

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес менеджмент»

_____ Катерина КРИВА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: д.е.н., професор завідувач
кафедри підприємництва, торгівлі і
логістики Національного технічного
університету «ХП»

Марина МАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«12» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Кривої Катерини Тарасівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній» керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 жовтня 2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні засади сучасних методів мотивації персоналу, вивчити умови організації системи мотивації персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», провести аналіз системи персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», розглянути удосконалення напрямів мотиваційного забезпечення управління персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», розробка програми розвитку кадрів у «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 04» вересня 2023р

Здобувач вищої освіти

*(підпис)*Катерина КРИВА*(ім'я, прізвище)*

Керівник роботи

*(підпис)*Ганна СУКРУШЕВА*(ім'я, прізвище)*

Гарант освітньої програми

*(підпис)*Ганна СУКРУШЕВА*(ім'я, прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Теоретична сутність мотивації персоналу.....	7
1.2 Сучасні підходи та методи мотивації ІТ компаній.....	19
РОЗДІЛ 2	30
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епам Системз»	30
2.2. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «Епам Системз»	41
РОЗДІЛ 3	55
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	55
3.1. Удосконалення напрямів мотиваційного забезпечення управління персоналом у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	55
3.2. Розробка програми розвитку кадрів у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	65
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній конкурентній економіці одна з найсерйозніших проблем менеджменту полягає в тому, як розкрити потенціал співробітників, щоб вони могли досягти максимально високих результатів. Це становить складну проблему для тих, хто керує людськими ресурсами. Їм необхідна здатність постійно мотивувати працівників до дій для досягнення цілей організації щодо підвищення ефективності управління. Для більш комплексного розуміння цієї проблеми необхідно з'ясувати сутність і систему стимулювання, з'ясувати цілі та функції стимулювання, а також види стимулів та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Тобто актуалізується питання мотивації праці як частини економічного розвитку підприємств.

Сьогодні жодна система управління не може функціонувати без ефективної системи мотивації праці, яка спонукає кожного працівника працювати максимально ефективно та якісно для досягнення поставлених цілей. Управління персоналом буде більш ефективним, якщо використовувати такі резерви стимулювання, як матеріальні, соціальні та особисті стимули. Мотивація співробітників організації гарантує успіх у роботі та впевненість у реалізації стратегії та зміцненні позицій на ринку в цілому.

Розробка системи мотивації, яка спонукає кожного працівника працювати з максимальною ефективністю, є одним із найскладніших і трудомістких завдань менеджменту. Не слід забувати, що обрана керівництвом система заохочення багато в чому впливає на ступінь досягнення цілей організації.

Проблематику мотивації та стимулювання праці досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: Амоша О. І. [1], Артеменко А. К. [2], Бериславська А. В. [4], Васильєва О. О. [5], Горовий Д. А. [8], Жилін О. І. [13], Завадяк Р. І. [14], Кіреєв Є. В. [17], Ковальчук Ю. А. [18], Кошелупов І. Ф. [20], Лисак В. Ю. [22], Міценко Н. Г. [23], Сєвідова І. О. [28], Телишевська Л. І. [29] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне та практичне обґрунтування сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній.

Відповідно до поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- 1) розкрити теоретичну сутність мотивації персоналу;
- 2) дослідити сучасні підходи та методи мотивації ІТ компаній;
- 3) здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епам Системз»;
- 4) проаналізувати та оцінити систему мотивації персоналу ТОВ «Епам Системз»;
- 5) дослідити удосконалення напрямів мотиваційного забезпечення управління персоналом у ТОВ «Епам Системз»;
- 6) розробити програму розвитку кадрів у ТОВ «Епам Системз».

Об'єктом дослідження є процеси пов'язані з мотивацією персоналу організації.

Предметом дослідження є механізм системи мотивації персоналу ІТ-компаній.

Основними методами, використаними у роботі є аналітичний, метод аналізу, синтезу, узагальнення отриманих результатів, порівняльний.

Елементи наукової новизни:

- 1) на основі літературних джерел узагальнено основні теорії мотивації;
- 3) розроблено етапи реалізації мотиваційного забезпечення управління персоналом ІТ-компанії;
- 2) представлено алгоритм розроблення індивідуального плану розвитку працівника ІТ-компанії.

Апробація результатів роботи. За результатами кваліфікаційної роботи магістра, прийнято участь у науково-практичній конференції та опубліковано тези за обраною темою дослідження.

Структура роботи: відповідно до поставленої мети і завдань курсова робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність мотивації персоналу

Одним із головних завдань підприємств різної форми власності є пошук ефективних інструментів управління персоналом для забезпечення активізації людського фактору. Визначальним фактором ефективності діяльності людей є їх мотивація. З теоретичної точки зору мотивація людської поведінки є дуже складним і багато в чому невираженим явищем.

Мотивація має багато визначень. Вчені вважають мотивацію процесом свідомого вибору тієї чи іншої поведінки, що визначається складним поєднанням зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотивація) факторів. Під мотивацією людини до діяльності розуміють сукупність спонукань, які спонукають людину до певних дій. Мотивація включає в себе внутрішній стан людини і те, що знаходиться поза нею, визначається як стимул або завдання. Мотивація розглядається як процес активізації мотивації працівників і створення стимулів для заохочення їх до ефективної роботи [2, с. 124].

Стимулювання праці в сучасних умовах є дуже важливим фактором в управлінні та розвитку сучасної організації, оскільки з його допомогою можна створити такі умови праці для кожного співробітника, які дозволять йому максимально повно використовувати свої здібності та досягати організаційних цілей і завдань. Сучасні власники, керівники всіх рівнів у межах своїх посадових обов'язків повинні розуміти, що на продуктивність праці конкретного працівника впливає не лише матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати, а й використання різноманітної робочої сили та соціальних переваги, є й інші умови, які складають механізм мотивації праці. Численні дослідження підтвердили, що у своїй трудовій діяльності людина проявляє себе не більше 30-40%, і що вирішальним фактором ефективності її діяльності є мотивація. Поняття мотивації є предметом вивчення багатьох економістів. Вперше слово «мотивація»

використав А. Шопенгауер у своїй праці «Чотири принципи повного розуму» (1890-1910 pp.) [5, с. 167].

І. Гринько зазначає, що «за останні роки питання мотивації праці ускладнилися, а науковцями накопичено такі інформаційні та статистичні матеріали, що мотивація починає формуватися як самостійний науковий напрям» [8, с. 95]. Багатоаспектність проблеми мотивації є передумовою різноманітності підходів до розуміння її змісту та значення, а також методів її вивчення, тому цей термін вживається вченими. Наукові пояснення різноманітні. У таблиці 1.1 подано визначення вітчизняними та зарубіжними вченими терміну «мотивація».

Таблиця 1.1 – Тракткування терміну «мотивація» різними науковцями

Автор	Тракткування
Бех І.	«Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку».
Дикань Н., Борисенко І.	«Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей».
Занюк С.	«Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини».
Колот Л.	«Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації».
Крушельницька О.	«Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу».
Мескон М.	«Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації».
Мочерний С.	«Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби»
Мушкін І.	«Мотивація – функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства».

Джерело: [16, с. 74, 23, с. 257, 28, с. 236]

Узагальнюючи визначення відомих вчених, мотивація – це сукупність особистісних факторів, які впливають на співробітника з метою підвищення його

ефективності для досягнення власних цілей та цілей організації. Підсумовуючи різні підходи таким чином, можна стверджувати, що мотивація - це процес спонукання людини до дій для досягнення мети за допомогою комплексної ролі зовнішніх і внутрішніх факторів.

В основі мотивації лежать потреби людини, які трансформуються в мотивацію. Мотивація визначає поведінку, яка вважається цілеспрямованим ставленням. Однак труднощі в досягненні мотивації через потреби пов'язані з відмінностями в оцінці індивідуальних потреб. Важливість мотивації співробітників полягає в тому, що вона визначає майбутнє компанії. Керівники підприємств повинні розуміти, що мотивація співробітників до роботи буде мотивувати їх у майбутньому.

Таким чином, поняття «мотивація» в нашому дослідженні визначається, з одного боку, як процес поєднання цілей компанії з цілями співробітників для найкращого задоволення потреб обох сторін (керівництва), а з іншого боку), і як (економічна) система, з іншого боку.

Сучасні теорії мотивації розроблені на основі аналізу історичного досвіду людської поведінки та використання простих, матеріальних і моральних імперативних потягів. Найвідомішим і найбільш використовуваним мотиваційним методом є метод «вершків і пряників». Це працює в екстремальних ситуаціях, коли цілі чітко визначені, і їх важко вписати в складні довгострокові проекти, в яких бере участь багато людей.

У таблиці 1.2 наведено перелік основних теорій мотивації, знайдених у сучасних дослідженнях.

А. Маслоу і К. Алдерфер запропонували теорію ієрархії потреб. Маслоу вважав, що потреби нижчого рівня вимагають базового задоволення і що рух потреб відбувається знизу вгору. На відміну від Маслоу, Елфорд вважав, що рух потреб відбувається знизу вгору і зверху вниз. Він визначив рух вгору як процес задоволення потреб, а рух вниз як фрустрацію — невдачу бажання задовольнити потреби.

