективі. Кожен працівник відчуває, що його внесок важливий та визнаний.

Збереження командного духу: преміювання всіх працівників може позитивно позначитися на командному дусі, підвищуючи взаємопідтримку та сприяючи колективному досягненню цілей.

Стимулювання додаткових зусиль: додаткове стимулювання для всіх працівників може підштовхнути кожного надавати більше зусиль та вносити додатковий внесок у загальний успіх підприємства.

Зміцнення корпоративної культури: спільне преміювання відзначає спільні досягнення та сприяє в утворенні єдиної корпоративної культури, в якій кожен працівник є важливою ланкою в цілісній системі.

Підвищення мотивації: знаючи, що можливість отримання премії відкрита для всіх, працівники можуть бути більш мотивованими для досягнення власних та загальних цілей.

Ефективність програм стимулювання: введення однакових стимулів для всіх працівників може спростити управління та розглядати всіх як рівних у рамках системи стимулювання.

Гнучкість у визначенні премій: розгляд можливості введення гнучкості у визначенні розміру премій, щоб враховувати різноманіття ролей та внеску працівників у різних підрозділах підприємства.

Орієнтація на ключові показники ефективності: встановлення чітких ключових показників ефективності (КПІ), за якими буде визначатися розмір премій, що сприяє об'єктивності та фокусу на стратегічних цілях.

Індивідуальний та командний підхід: розгляд можливості комбінування індивідуальних та командних премій, враховуючи як особисті досягнення, так і вклад у спільні результати команди.

Сезонні або періодичні бонуси: введення сезонних або періодичних бонусів може стати додатковим інструментом стимулювання, особливо в періоди великих викликів чи досягнень.

Премії за важливі досягнення: розгляд можливості встановлення премій за досягнення важливих виконаних стратегічних завдань.

Постійне навчання та саморозвиток: визначення премій за участь у навчальних програмах та досягнення нових компетенцій, що стимулює саморозвиток працівників.

Програма визнання та подяки: встановлення системи внутрішнього визнання та подяки, де працівники можуть отримати письмові або усно висловлені вдячності за свій внесок.

Спільні події та відзначення: організація спільних заходів та відзначень, під час яких нагороджуються працівники за досягнення та висловлюється визнання їхнього внеску.

Премії для нових ідей: введення премій для тих, хто пропонує нові ідеї або вдосконалення, що сприяє стимулюванню творчості та інновацій.

Важливо розробляти систему преміювання, враховуючи особливості вашої організації та потреби вашого персоналу. Адаптація та постійне вдосконалення системи стимулювання є ключем до її успішності та ефективності.

Треба враховувати, що програма преміювання повинна бути прозорою та базуватися на об'єктивних критеріях. Також слід регулярно переглядати та оновлювати систему стимулювання для забезпечення її ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Огляд та аналіз існуючої системи стимулювання: проведіть огляд існуючої системи стимулювання, визначте її сильні та слабкі сторони, зверніть увагу на відгуки працівників щодо ефективності системи.

Залучення до участі працівників: проведіть анкетування або збори відгуків серед працівників, щоб врахувати їхні погляди та врахувати індивідуальні потреби в системі стимулювання.

Вдосконалення системи оплати: розгляньте можливість введення гнучких систем оплати, базованих на результативності, що сприяє заохоченню високих досягнень.

Стимулювання креативності та інновацій: введіть програми нагородження за ідеї та пропозиції, що сприяють інноваціям та вдосконаленню робочих процесів.

Розвиток кар'єрних можливостей: розгляньте можливість впровадження програм розвитку та навчання, які допоможуть працівникам зростати професійно всередині компанії.

Сприяння здоров'ю та добробуту: введіть ініціативи, спрямовані на покращення здоров'я та добробуту працівників, такі як фітнес-програми, медичні огляди та програми психологічної підтримки.

Залучення до управління здоров'ям: розгляньте можливість введення програм для стимулювання здорового способу життя, такі як навчання про правильне харчування та фізичну активність.

Оцінка та визнання досягнень: запровадження системи регулярної оцінки та визнання досягнень працівників, включаючи видачу сертифікатів, премій та публічного визнання.

Удосконалення корпоративної культури: розвивайте корпоративну культуру, сприяючи взаємодії, комунікації та відчуттю причетності до успіхів компанії.

Впровадження системи КРІ: застосуйте систему ключових показників ефективності для чіткого визначення та оцінки роботи працівників.