Таблиця 1.2 – Основні теорії мотивації

А. Маслоу	Розвиваючи теорію мотивації особистості, Маслоу «класифікував потреби людей на первинні і вторинні, розташовуючи їх у вигляді п'ятирівневої ієрархічної структури.»
Ф.Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою, «мотивуючі фактори», пов'язані з характером і сутністю роботи.
Д. Макгрегор	Була сформульована «теорія ХУ», яка включала дві протилежні теорії — «Х» і «У». Теорія «Х» розглядає людей як неактивних працівників, що пояснює необхідність примусу та матеріальних стимулів як допоміжних засобів. Теорія «У» припускає, що мотивація людей регулюється соціальними потребами та бажанням творити добро. Теоретична модель «У» описує передові, творчо активні частини суспільства. Його послідовність така: самоствердження, духовне і матеріальне заохочення, примус.
У.Оучи	На основі японського досвіду менеджменту, крім теорій «Х» і «У», він розробив теорію «Z», згідно з якою «мотивація співробітників повинна базуватися на цінностях «виробничого плану», тобто підприємство». Стимули теорії «Z» діють у такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які «актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання».
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth). Це спроба уточнення й творчого розвитку теорії А.Маслоу. Він виділяє «три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання».
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування базується на «взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди».
Дж. Адамс	Теорія справедливості стверджує, що «працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності, порівнюючи його з оцінкою аналогічних дій по роботі».
Л.Портер Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить «елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності».
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що «успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки».
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації, що відображає «залежність від минулого досвіду людей. Схематичний механізм поведінки, згідно цієї теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка».

Джерело: [29, с. 357, 32, с. 67, 33, с. 34]

Для Маккелланда потреби не є ні ієрархічними, ні взаємовиключними. Він вважав, що потреби формуються під впливом життєвого середовища, досвіду і навчання, а вплив цих потреб на поведінку людини багато в чому залежить від взаємодії між ними [29, с. 357].

Герцберг Ф. розрізняє дві групи потреб відповідно до процесу, який вони включають, тоді як задоволення та незадоволення не є двома полюсами одного процесу, а скоріше різними процесами. Фактори, які викликають незадоволення, не обов'язково призводять до задоволення, якщо їх усунути, і навпаки, внесок одного фактора в задоволення не означає, що незадоволеність зростає зі збільшенням впливу його зменшення. На процес «задоволення-незадоволення» впливають внутрішні мотиваційні фактори, тоді як на процес «незадоволення-незадоволення» впливають зовнішні [32, с. 67].

Теорія мотивації Ф.Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Фактори здоров'я Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам безпеки та безпеки в майбутньому, а його мотиваційні фактори можна порівняти з потребами вищого рівня Маслоу: цінується та самовиражається. Модель мотивації, запропонована Л. Портером і Е. Лоулером, включає елементи теорії мотиваційної програми, розглянутої раніше. Згідно з їхньою теорією, мотивація є функцією потреб, очікувань і справедливості винагороди. Ефективність праці залежить від оцінки цінності винагороди, витрачених зусиль, оцінки ймовірності зв'язку між зусиллями та винагородою, якостей і потенціалу працівника, а також самооцінки працівника. Вони розрізняють зовнішні та внутрішні винагороди, а також широко визнані винагороди [33, с. 34].

Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків. Він об'єднує такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, що сприймається як справедливість, задоволення в результаті зовнішніх і внутрішніх винагород, з урахуванням їх справедливості, в рамках взаємопов'язаної єдиної системи.

Відповідно до теорії справедливості, люди завжди суб'єктивно оцінюють свою зарплату і порівнюють її з тим, що отримують інші працівники за аналогічну роботу. Одним із найважливіших висновків цієї теорії є те, що продуктивна праця завжди призводить до задоволеності працівників.

Є й інші теорії, але в будь-якому випадку більшість авторів (Адамс, Лоуренс, Врум, Гріффін, Хекман, Олдем та інші) приходять до висновку, що

мотиви, потреби та очікування існують паралельно і не суперечать і не доповнюють один одного. Поєднання мотивів і потреб унікальне для кожної людини [4, с. 234].

Таким чином, змістовні теорії висловлюють певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями, і приділяють основну увагу аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги аналізу процесу мотивації, що є головним недоліком усіх змістовні теорії мотивації. Мотивація праці є однією з цих проблем, і її вирішення викликає серйозне занепокоєння на практиці в усьому світі. Вітчизняна теорія та практика стимулювання праці зводиться до оплати праці за фіксованими тарифними ставками та заробітною платою, що є неефективним. Тому при створенні системи стимулювання праці підприємства повинні спиратися на досвід, накопичений світовою практикою. Серед різноманітних моделей систем стимулювання праці в ринкових економіках більшості індустріальних країн найбільш характерними є моделі: Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччини та Швеції [5, с. 167-169].

Загалом основні чинники сприяння працевлаштуванню в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі спільні принципи та характеристики: Порівняно з розвиненими індустріальними країнами система сприяння працевлаштуванню в Японії Версія досить гнучка. Традиційно він базується на трьох факторах: технічні навички, вік і професійний досвід.

Виходячи з цих факторів, заробітна плата робітників, інженерів, керівників середньої та нижчої ланки визначається відповідно до розкладу цін, тимчасова фіксована заробітна плата працівників, визначена відповідно до розкладу цін, є загальною. Виплати залежать від віку, виробітку, досвіду, стаж роботи та мати три навички, розподілені за категоріями та рівнями [7, с. 218].

Виходячи з цих факторів визначається заробітна плата службовців, інженерів, керівників середньої ланки за тарифним розкладом, на підставі якого визначається умовно-фіксована частина посадового окладу працівника як сума

трьох частин оплати: за віком, за вислугою років, за вислугою років і вислугою років, які характеризуються розрядами та рівнями [7, с. 219].

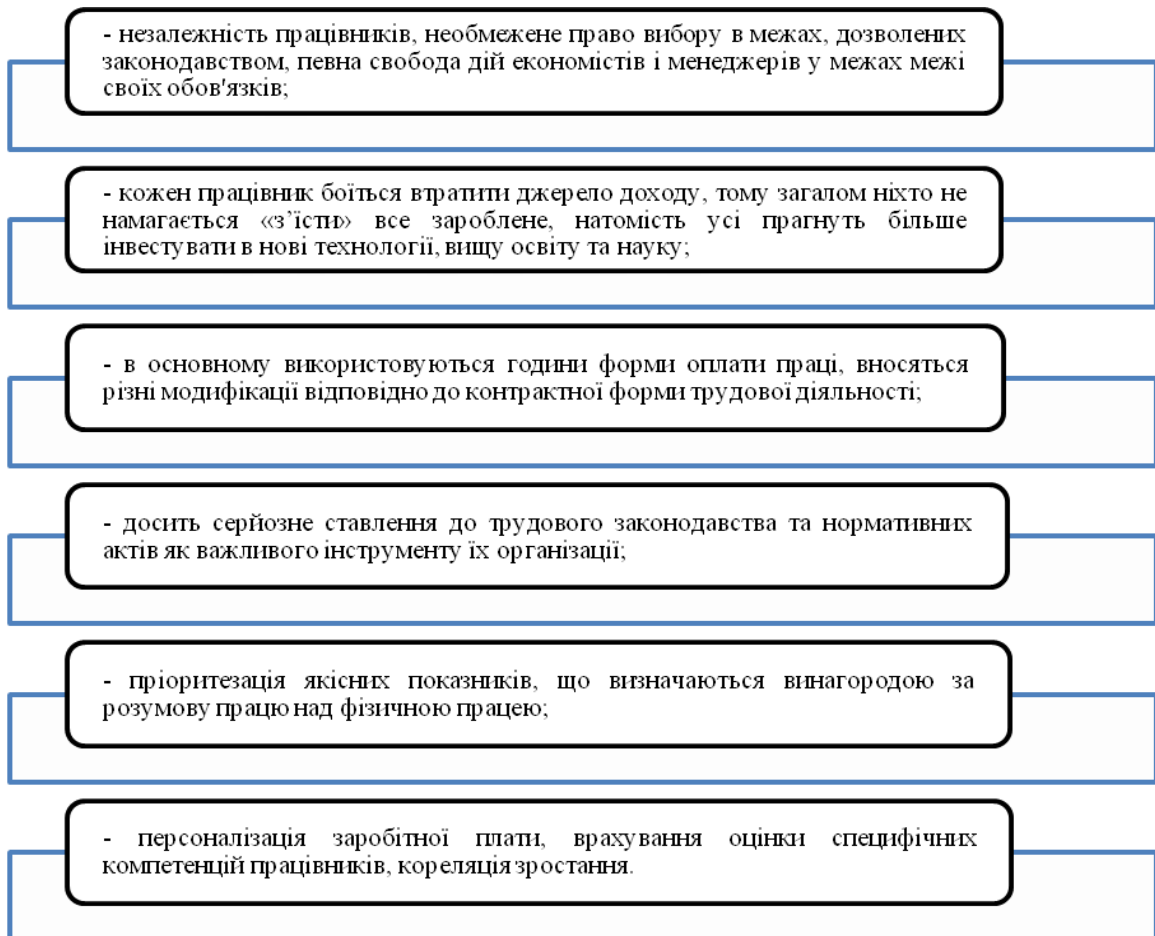


Рис 1.1 - Основні ознаки та принципи елементів мотивації праці в країнах з розвинутою економікою

Джерело: [8, с. 96]

Більшість японських компаній застосовують комплексну систему політики матеріального заохочення, яка поєднує в собі елементи традиційного (вічного та нового) ціноутворення праці працівників. У комплексній системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками: віком, стажем роботи, званням за фахом і продуктивністю праці. Традиційною базою персональних ставок є вік і стаж роботи, а основою визначення величини ставок праці, так званого «кваліфікаційного показника», є професійне звання та ефективність праці.

Отже, застосування трудового індексу виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати незалежно від підвищення кваліфікації працівників і трудового вкладу, тим самим підвищуючи мотивацію праці, яка в даному випадку безпосередньо залежить від результатів праці [17, с. 14].

Американська модель мотивації праці базується на різноманітних стимулах до підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активних верств населення.

В основу моделі покладено соціокультурні особливості країни – ставлення населення до індивідуального успіху кожної людини та високий рівень економічного добробуту. Основою американської системи стимулювання праці є оплата праці. Найпоширенішим сценарієм стали різні модифікації погодинних розрахунків на основі стандартизованих завдань, доповнені різними формами бонусів. В даний час однією з найпоширеніших форм розрахунків для основних і допоміжних працівників у США є оплата праці, яка поєднує в собі елементи відрядної та почасової ставки. Тим часом щоденний заробіток працівника визначається як його погодинна оплата, помножена на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не виконує денну норму природним шляхом, робота продовжується до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премій, тому що, на думку американських економістів, ці суми вже включені у високу заробітну плату працівників і компенсації робітникам. Відмінною рисою розглянутої системи є простота розрахунку доходів і планування витрат на зарплату. Однак більшість компаній, як у Сполучених Штатах, так і в інших країнах, використовують систему, яка поєднує зарплату з бонусами. Групові системи винагороди широко використовуються в США [41, с. 66].

Французька модель стимулювання зайнятості характеризується різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимули для конкуренції, а також гнучку систему оподаткування. Її відмінною рисою є поєднання стратегічного планування та ринкових механізмів.

Основою ринкових відносин за французькою моделлю є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняє потреби людей у товарах і послугах і знижує витрати виробництва [5, с. 167].

Можна виділити дві тенденції в політиці оплати праці французьких компаній: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. Практично всі великі підприємства при виплаті заробітної плати враховують індекс споживчих цін, що відображено в колективних договорах з профспілками. Реалізація французького принципу індивідуальної оплати праці враховує професійну кваліфікацію, якість роботи, кількість розроблених раціоналізаторських пропозицій і плинність кадрів.

Існує три основні підходи до персоналізації зарплати:

1) Визначити мінімальну заробітну плату та «табличну» заробітну плату для кожного робочого місця, визначену згідно з колективним договором. Робота кожного працівника оцінюється за виконаною роботою, а не по відношенню до роботи працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Еталон внеску працівника в роботу - це кількість і якість його роботи, а також рівень участі в суспільному житті компанії.

2) Заробітна плата ділиться на дві частини: постійну залежно від посади або місця роботи та змінну, що відображає результати роботи. Крім того, якість роботи та серйозне ставлення до роботи будуть забезпечені бонусами. Працівники беруть активну участь в дебатах з питань оплати праці в рамках професійних комітетів.

3) Компанії надають особисту винагороду, таку як дивіденди, продаж акцій компанії працівникам і бонуси. У французькій моделі дуже цікаві (часто багатофакторні) методи та критерії оцінки роботи. Загальний зміст цієї методики полягає в наступному [7, с. 219].

На підприємстві діє бальна система (від 0 до 120 балів) оцінки ефективності роботи співробітників, яка базується на шести показниках: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, виробнича етичність та ініціативність.

При цьому персонал підприємства поділяється на 5 категорій. До найвищого, першого, належать працівники, які набрали від 100 до 120 балів, до другого – ті, хто набрав від 76 до 99 і так далі. При цьому існують певні обмеження: до першого розряду можуть бути віднесені до одного відділу та однієї професії не менше 5 і не більше 10% працівників, до другого розряду – від 30 до 40%, до третього розряду – від 35% до 45%. У разі пропуску від 3 до 5 днів на місяць допомога зменшується на 25%, за 10 і більше днів - на 100% [16, с. 156]

Перевагою французької моделі стимулювання праці є те, що вона суттєво стимулює ефективність і якість праці як саморегульований фактор розміру фонду оплати праці. Коли виникають тимчасові труднощі, зарплата автоматично знижується, і бізнес може легко реагувати на зміни в економіці. Ця модель дає працівникам ширше уявлення про економіку компанії.

У Великій Британії наразі існують дві форми винагороди, заснованої на прибутку: готівкова та на основі акцій, яка передбачає часткову оплату акціями. Також розглядається можливість запровадження змінної системи оплати праці, яка б повністю залежала від прибутку підприємства.

У британських компаніях розподіл прибутку здійснюється шляхом періодичних виплат певного відсотка від прибутку компанії, на додаток до фіксованої зарплати, на основі індивідуальних або колективних угод. Залежно від основи розрахунку суми, розподіленої відповідно до плану розподілу прибутку, люди розрізняють участь у прибутку, чистий дохід, участь у доході або створенні вартості, участь у праці та участь у чистій праці [41, с. 67].

Участь у акціонерному капіталі передбачає обмін частини особистих заощаджень працівника на акції компанії чи облігації та використання цих грошей для придбання основних засобів і оборотного капіталу. Власний капітал - це передача частини прибутку (доходу) учасникам товариства, у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, корпоративної допомоги або премій.

Практичне застосування конкретної моделі нової системи оплати праці у Великій Британії показує, що середній дохід, отриманий працівниками від участі в прибутках, становить 3% від основної зарплати, і лише деякі компанії досягають

10% зарплати. Після запровадження розподілу прибутку зайнятість зросла на 13%, а середня заробітна плата в компаніях, які використовують цю систему розподілу прибутку, була на 4% нижчою, ніж у традиційних компаніях. У той же час участь у прибутку у формі розподілу акцій позитивно впливає на компанію та працівників, покращуючи ставлення працівників до роботи, створюючи гарну атмосферу компанії та стимулюючи більш ефективну роботу. За допомогою таких систем можна очікувати значного підвищення продуктивності праці [37, с. 14].

В основі німецької моделі стимулювання праці лежить зацікавлена особа як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному розумінні — це розуміння загального блага і знаходження свого місця в системі «виробництва і споживання». Але не кожен громадянин може працювати за вимогами ринку.

Німецька ринкова економіка називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає всіх бідних і безправних: безробітних, хворих, старих і молодих. Соціальна справедливість і солідарність є важливими передумовами соціального консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулів праці та соціального забезпечення є однією з найкращих моделей в історії економічної теорії. Ця модель забезпечує однаковий рівень економічного добробуту та соціальної безпеки [8, с. 96].

Шведська модель трудової мотивації характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених. З 1950-х років шведські профспілки проводять так звану солідарну політику оплати праці, яка ґрунтується на принципі рівної оплати за рівну працю та скорочує розрив між мінімальною та максимальною заробітною платою при перегляді колективних трудових договорів. Політика солідарної виплати спрямована на вирішення багатьох проблем.

По-перше, разом із ринковою конкуренцією це ще більше стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх науково-технічних досягнень.

При цьому ми дотримуємося принципу рівної оплати за однакову працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують однакову роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства.

Шведські профспілки не дозволяють власникам малоприбуткових підприємств при перегляді колективних трудових договорів знижувати заробітну плату нижче загальновстановленого рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити бізнес. Тому солідарна політика оплати праці сприяє зростанню прибутковості підприємств. Іншою особливістю солідарних виплат є звуження розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою [12, с. 145].

Система встановлює рівномірне зростання заробітної плати, що врівноважує ситуацію: низькооплачуваних заробляють більше, а високооплачуваних обмежено. Крім того, під час перегляду колективних договорів профспілки часто прагнуть включити спеціальні положення щодо очікуваного підвищення заробітної плати для груп з низькою оплатою праці. Усе це створило сприятливі умови для відтворення високоякісної робочої сили у сферах матеріального виробництва, невиробничої та виробництва знань. Тому в процесі вивчення міжнародного досвіду щодо стимулювання праці необхідно звернути увагу на сферу управління людськими ресурсами в Україні [17, с. 13].

На сучасному етапі розвитку системи стимулювання відсутні матеріальні стимули, тому керівники повинні зосередити увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних елементів заходів стимулювання, це дозволить всебічно описати його оптимальну систему та взаємовідносини між місцевим керівництвом традиції та корпоративна культура.

1.2 Сучасні підходи та методи мотивації ІТ компаній

Перш ніж перейти безпосередньо до дослідження методів мотивації персоналу в ІТ-компаніях розглянемо сучасні методи мотивації праці загалом.

В основному вчені виділяють наступні методи мотивації (рис. 1.2):

Розглянемо суть кожного з перерахованих методів.