Забезпечення прозорості: збільште прозорість в системі стимулювання, надаючи працівникам доступ до інформації про структуру оплати та критерії оцінки.

Моніторинг та адаптація: введіть механізми регулярного моніторингу ефективності системи стимулювання та готовність до адаптації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Стимулювання соціальної відповідальності: впровадження програм, що стимулюють працівників брати участь у благодійних та соціальних ініціативах, таким чином сприяючи позитивному впливу компанії на оточуюче середовище.

Автоматизація та використання технологій: використання сучасних технологій та програм для автоматизації процесів оцінки та винагородження працівників, що сприяє об'єктивності та ефективності.

Комунікація та відкритість: підтримка відкритої комунікації між управлінням та працівниками, забезпечення можливостей висловлювання пропозицій та врахування їхньої думки у процесі розвитку системи стимулювання.

Введення гнучких форм страхування: розгляд можливостей введення гнучких страхових планів, які враховують індивідуальні потреби та забезпечують страховий захист для працівників та їхніх сімей.

Партнерство з місцевими освітніми установами: встановлення партнерств з місцевими університетами або навчальними центрами для створення програм стажування та набуття нових навичок.

Вдосконалення процесів вибору та рекрутингу: оптимізація процесів вибору та рекрутингу для залучення висококваліфікованих працівників, які відповідають корпоративним цінностям.

Програми для підтримки балансу роботи та особистого життя: введення програм, які допомагають працівникам зберігати баланс між професійним та особистим життям, такі як гнучкі графіки роботи, дистанційна робота та інші підходи.

Створення корпоративного клубу: запровадження корпоративного клубу або іншої форми соціальної структури для зміцнення командного духу та підтримки внутрішнього спілкування.

Слід підкреслити, що успіх системи стимулювання полягає в її адаптації до умов конкретної компанії та регулярному вдосконаленні з урахуванням змін у бізнес-середовищі та внутрішніх потребах колективу.

Введення системи преміювання для всіх працівників, як основних, так і додаткових, може стати сильним стимулом для підвищення продуктивності, збереження та мотивації колективу. Цей підхід відзначається різноманіттям переваг: справедливість та рівність: всі працівники відчувають, що їхні зусилля та внесок цінуються, що сприяє створенню справедливого та рівного робочого середовища; єдність та командний дух: спільне преміювання зміцнює командний дух та підтримує взаємодію між всіма членами колективу; стимулювання додаткових зусиль: всеосяжне преміювання може підштовхнути працівників надавати більше зусиль та активно взаємодіяти для досягнення загальних цілей; прозорість та об'єктивність: визначення чітких критеріїв для преміювання сприяє прозорості та об'єктивності у розподілі винагород; сприяння корпоративній культурі: введення єдиного механізму стимулювання допомагає формувати та утримувати єдину корпоративну культуру; ефективне використання ресурсів: система преміювання для всіх працівників спрощує управління та сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства.

Важливо постійно оновлювати та адаптувати систему преміювання відповідно до змін у бізнес-середовищі та потреб персоналу. Забезпечення прозорості, об'єктивності та регулярної взаємодії з працівниками є ключовим для успішності такої системи.

Ці пропозиції повинні стати основою для адаптації та розробки конкретних заходів у відповідності до потреб та особливостей досліджуваного підприємства.

Використання інноваційних методів стимулювання персоналу може значно покращувати ефективність та мотивацію колективу. Нижче наведені декілька ідей для інноваційного стимулювання персоналу (відображені на рис. 2).

Важливо, щоб інноваційні методи стимулювання були гнучкими та враховували різноманітність потреб та особливостей працівників. Крім того, важливо регулярно оцінювати ефективність впроваджених заходів та адаптувати їх з урахуванням змін в організаційному середовищі.

Звичайно матеріальне стимулювання грає величезну роль у загальній системі стимулювання, адже покликане забезпечити відтворювальну функцію заробітної плати.

В Україні внаслідок дії економічної кризи 2020-2022 років, відчутного погіршення життя населення за останні роки відбулося суттєве зниження значення методів не фінансової стимуляції трудової активності. Разом з тим, має місце забезпечення у державі сталого економічного зростання, впровадження моделі інноваційного розвитку, широке застосування у розробці нових технологій мотивації праці персоналу.

Системне управління є актуальною потребою ефективності управління та результативності діяльності сучасного підприємства в цілому. Місце технології управління в системі управління персоналом підприємства можна представити в контексті структурної схеми організації.