Методи прямого стимулювання загалом можна розділити на фізичне (грошове) стимулювання та нефізичне стимулювання. По-перше, винагорода співробітників грошима є одним з найефективніших і популярних методів мотивації співробітників, але він працює тільки в тому випадку, якщо працівники відчувають, що зарплата є справедливою і гідною їх праці і призвище. Високі зарплати сприяють працьовитому та відповідальному ставленню та дозволяють відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, мотивованих та орієнтованих на успіх працівників. Вищі зарплати допомагають зменшити плинність кадрів, забезпечуючи стабільну робочу силу. У наш час, враховуючи особливості багатьох організаційних заходів, часто складається враження, що роботодавці не об'єктивно оцінюють продуктивність праці та навантаження кожного працівника, що призводить до задоволеності заробітною платою та призводить до зниження продуктивності праці [29, с. 45].

Окрім грошової винагороди, керівництво може використовувати такі заохочення, як надання або оплата ваучерів на реабілітацію працівникам, житлова підтримка, забезпечення харчуванням (у тому числі безкоштовним) та зручністю поїздки Компанії, а також знижки. При необхідності роботодавці також можуть запропонувати гнучкі умови праці – гнучкий графік, неповний робочий день, дозволяючи на роботу брати участь жінкам з маленькими дітьми, студентам, підліткам, людям з обмеженим здоров'ям [30, с. 48]. Нематеріальна мотивація поділяється на соціальну мотивацію, моральну мотивацію та психосоціальну мотивацію [31, с. 140]. Соціальна мотивація полягає в престижності роботи, здатності приймати самостійні рішення.



Рис 1.2 Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело:[13, с. 99]

Етична мотивація пов'язана зі здатністю працівників реалізувати свій творчий потенціал і отримати визнання. Задоволеність працею формується також на основі соціально-психологічних стосунків працівників з керівництвом і колективом [32, с.87]. Непряме (обов'язкове) стимулювання полягає в примушуванні працівника до виконання того чи іншого завдання, визначеного керівництвом. Часто надмірне покладання на мотивацію обмежує бажання та потреби працівників. Інструментами цього методу є різні розпорядчі документи типу наказів, розпоряджень. Під впливом відповідного співвідношення прямих і непрямих стимулів працівники можуть працювати найбільш розумно і ефективно, досягати найкращих результатів і підвищувати продуктивність праці. При використанні різних мотиваційних методів керівники повинні враховувати не тільки соціальні, а й психологічні фактори, що впливають на поведінку людей, враховуючи їх особистісні та психологічні особливості. Сьогодні в сучасних організаціях все частіше можна спостерігати, що керівництво відчуває потребу в більшій мірі використовувати методи етичної мотивації. Це пов'язано з тим, що

організації не завжди мають фінансову можливість матеріально мотивувати працівників за допомогою грошової винагороди [33, с. 43]. У той же час етична динаміка менеджменту обходиться набагато дорожче. Систематизуємо загальноприйняті форми матеріального та нематеріального стимулювання працівників у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1) Заробітна плата, премії, надбавки, премії, коефіцієнти; 2) Організаційна харчування; 3) Страховий та медичний поліси; 4) Знижки на придбання продукції організації; 5) Організація навчання та розвиток кар'єри працівників; 6) Допомога працівникам у придбанні житла; 7) Забезпечення службовим транспортом	1) Забезпечення працівників гнучкими формами зайнятості (за бажанням і необхідністю); 2) Надавати можливість у робочий час (за бажанням працівників) вирішувати питання, що становлять особистий інтерес; 3) Забезпечувати професійний та особистий розвиток кар'єри; 4) Створити хорошу психологічну атмосферу в колективі 5) Надати працівникам (залежно від їх посад і рівня здібностей) право приймати самостійні рішення, в тому числі можливість особисто керувати виробничим процесом.

Джерело: [13, с. 98]

Матеріальне стимулювання відповідає прагненню до добробуту та підвищення життєвого рівня і залежить від особистих доходів, структури доходів, диференціації доходів та ефективності матеріального стимулювання в бізнесі. Мотивація до роботи в компанії створюється безпосередньо роботою, її змістом, організацією робочих процесів і системами роботи. Це внутрішня мотивація людини, внутрішня мотивація всієї її трудової поведінки. Водночас працівники потребують змістовної, цікавої та корисної роботи, дбають про впевненість у перспективах кар'єрного розвитку та поважають себе, якщо оцінюють результати своєї праці. Взагалі мотивація праці пов'язана зі значенням і корисністю самої

роботи, з одного боку, і з самовираженням і самореалізацією співробітників, з іншого боку [14, с. 193].

Статусна мотивація - це внутрішня рушійна сила поведінки людини, пов'язана з її бажанням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижній і соціально значущій сфері в компанії. Крім того, можливе власне лідерство в групі, вищий неформальний статус, бажання бути визнаним експертом і мати владу [15, с. 420].

Нормативна мотивація виявляється у спонуканні особи до конкретної поведінки через вплив різноманітних мисленнєвих та психологічних чинників, таких як переконання, повідомлення та психологічне вплив, зокрема [16, с. 48].

За своєю суттю, примусові стимули базуються на використанні влади та загрози тим, що задоволення потреб працівників може бути ускладненим, якщо вони не відповідають конкретним вимогам [16, с. 56].

Мотивація визначається як поведінка, спрямована не на саму людину, а як дія, спрямована проти зовнішнього середовища за допомогою позитивних стимулів, які спонукають працівників до певної поведінки.

Перші два типи мотивації є прямими, оскільки передбачають безпосередній вплив на підлеглих, у той час як третій тип вважається опосередкованим, оскільки ґрунтується на впливі зовнішніх факторів [17, с. 12].

Внутрішня мотивація виявляється, коли людина, вирішуючи завдання, формує власні мотиваційні чинники. Наприклад, це може включати бажання досягнення конкретної мети, завершення роботи, отримання знань, або воля до боротьби та страх. Основуючись на внутрішній мотивації, люди працюють спокійно, виконують свою роботу з сумлінням, економлять енергію та краще розуміють поставлені завдання, оперуючи знаннями. Внутрішня мотивація до дії виникає внаслідок взаємодії складного спектру змінюваних потреб, тому менеджер повинен визначити ці потреби та знаходити шляхи їх задоволення для ефективною мотивації [19, с. 67].

При зовнішній мотивації дія на об'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату, накази, правила поведінки і т.д. Немає різниці між внутрішньою та

зовнішньою мотивацією, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як з внутрішніх, так і із зовнішніх причин. Менеджерам дуже важливо усвідомлювати наявність цих двох типів мотивації, оскільки ефективно керувати можна лише на основі зовнішньої мотивації, але при цьому враховуючи можливість появи певної внутрішньої мотивації. До ключових форм позитивної мотивації відносяться стимулювання у вигляді матеріальних винагород у формі премій і персональних додатків, а також делегування особливо важливих завдань, яке підвищує авторитет працівника та зміцнює довіру до нього в колективі.

Негативна мотивація - це, перш за все, фінансові санкції, зниження зарплати, зниження соціального статусу в групі, моральна ізоляція співробітника, пониження в посаді. Система санкцій має бути зрозумілою та доступною для всіх працівників [21, с. 22].

Керівник організації повинен організовувати робочі процеси так, щоб інтереси і потреби співробітників були збалансовані із завданнями, інтересами керівників і розвитком всієї організації [36, с. 150]. Для ефективного впливу на трудову діяльність керівникам необхідно проаналізувати та більш ретельно обирати форми та методи мотивації працівників. Робота повинна бути організована так, щоб працівники могли розвивати свої здібності, розвивати і застосовувати всі свої професійні якості в практичній діяльності. Стимули людських ресурсів не повинні нав'язуватися працівникам, а повинні відповідати інтересам працівників в організації. Вони повинні знати, що їх чекають перспективи в майбутньому завдяки серйозній і якісній роботі в їхній організації. Також правильно регулярно проводити певні соціологічні дослідження, щоб виявити ставлення працівників до існуючої динаміки в організації.

Ми вважаємо, що механізм стимулювання персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на задоволення особистих потреб працівників та відповідність місії організації. Цей механізм визначається взаємозалежністю між кінцевими результатами діяльності організації та особистим внеском кожного працівника. В умовах формування конкурентного середовища вибір прийнятних стимулів і забезпечення їх розумної взаємодії в короткостроковій і довгостроковій

перспективі залежить від додаткової синергії всієї системи стимулювання управління персоналом для посилення конкурентних позицій сучасних організацій [37, С. 84].

У сучасних умовах поширення ефектів праці вимагає використання методів, засобів, інструментів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Який з них буде доречнішим у конкретній ситуації, залежить від особливостей підприємства, персоналу та його структури, ступеня згуртованості трудового колективу, рівня розвитку та виробничої демократії. Тож якими б чудовими не були ідеї, інноваційні технології та найсприятливіші зовнішні умови, неможливо досягти високої ефективності роботи без добре навченого та мотивованого персоналу. Інвестиції в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та сталого функціонування підприємства.

Зараз в Україні стрімко зростає кількість ІТ-компаній, де працює переважно молодь. Така висока чисельність працівників пояснюється швидким розвитком галузі та отриманням значних доходів у цій сфері. Однак, незважаючи на високі зарплати, компанії все ще стикаються з відсутністю мотивації співробітників. Це в свою чергу призводить до втрати кваліфікованих працівників (перехід до конкурентів) або переїзду за кордон, що створює проблеми.

ІТ-спеціалісти – це люди творчої професії, тому для підтримки їхньої творчої діяльності та розробки нових ідей і планів необхідно постійно контролювати їх стан і задоволеність роботою, а в разі відхилень від нормальних умов збалансувати їх використання. Інструменти мотивації для збалансування роботи та творчості. Дуже важливо своєчасно виявляти та усувати негативні фактори в процесі роботи [3].

Слабка організаційна мотивація серед ІТ-спеціалістів – поширене явище в сучасній Україні. Це проявляється, наприклад, у зростанні плинності кадрів у сфері ІТ – крім матеріальної винагороди, експерти шукають і обирають компанію, яка дозволяє їм професійно розвиватися – використовувати додаткові інструменти у професійній діяльності, «апгрейдити» їх. навички. Отримайте нові навички. Загострення реалістичних проблем стимулювання багато в чому пов'язане з

перебільшенням ролі матеріальних стимулів, що є характерним для багатьох менеджерів [29].

Характерною рисою систем стимулювання персоналу в організаціях є комплексне використання систем стимулювання для формування зовнішніх і внутрішніх стимулів ІТ-фахівців. Крім матеріальних і нематеріальних стимулів, на мотивацію ІТ-фахівців також впливають регіональні особливості (природа, клімат, культура), витрати на оплату праці, які відображаються на структурі та вартості споживчого кошика, динаміка цін споживача, товари та послуги, в вони відрізняються від регіону до регіону, характеристики регіональних ринків праці та регіональної економіки, специфіки цільового ринку організації (місцевий, регіональний, міжрегіональний, міжнародний) та інші фактори.

Крім того, слід зазначити, що існує багато різних факторів, які можуть вплинути на кінцевий результат роботи співробітника. Системи заохочення працівників мають бути прозорими та зрозумілими, щоб усунути почуття несправедливості та порівняння. Кожен співробітник повинен знати, що за якісну роботу, ініціативу та нові ідеї, творче вирішення поставлених завдань він отримає належну винагороду, зокрема бонуси, знижки, безкоштовні квитки на конференції, новітнє обладнання, а також відзнаку керівників та інших учасників. Тому ігнорування стимулів у певній сфері може призвести до зниження продуктивності праці та якості продукції в кожній конкретній організації чи підприємстві.

Ефективним способом фінансового стимулювання ІТ-персоналу малого бізнесу до спільної роботи є участь кожного безпосереднього виконавця у прибутках від продажу кінцевого продукту [3]. Це може спонукати ІТ-фахівців розглядати свою роботу не як діяльність із створення окремого готового продукту, а як спільний внесок в успішну реалізацію всього проекту, від якості якого безпосередньо залежить матеріальна вигода всіх учасників.

Щоб підвищити мотивацію ІТ-співробітників, необхідно враховувати наступні моменти [3, с. 29]:

Рівень зарплати є досить важливим для ІТ-фахівців, але для підвищення та

підтримки мотивації та продуктивності співробітників необхідно враховувати наступні фактори: Запровадження бонусів або преміальних грошових компонентів;

- Співробітників необхідно мотивувати можливістю професійного розвитку через професійне навчання

- Комфортна психологічна атмосфера в компанії допоможе запобігти зміні робочого місця працівниками та підвищить зацікавленість у кінцевих результатах спільної роботи.

- Можливість вибору графіка роботи є важливим мотиваційним фактором для будь-якого ІТ-фахівця, що, у свою чергу, забезпечує комфорт і допомагає оптимізувати продуктивність співробітника в особистому плані. Висновки та рекомендації. Багато факторів впливають на успіх і процвітання компанії. Однією з них є методика мотивації. Для створення ефективної мотиваційної системи з урахуванням менталітету українського народу яскравим прикладом є теорія очікування В. Врума [3].

Грошові винагороди є найважливішим мотивуючим фактором, але після повного задоволення матеріальних потреб вони мало впливають на підвищення продуктивності ІТ-персоналу та розвиток їх творчих навичок. Для ІТ-фахівців робота в хорошій команді та отримання задовільного рівня зарплати є основними мотиваційними факторами, а їх особиста важливість часто затьмарює низькооплачувані та менш престижні посади. Таким чином, система винагороди повинна бути в першу чергу розроблена для задоволення практичних (не обов'язково фінансових) потреб ІТ-персоналу. Як вибір нематеріальної винагороди доцільно взяти на озброєння пропозиції зарубіжного експерта Дж. Баретта [29].

На його думку, для успішного розвитку команди ІТ-експертів достатньо дотримуватися п'яти порад:

- 1) Забезпечити викид негативних емоцій серед учасників;
- 2) Систематично застосовувати інновації;
- 3) Правильно встановити стандарти ефективності;

- 4) створювати духовні зв'язки між учасниками команди;
- 5) Не забувати про психологічне розвантаження [29].

Незважаючи на різноманітність стимулів, доступних для ІТ-персоналу, кожна успішна ІТ-компанія має базовий набір стимулів, який відповідає її цілям і можливостям [17]. Загальна мета системи заохочення ІТ-спеціалістів компанії – створення та розвиток людей, відданих організації, адаптованих до високоприбуткової трудової діяльності та здатних своєчасно виконувати поставлені завдання в рамках наявних ресурсів. Нематеріальні винагороди, які зменшують витрати на ІТ-персонал, особливо важливі в складних умовах.

Оптимальна модель системи заохочення ІТ-персоналу в організації включає наступні елементи:

- базова заробітна плата;
- премія;
- винагороди за результатами прибутку організації;
- винагороди за вислугу років;
- компенсація за додаткову понаднормову роботу;
- відшкодування витрат вимоги суспільства;
- командна робота;
- професійний і соціальний розвиток персоналу;
- індивідуальні умови праці для іт-фахівців;
- визнання досягнень керівництвом організації та її персоналом [10].

У сучасних умовах в компаніях і організаціях часто буває так, що для співробітників важливіше не грошове заохочення праці, а різні нематеріальні форми стимулювання. Мотивація - це спонукання людини діяти на основі її зусиль перед організацією та включає відповідні мотиви. Розглядаючи специфіку мотивації, зупинимося саме на матеріальному стимулюванні [3]. Нематеріальні мотиваційні чинники можуть впливати на сприйняття ІТ-працівниками окремих елементів системи фінансової винагороди [29].

Розрахунок ринкових цін праці та вартості робочої сили в першу чергу впливає на розмір основної заробітної плати. При цьому форма і спосіб оплати

більшою мірою пов'язані з особливостями використовуваної техніки і організації роботи. Розмір і структура соціальних пільг і виплат значною мірою залежать від економічного становища підприємства та специфіки його політики людських відносин. Наприклад, компанія Plarium відома на ринку тим, що окрім високої зарплати вона ще й забезпечує медичне страхування своїх співробітників, вони створили в своїх офісах кінотеатри, спортзали, студії йоги та здійснюють медичне страхування своїх працівників. Отже, окрім винагороди, менеджери повинні з'ясувати, що є важливим для працівників, і надати ці переваги на основі цієї інформації. IT-фахівці – люди творчі, і для підтримки їх життєвих сил необхідно стежити за їх задоволеністю роботою та умовами праці, а коли незадоволеність виникає, співробітники управління персоналом повинні швидко реагувати на усунення незадовільних факторів.

Для вдосконалення існуючої в організації системи мотивації IT-співробітників за допомогою нематеріальних факторів можна використовувати наступні механізми:

- З'ясувати зв'язок між співробітниками IT-підрозділу та наявними рівнями матеріального заохочення;
- Визначити профіль мотивації співробітників, спочатку визначення важливих нематеріальних активів IT-фахівців Як потреби співвідносяться між собою та з іншими потребами;
- Якщо поточний рівень матеріальних стимулів досліджуваних людей недостатній, щоб задовольнити суб'єктивну оцінку співробітників власного внеску в спільну справу, цього можна досягти, задовольнивши найважливішу нематеріальну потребу [29].

Такі дії допомагають побудувати більш довірчі стосунки між IT-фахівцями, а також між IT-персоналом і їх керівництвом, сприяючи підвищенню ефективності систем мотивації в усій організації. Тому раціональна організація робочих процесів і більш ефективне використання засобів і методів мотивації і стимулювання фахівців дозволяє не тільки виявити поточні домінуючі потреби і мотиви кожного працівника, але й оцінити ефективність роботи. Ефективність дій

і роботи, виконуваних окремими особами та командами, які позитивно впливають на діяльність усієї організації.

Все це привертає увагу до того, що правильна організація робочих процесів і більш ефективне використання інструментів і методів мотивації і мотивації фахівців не тільки дозволяють виявити важливі потреби і мотивацію кожного співробітника, але й дозволяють оцінити ефективність вжитих заходів та результативність роботи.

Виходячи з наведених вище визначень, можна зробити наступні висновки:

1) Мотивація - це сукупність конкретних факторів, що впливають на діяльність співробітників;

2) Механізми стимулювання - це сукупність визначених інструментів і методів, які можна використовувати для підвищення продуктивності праці співробітників і досягнення організаційної цілі;

3) Правильно побудований механізм стимулювання підвищить ефективність системи управління персоналом організації та покращить соціально-трудові відносини між працівниками організації та роботодавцями. У сучасному світі «талант визначає все». Сьогодні жодна організація не може обійтися без творчих особистостей, які своїми ідеями ведуть організацію вперед, уникають труднощів і професійно та відповідально вирішують проблеми. Формування дієвих стимулів дозволить створити оптимальні умови для діяльності будь-якої організації та уникнути втрати цінних працівників. Процес мотивації складний і неоднозначний. Існує досить велика кількість різних теорій мотивації, які намагаються пояснити цей феномен.