Технології управління можуть впливати на різні аспекти управління персоналом підприємства та бути вбудовані в різні рівні організаційної структури. Важливим є інтегрування технологій для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

Представимо деякі ключові аспекти місця технологій управління в структурній схемі системи управління персоналом підприємства (рис. 3):

1. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): системи управління персоналом, що базуються на технологіях, інтегрують в себе різноманітні функції, такі як облік кадрів, ведення документації, оцінка та аналіз продуктивності. HRIS дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань та забезпечити точну та актуальну інформацію.

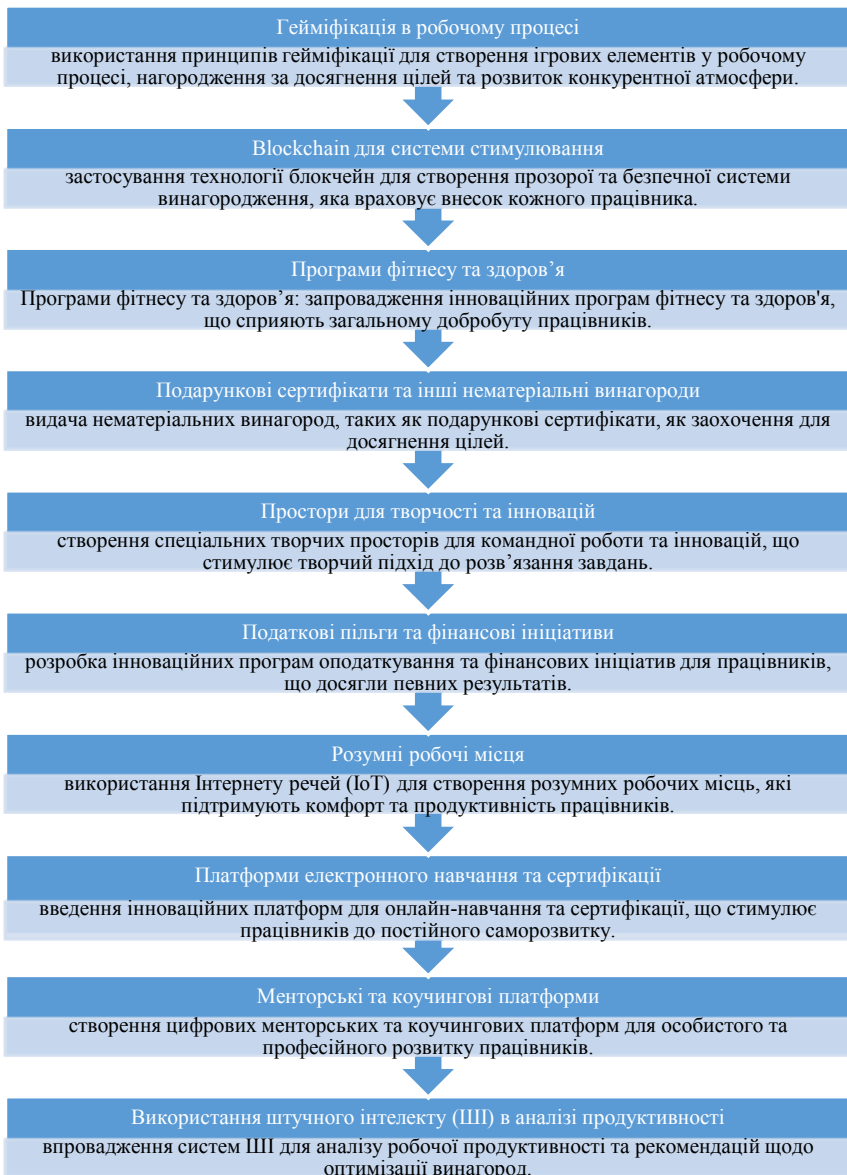


Рис. 2. Використання інноваційних методів стимулювання персоналу

Розроблено авторами.

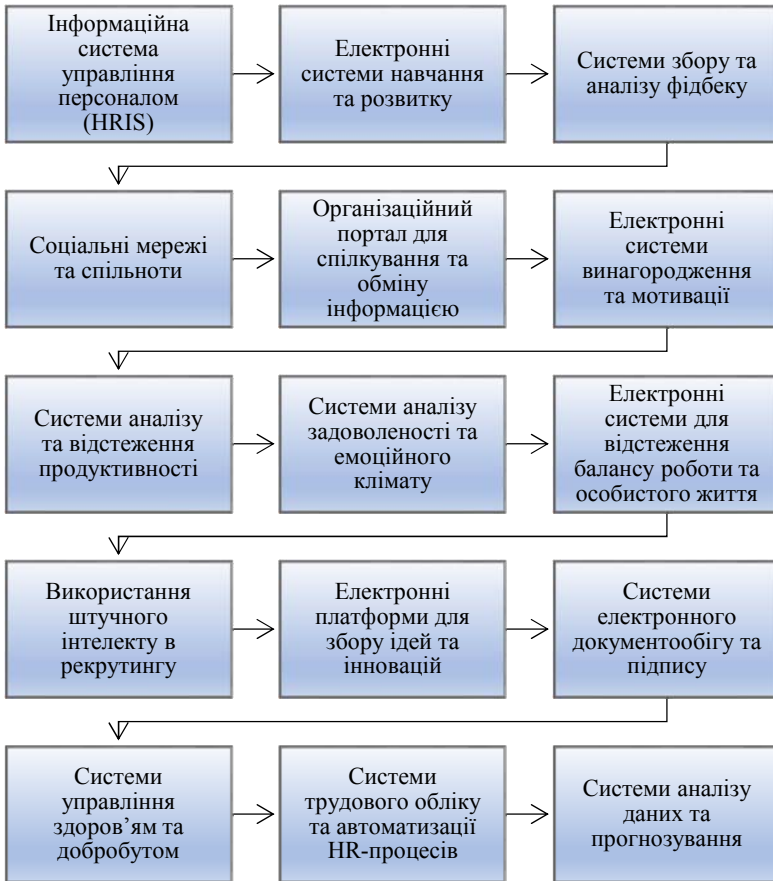


Рис. 3. Технології управління в структурній схемі системи управління персоналом підприємства

Розроблено авторами.

2. Електронні системи навчання та розвитку: використання електронних платформ для навчання, організації тренінгів та розвитку персоналу. Це може включати в себе он-лайн-курси, віртуальні тренажери та інші технологічні рішення для навчання та підвищення кваліфікації.

3. Системи аналізу та відстеження продуктивності: використання технологій для відстеження та оцінки продуктивності працівників. Це може включати в себе системи визначення KPI, аналізу даних та розробку звітів.

4. Електронні системи винагородження та мотивації: використання електронних систем для визначення та винагородження працівників. Це може бути впровадження програм лояльності, систем бонусів та інших інструментів мотивації через технології.

5. Організаційний портал для спілкування та обміну інформацією: впровадження організаційного порталу для полегшення комунікації в межах організації, обміну інформацією та надання доступу до різноманітних ресурсів працівникам.

6. Соціальні мережі та спільноти: використання внутрішніх соціальних мереж для сприяння взаємодії та обміну ідеями серед працівників, що може підтримати командну співпрацю та інновації.

7. Системи збору та аналізу фідбеку: використання електронних систем для збору, аналізу та обробки фідбеку від працівників, що дозволяє здійснювати швидке реагування на їхні потреби та погляди.

8. Системи аналізу даних та прогнозування: використання аналітики та інструментів прогнозування для аналізу даних щодо змін у складі персоналу, виявлення тенденцій та розробки стратегій управління та розвитку персоналу.

9. Системи трудового обліку та автоматизації HR-процесів: впровадження систем трудового обліку, які автоматизують основні HR-процеси, такі як рекрутинг, оцінка продуктивності, ведення документації та інші аспекти управління персоналом.

10. Системи управління здоров'ям та добробутом: використання технологій для моніторингу та підтримки фізичного здоров'я та добробуту працівників, наприклад, застосування засобів фітнес-трекінгу, здоров'я та психологічної підтримки.

11. Системи електронного документообігу та підпису: впровадження електронних систем для обробки та обміну документами в сфері управління персоналом, що робить процеси більш ефективними та екологічно зручними.

12. Електронні платформи для збору ідей та інновацій: створення електронних платформ для збору та обговорення ідей працівників, що сприяє стимулюванню інновацій та впровадженню кращих практик.

13. Використання штучного інтелекту в рекрутингу: застосування інструментів штучного інтелекту для покращення процесів рекрутингу, відбору та аналізу кандидатів.

14. Електронні системи для відстеження балансу роботи та особистого життя: використання електронних інструментів для під-

тримки балансу робочого та особистого життя працівників, наприклад, віддалена робота, гнучкі графіки тощо.