Ефективна організація робочого процесу та внутрішня мотивація фахівців сприяють вчасному виконанню завдань та зменшенню кількості помилок. Це в свою чергу призводить для збільшення ефективності праці ІТ-спеціалістів і зниження реальних невиробничих витрат організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епам Системз»

ТОВ «Епам Системз» – українська софтверна компанія, яка спеціалізується на розробці та впровадженні програмних продуктів для автоматизації роботи бізнесу, побудові комплексних систем захисту інформації, електронного безпаперового документообігу, ІТ-консалтингу та ІТ-аутсорсингу, а також системній інтеграції і інфраструктурних рішеннях.

Основними напрямками роботи ТОВ «Епам Системз» є: Web Applications; Machine Learning; Neural networks (нейронні мережі); Mobile Applications; Desktop Applications; VR/AR Applications; інші роботи, пов'язані з поставкою програмного забезпечення, автоматизацією господарської діяльності підприємств, супроводом та підтримкою, навчанням та сертифікацією, наданням консалтингових послуг, поставкою апаратного забезпечення [6].

Юридична та фактична адреса ТОВ «Епам Системз»: Україна, 01033, місто Київ, вул. Прахових Сім'ї, будинок 54. Генеральний директор – Рожок С.В. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правом юридичної особи. У своїй діяльності ТОВ «Епам Системз» керується статутом підприємства, нормативними та законодавчими актами України, локальними документами [6].

Для здійснення своєї діяльності ТОВ «Епам Системз» має право:

- самостійно планувати свою господарську, фінансову та комерційну діяльність, а також соціальний розвиток колективу;
- інвестувати свої кошти у діяльність українських та іноземних підприємств;
- купувати власність та орендувати, а також здавати в оренду рухоме та нерухоме майно;
- конвертувати готівкові кошти у цінні папери;
- створювати на території України свої філії / представництва тощо.

З огляду на специфіку своєї роботи, ТОВ «Епам Системз» повністю

інформатизоване. Інформаційні системи торкаються так чи інакше майже всіх бізнес-процесів підприємства. Усі співробітники використовують персональні комп'ютери для виконання своїх посадових обов'язків.

Для зв'язку з клієнтами та постачальниками у ТОВ «Епам Системз» організовано багатоканальну телефонну систему. Зв'язок на підприємстві здійснюється через Інтернет-телефонію, з використанням власного сервера, що дозволяє конфігурувати потоки дзвінків, використовувати функції автовідповіді, голосової пошти та переведення дзвінків на інші лінії.

Організаційна структура управління ТОВ «Епам Системз» наведена на рис. 2.1.

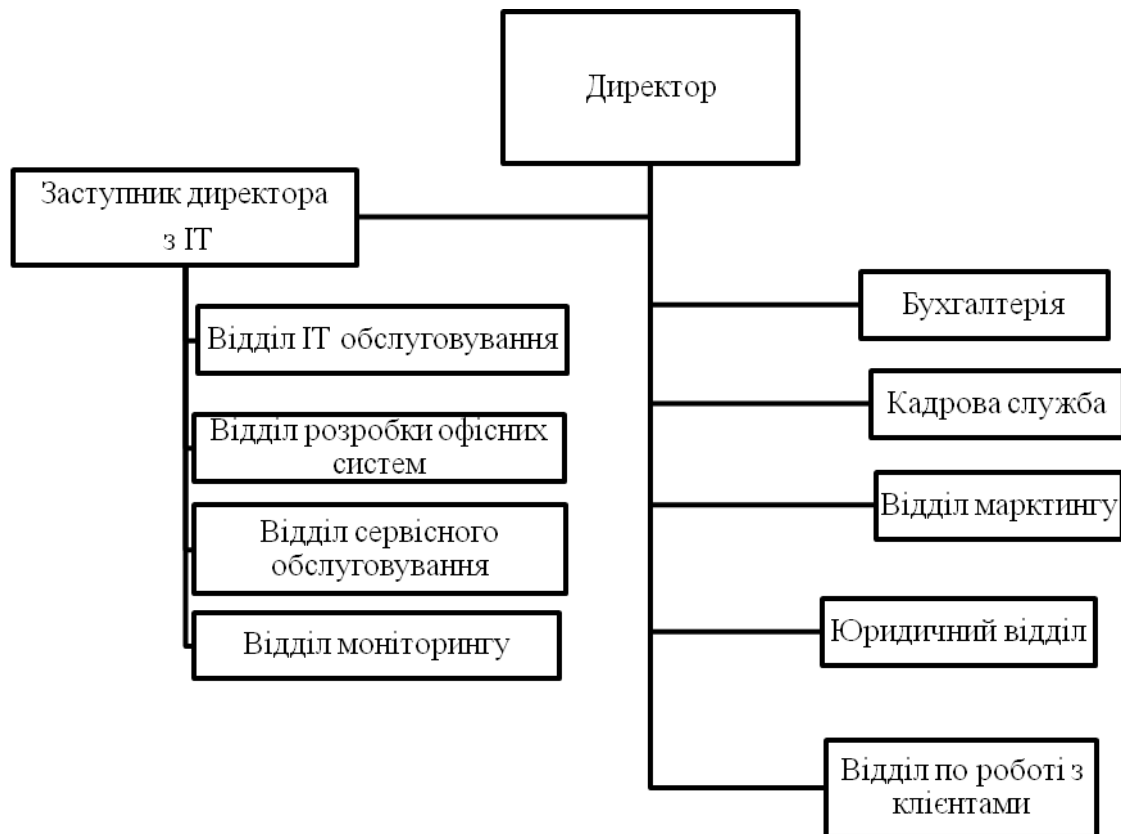


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Епам Системз»

Джерело: сформовано автором

Структура управління ТОВ «Епам Системз» має лінійно-функціональний тип. Це означає, що управління в компанії ділиться на деякі структурні підрозділи, кожен із яких має завдання. Управління процесами забезпечене

лінійним апаратом та функціональними службами. Між підрозділами ТОВ «Епам Системз» є як вертикальні, і горизонтальні зв'язки.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторони компанії, оцінимо перспективи та ризику подальшого її розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Епам Системз»

Сильні сторони	Можливості
<p>Хороша диверсифікація по вертикальних ринках: компанія представлена фактично у всіх, найсильніші позиції на державному, фінансовому, нафтогазовому секторах.</p> <p>Значна частка обороту припадає на ІТ-послуги.</p> <p>Великий портфель пропонованих ІТ-послуг, у тому числі з аутсорсингу (позитивні відгуки клієнтів).</p> <p>Клієнтами компанії є провідні компанії як усередині країни, так і за її межами.</p> <p>Імідж провідного системного інтегратора в Україні.</p>	<p>Компанія посилено розвиває аутсорсингу за всіма напрямками:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) оренда бізнес-додатків; 2) аутсорсинг для міжнародних компаній (2007 р. компанія уклала угоду з Computer Sciences Corporation (CSC) на аутсорсингове обслуговування основних клієнтів; 3) аутсорсинг кадрового аудиту; 4) аутсорсинг у сфері інформаційної безпеки; <p>Істотне розширення продуктового портфеля: розробка нових продуктів, здобуття нових компетенцій.</p> <p>Розвиток бізнесу на нетипових для компанії ринках – компанія посилено намагається закріпитись в енергетиці.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Велика плінність кадрів, у тому числі на керівних позиціях.</p> <p>Недостатній контроль якості проектів, що виконуються.</p> <p>Нестача кваліфікованого персоналу з деяких напрямів.</p>	<p>Група компаній одночасно розвиває велику кількість ІТ-напрямків, що може призвести до нестачі кваліфікованого персоналу і позначитися на якості та термінах проектів, що реалізуються.</p> <p>Війна з РФ та наслідки, що її супроводжують.</p>

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз дозволив дійти наступних базових висновків.

ТОВ «Епам Системз» має значні резерви для розвитку, зумовлені хорошою

диверсифікацією по вертикальних ринках, великим спектром ІТ-послуг, що надаються клієнтам.

Розвиток припадає повинен забезпечуватися коригуванням маркетингової політики та інтенсифікації роботи з просування Іт-продуктів / послуг, що полягає в охопленні нових ринків, а також підвищення ступеня лояльності клієнтів, які раніше вже скористалися послугами ТОВ «Епам Системз».

Для управління можливими економічними ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю, необхідно передбачити наявність резервних джерел фінансування, які дозволять подолати період кризи, спричиненої війною.

Розвиток ТОВ «Епам Системз» вимагає створення професійних команди фахівців у галузі маркетингу, які здійснюють спостереження за ринком, поведінкою конкурентів, що відстежують появу нових послуг на цільовому ринку.

Перейдемо до аналізу ІТ-послуг, що надавало ТОВ «Епам Системз» у 2020-2022 рр. (рис. 2.2).

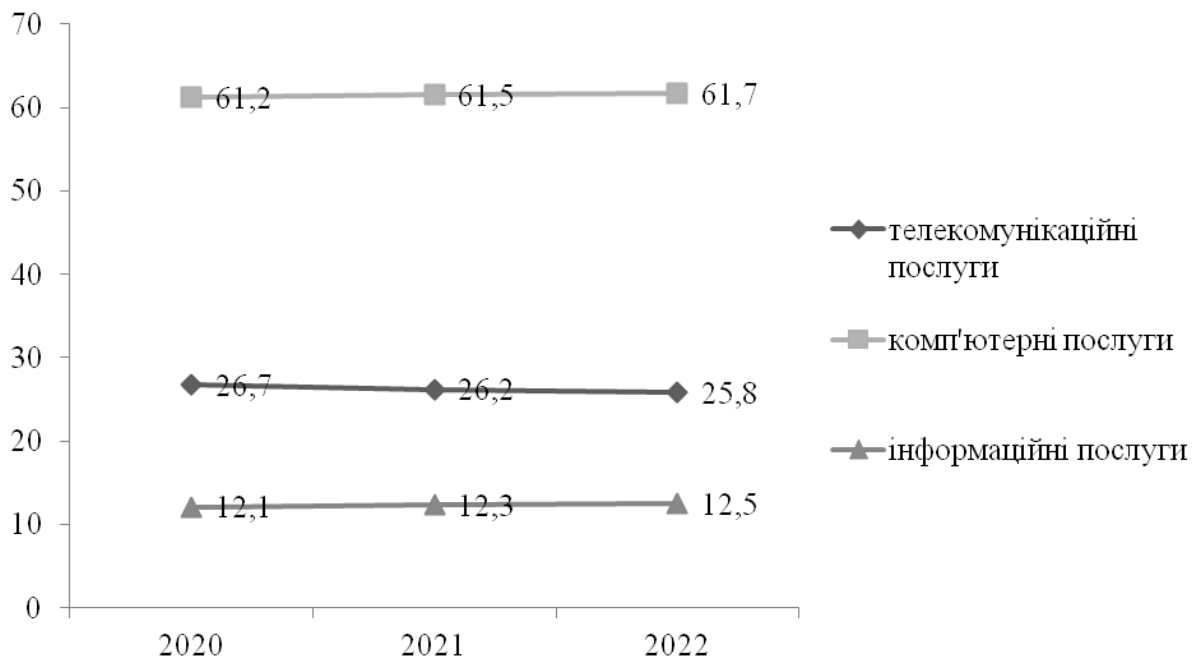


Рис. 2.2 – Структура ІТ-послуг, що надавало ТОВ «Епам Системз» у 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором

Рис. 2.3 засвідчує, що найбільше реалізуються комп'ютерні послуги (ІТ-

продукти), складаючи 61,2% у 2020 р., 61,5% у 2021 р., 61,7% у 2022 р.; 25% на телекомунікаційні послуги припадає: у 2020 р. – 26,7%, у 2021 р. – 26,2%, у 2022 р. – 25,8%. На інформаційні послуги користуються попитом серед клієнтів ТОВ «Епам Системз» – найменше.

На початку 2020 р. підприємство обрало постачальників, які здатні надати весь бажаний асортимент програмного забезпечення. У ТОВ «Епам Системз» активними залишаються договори, укладені з наступними постачальниками (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Постачальники програмного забезпечення ТОВ «Епам Системз»

Постачальник	Найменування програмного продукту	Основи постачання
ТОВ «ЕССЕТ ЕКСПЕРТАЙЗ»	Антивірусне програмне забезпечення ESET: «ESET NOD32 Smart Security»; «ESET NOD32 Антивірус»; «ESET NOD32 Linux Desktop»; «ESET NOD32 Cybersecurity»; «ESET NOD32 Mobile Security»	Договір
Корпорація «Microsoft» м. Київ (філія)	Програмне забезпечення Microsoft Office 2007; Microsoft Office 2010; Microsoft Office 2013; Microsoft Office 2021; Microsoft 365	Договір
Компанія «Bitdefender»	Антивірусне програмне забезпечення: Surfshark; Bitdefender VPN і Bitdefender Safepay	Договір

Джерело: сформовано автором

Важливим аналізом продажів компанії є вивчення асортименту. Для цього слід використовувати АВС-аналіз – інструмент, що дозволяє вивчити товарний асортимент.

Результат АВС-аналізу – угруповання товарів за рівнем впливу на загальний результат. В основі такого аналізу лежить принцип Парето, де 20% всіх товарів дають 80% обороту підприємства. Основна перевага АВС-аналізу – це простота

використання. Крім того, метод ABC аналізу передбачає відносно прості розрахунки.

Проведемо аналіз асортименту програмних продуктів ТОВ «Епам Системз», а дані занесемо до табл. 2.3.

За ступенем важливості асортимент ТОВ «Епам Системз» розподіляємо на три групи: А, В і С.

Таблиця 2.3 – Аналіз асортименту програмних продуктів ТОВ «Епам Системз»

Категорія	Характеристика категорії	Питома вага програмного забезпечення	Об'єм продажів
А	Має найбільшу цінність	20%	80%
В	Проміжне	30%	15%
С	Має найменшу цінність	50%	5%

Джерело: сформовано автором

Група А. До неї належать продукти-лідери з реалізації. Група В – товари середнього ступеня реалізації. Група С – це ІТ-продукти, які користуються найменшим попитом серед клієнтів ТОВ «Епам Системз».

Асортимент програмних продуктів ТОВ «Епам Системз» має наступний вигляд – табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Програмні продукти за категоріями та обсягом продажів

Програмні продукти	Об'єм продажів	Категорія
Програмне забезпечення Microsoft Office 2007; Microsoft Office 2010; Microsoft Office 2013; Microsoft Office 2021; Microsoft 365	85	А
Антивірусне програмне забезпечення ESET: «ESET NOD32 Smart Security»; «ESET NOD32 Антивірус»;	10	В

«ESET NOD32 Linux Desktop»; «ESET NOD32 Cybersecurity»; «ESET NOD32 Mobile Security»		
Антивірусне програмне забезпечення: Surfshark; Bitdefender VPN і Bitdefender Safepay	5	С

Джерело: сформовано автором

Таким чином, основними програмними продуктами, що реалізуються в категорії «А», є: програмне забезпечення Microsoft Office. Продажі цих категорій становлять близько 85% у загальному обсязі.

До категорії «В» належать антивірусне програмне забезпечення ESET: «ESET NOD32 Smart Security»; «ESET NOD32 Антивірус»; «ESET NOD32 Linux Desktop»; «ESET NOD32 Cybersecurity»; «ESET NOD32 Mobile Security». Цим програмним продуктам належить близько 10% продажів компанії.

В останню групу «С», реалізація якої становить близько 5%, входить антивірусне програмне забезпечення Surfshark; Bitdefender VPN і Bitdefender Safepay.

Перейдемо до аналізу результатів діяльності ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз результатів діяльності ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
Основні засоби, тис. грн.	1037765	627828	1022633	394805	-409937	62,88	-39,50
Запаси, тис. грн.	26912	35708	57780	22072	8796	6,18	32,68
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками, тис. грн.	2632117	656218	3989693	3333475	-1975899	507,98	-75,07

Зареєстрований капітал, тис. грн.	86132	86132	86132	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	452790	880154	962378	82224	427364	9,34	94,38
Всього активи, тис. грн.	4637686	10555410	7308982	-3246428	5917724	-30,76	127,60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10445103	14701899	20212715	5510816	4256796	37,48	40,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9133747	12724050	16851566	4127516	3590303	32,44	39,31
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	942110	1198502	3443159	2244657	256392	187,29	27,21
Рентабельність активів, %	44,41	71,80	36,16	-35,64	27,39	-80,25	61,68
Рентабельність продажу, %	9,01	8,15	17,03	8,88	-0,86	108,96	-9,54

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних показав, що валюта балансу у 2022 р. значно підвищилася. Це відбулося за рахунок зростання наступних показників балансу: основні засоби на 62,88%; запаси на 6,18%; дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками на 507,98%; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 9,34%.

Аналіз фінансових результатів засвідчив їх зростання з року в рік. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. підвищився на 5510816 тис. грн. (37,48%) в порівнянні з 2021 р. Паралельно цьому показано підвищилась собівартості продукції, яка склала в останньому звітному періоді

16851566 тис. грн., що більше за показник 2021 р. на 4127516 тис. грн. (32,44%).

Чистий прибуток у 2022 р. становив – 3443159 тис. грн., що на 2244657 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Зростання даного показника відбулося за рахунок збільшення продажів ІТ-послуг (продуктів) ТОВ «Епам Системз» у поточному році.

Протягом періоду дослідження показники рентабельність активів знизилась.

Далі проведемо аналіз трудових ресурсів ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр. (табл. 2.6-2.7, рис. 2.3).