15. Системи аналізу задоволеності та емоційного клімату: впровадження технологій для збору та аналізу даних щодо задоволеності працівників та емоційного клімату в колективі.

Інтеграція цих технологічних рішень дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечуючи оперативність, точність та взаємодію в різних аспектах управління людськими ресурсами. Важливо регулярно оновлювати технологічні рішення та пристосовувати їх до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Висновки. У практиці відомих компаній, використовуються різноманітні мотиваційні та гуманні методи роботи. Багато з них стосуються матеріального стимулювання працівників. Часто використовуються аналітичні системи оплати праці, які характеризуються диференційованими оцінками за складністю роботи з урахуванням таких факторів, як кваліфікація працівника, фізична праця та умови праці. При цьому змінна частина заробітної плати, така як винагорода за підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці, економію сировини, одержує одну третину посадового окладу. Існують різні форми участі працівників у розподілі прибутку. Всі методи мотивації в американському бізнесі можна розділити на дві категорії: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість роботи. Стимули забезпечують відбір і утримання найбільш кваліфікованого персоналу і, по-друге, підтримують високий рівень продуктивності.

Функціональна структура системи управління промисловим підприємством визначає чіткі функціональні області та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню різними аспектами діяльності. Кожна функціональна одиниця спеціалізується у своїй області, що дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Важливим аспектом є забезпечення взаємодії між різними функціональними підрозділами, щоб забезпечити гармонійну роботу всього підприємства.

Удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства є важливим елементом для забезпечення високого рівня мотивації та ефективності працівників. Важливо постійно оцінювати та адаптувати систему стимулювання відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Гнучкість та спроможність адаптації допоможуть забезпечити тривалий та стабільний розвиток системи стимулювання персоналу. Удосконалення си-

стеми стимулювання персоналу є ключовим елементом стратегії управління ресурсами підприємства та впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та здатність зберігати та привертати талановитих працівників. Основні аспекти удосконалення системи стимулювання включають у себе прозорість, індивідуалізацію, ефективність та фінансову привабливість.

Забезпечуючи чітку спрямованість системи на досягнення стратегічних цілей підприємства, враховуючи індивідуальні внески та результати працівників, а також стимулюючи їхній розвиток та кар'єрне зростання, компанія може підвищити рівень мотивації та задоволеності персоналу.

Важливо також впроваджувати інноваційні методи стимулювання, враховуючи зміни в сучасних тенденціях управління персоналом та вимогах працівників. Нематеріальні стимули, такі як визнання та фідбек, відіграють не менш важливу роль у підтримці позитивного робочого середовища. Збереження етичних принципів у системі стимулювання допомагає забезпечити справедливість та рівні умови для всіх працівників.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Бушуєв С. Д. Креативні технології управління проектами та програми. Українська асоціація управління проектами. Київ: Самміт-Книга, 2010. 763 с.
3. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 22-29.
4. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
5. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.
6. Гуцалюк О. М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кіровоград, 21-22 квіт. 2011 р.). Кіровоград: КОД, 2011. Ч. I. С. 145-146.
7. Гуцалюк О. М. Місце технологій управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272-278.
8. Довбня С. Б. Управлінські технології інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 1. С. 88-95.
9. Журавльова І. В., Кудлай А. В. Управління людським капіталом: наукове видання. Харків: ХНЕУ, 2004. 284 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

11. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2 (18). С. 302–308.
12. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128-134.
13. Мак-Грегор Д. Людська сторона підприємства. Київ: McGraw-Hill, 2005. 256 с.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
15. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства. Харків: НУА, 2011. 311 с.
16. Шарапов В. М., Шарапова Е. В. Технології управління: монографія. Черкаси: ЧДТУ, 2005. 563 с.
17. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ : Центр навч. літерат., 2006. 318 с.
18. Argenti P. A. Corporate communication. Boston: Mc. Gran Hill, 1994. 220 p.
19. Badawy Michael K. Management as a new technology. N.Y. etc.: McGraw-Hill, 1993. 422 p.
20. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference. (Kielce, January 22-23, 2021). Kielce (Poland), 2021. P. 91-95. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-19>.
21. Harmon Paul. Business process change: A manager's guide to improving, re-designing, and automating processes. Morgan Kaufmann Publisher, 2003. 529 p.
22. Trauffer Gaston. Strategic management of discontinuous technologies: Diss. / Swiss Federal institute of technology Zurich. Zurich, 2005. 341 p.
23. Becker Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964.
24. David C. McClelland. Human Motivation, Cambridge University Press. NY. 1987. 663 p.

References

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management: education]. Kyiv, Professional. 512 p. [in Ukrainian].
2. Bushuev, S. D. (2010). Kreatywni tekhnologii upravlinnia proiektamy ta prohramy [Creative project management technologies and programs]. *Ukrainian Project Management Association*. Kyiv, Summit-Book. 763 p. [in Ukrainian].
3. Bondar, Yu. A., Pisarieva, O. V. (2023). Mekhanizm vprovadzhenia suchasnykh tekhnologii v upravlinnia pidpriemstvom [Mechanism of introduction of modern technologies in enterprise management]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo – Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, management and law*, Issue 8, pp. 22-29 [in Ukrainian].
4. Voronkova, V. H. (2004). Kadrovyi menedzhment [Personnel management]. Kyiv, PH «Profesional». 192 p.
5. Hutsaliuk, O. M. (2011). Osoblyvosti rozvytku tekhnologii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. [Peculiarities of the development of enterprise activity management technologies]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, 20(2), pp. 147-151 [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2011). Problemy vykorystannia upravlinskykh tekhnologii promyslovymy pidpriemstvamy Ukrainy [Problems of using management technologies by

industrial enterprises of Ukraine]. *Priorytety rozvytku pidpriemstv u KhKhI stolitti [Priorities of Enterprise Development in the 21st Century]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Ch. I, pp. 145-146). Kirovohrad, KOD [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O. M. (2014). Mistse tekhnolohii upravlinnia personalom pidpriemstva v systemi menedzhmentu [The place of enterprise personnel management technology in the management system]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1 (7), pp. 272-278 [in Ukrainian].

8. Dovbnia, S. B. (2012). Upravlinski tekhnolohii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Management technologies of innovative development of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 1, pp. 88-95 [in Ukrainian].

9. Zhuravlova, I. V., Kudlai, A. V. (2004). Upravlinnia liudskym kapitalom [Management of human capital: scientific edition]. Kharkiv, KhNEU. 284 p. [in Ukrainian].

10. Kolot, A. M. (2002). Motyvatsiia personalu [Personnel motivation]. Kyiv, KNEU, 337 p. [in Ukrainian].

11. Lebid, O. V. (2012). Obruntuvannia vyboru napriamku vprovadzhennia tekhnolohii upravlinnia [Justification of the choice of the direction of implementation of management technologies]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 2 (18), pp. 302-308 [in Ukrainian].

12. Lebid, O. V. (2012). Rol tekhnolohii upravlinnia u rozvytku pidpriemstva [The role of management technologies in enterprise development]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, 2 (37), pp. 128-134 [in Ukrainian].

13. McGregor, D. (2005). Liudska storona pidpriemstva [The human side of the enterprise]. Kyiv, McGraw-Hill. 256 p. [in Ukrainian].

14. Khmil, F. I. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv, Akademydav. 488 p. [in Ukrainian].

15. Tsybul'ska, E. I. (2011). Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Enterprise potential management]. Kharkiv, NUA. 311 p. [in Ukrainian].

16. Sharapov, V. M., Sharapova, E. V. (2005). Tekhnolohii upravlinnia [Management technologies]. Cherkasy, ChDTU. 563 p. [in Ukrainian].

17. Yakovlev, Yu. P. (2006). Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnolohii [Controlling based on information technologies]. Kyiv, Center for Educational Literature. 318 p. [in Ukrainian].

18. Argenti, P. A. (1994). Corporate communication. Boston, Mc. Gran Hill.

19. Badawy, Michael K. (1993). Management as a new technology. N.Y., McGraw-Hill. 422 p.

20. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2021). Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: Proceedings of the International scientific conference. (pp. 91-95). Kielce, Poland. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-19>.

21. Harmon, Paul. (2003). Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. Morgan Kaufmann Publisher. 529 p.

22. Trauffer, Gaston. (2005). Strategic management of discontinuous technologies]. *Doctor's thesis*. Zurich, Swiss Federal institute of technology Zurich. 341 p.

23. Becker, Gary S. (1964). Human Capital. N.Y., Columbia University Press.

24. David C. McClelland. (1987). Human Motivation. NY, Cambridge University Press. 663 p.

Надійшла до редакції 09.11.2023 р.