Таблиця 2.6 – Показники руху персоналу ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	277	355	367	12	78	3,38	28,16
Прийнято протягом року, осіб	24	27	28	1	3	3,57	12,50
Звільнено протягом року, осіб, з них:	26	28	28	0	2	0,00	7,69
за власним бажанням	17	15	15	0	2	0,00	11,76
за порушення труд.дисципліни	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,09	0,08	0,07	-0,01	-0,01	-14,3	-12,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,09	0,08	0,08	0	-0,01	0	-12,5

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.6 можна зробити наступні висновки:

- середньооблікова чисельність працівників з року в рік зростає. Це пояснюється тим, що на роботу влаштовується більша кількість працівників, ніж звільняється;

- прийнято протягом 2020 року 24 осіб, а звільнено – 26 (з них 17 осіб за власним бажанням); 2021 році прийнято 27 осіб, звільнено – 28 (з них 15 за

власним бажанням); 2022 році прийнято 28 осіб, звільнено – 28 (з них 15 за власним бажанням);

- коефіцієнт обороту з прийняття у 2020-2022 роках становив 0,09; 0,08; 0,07 відповідно;

- коефіцієнт обороту зі звільнення у 2020 році становив 0,09, у 2021 році – 0,08, у 2022 році – 0,08. Даний показник характеризує спадаючу тенденцію, що є позитивним.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.

Стаж працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	%	2021	%	2022	%	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
До 1 року	33	11,91	71	20,00	49	13,35	-22	38	-30,99	115,15
Від 1 до 5 років	85	30,69	97	27,33	99	26,98	2	12	2,06	14,12
Від 5 до 10 років	90	32,49	105	29,58	126	34,33	21	15	16,67	16,67
Більше 10 років	69	24,91	82	23,09	93	25,34	11	13	13,41	18,84
Загальна чисельність працівників	277	100	355	100	367	100	12	78	3,38	28,16

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.7 спостерігаємо, що:

- найбільша питома вага за стажем роботи, припадає на категорію від 5 до 10 років (2020 рік – 32,49%, 2021 рік – 29,58%, 2022 рік – 34,33%);

- найменша питома вага за стажем роботи, припадає на категорію до 1 року (2020 рік – 11,91%, 2021 рік – 20%, 2022 рік – 13,35%).

Наочне зображення питомої ваги структури персоналу (за стажем) ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.3.

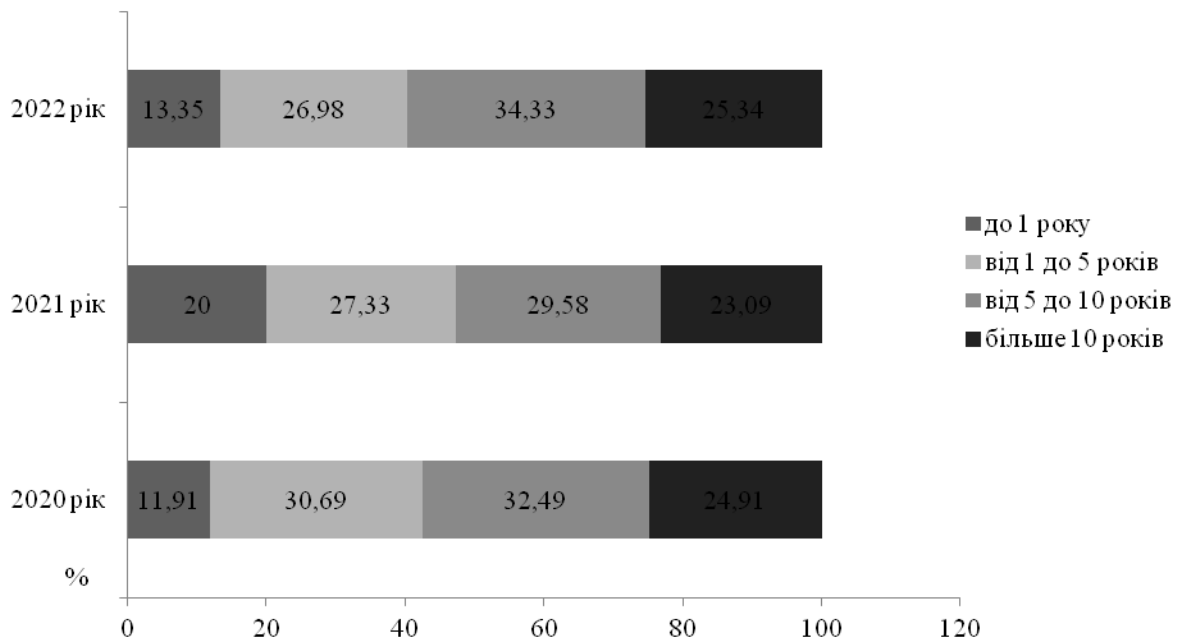


Рис. 2.3 – Питома вага структури персоналу (за стажем) ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи розподіл працівників за трудовим стажем слід відзначити, що присутня деяка варіація за вище описаними категоріями, що пояснюється специфікою трудової діяльності організації. Як правило, праця ІТ-спеціалістів розумово важка, проте керівництво організації докладает масу зусиль для виключення плинності кадрів. Плинність кадрів практично не дозволяє керівництву ТОВ «Епам Системз» сформувати працездатну команду однодумців. Для більшості фахівців саме ТОВ «Епам Системз» заробітна плата є головним стимулом приналежності до тієї чи іншої компанії і зайві 5-10% до заробітної плати, запропоновані ззовні, іншою компанією, можуть легко переманити на свою сторону цінного співробітника. Тому перед керівництвом підприємства постає питання, які методи мотивації використовувати в роботі з персоналом, щоб виключити плинність кадрів. У наступному підпункті розглянемо це питання детальніше.

2.2. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «Епам Системз»

Для початку, проведемо аналіз методів управління у ТОВ «Епам Системз». Реалізація кадрової політики у ТОВ «Епам Системз» покладена на кадрову службу HR. Організаційна структура кадрової служби компанії наведена на рис. 2.4.

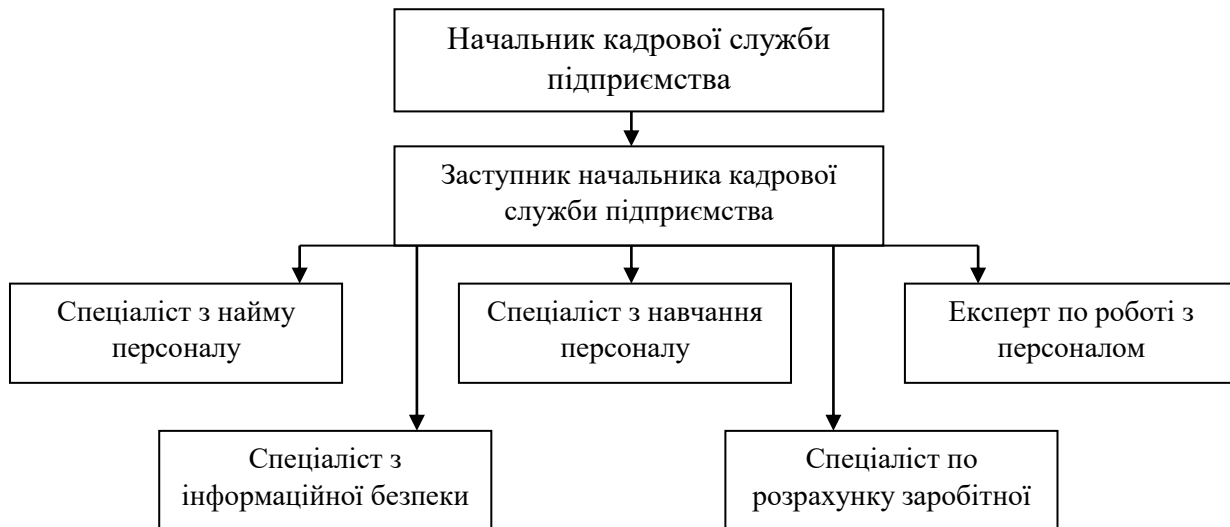


Рис. 2.4 – Організаційна структура кадрової служби ТОВ «Епам Системз»

Джерело: сформовано автором

Кадрова служба виконує ряд важливих завдань, таких як: адаптація стратегії управління персоналом компанії; прогнозування потреб у робочій силі; проведення пошуку, відбору та прийому персоналу; розробка планів структури та вимог до персоналу; планування кар'єрного розвитку працівників; організація підвищення кваліфікації; управління переміщенням та звільненням працівників; розробка системи мотивації; формування кадрового резерву; надання підтримки та консультацій у сфері управління персоналом; розрахунок заробітної плати та інших виплат; ведення та зберігання кадрової документації на підприємстві тощо. Графічне представлення цих функцій можна знайти на рис. 2.5.

Співробітники кадрової служби ТОВ "Епам Системз" використовують планування персоналу як систематичний процес для залучення, використання та

розвитку персоналу підприємства.

Розглянемо ці процеси більш докладно:

ПЛАНУВАННЯ	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСАМИ	РОЗВИТОК	КОМПЕНСАЦІЯ ТА ПІЛЬГИ	ПІДТРИМКА В ОБЛАСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ	ПЕРЕМІЩЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ
↓	↓	↓	↓	↓	↓
- проведення планування різного типу (організаційного, кількісного, якісного).	- пошук персоналу; - відбір персоналу; - найм персоналу; - введення в курс роботи.	- проведення різних семінарів, тренінгів, навчань.	- дослідження ринку; - дослідження заробітних плат; - провадження політики в сфері соціальних допомог.	- застосування методів управління / мотивування персоналу; - моніторинг даного управління.	- переміщення працівника з одного робочого місця на інше; - звільнення.

Рис. 2.5 – Функції кадрової служби ТОВ «Епам Системз»

Джерело: сформовано автором

Планування персоналу у ТОВ «Епам Системз» виступає в якості стратегічної діяльності. Це раціональний, спланований захід, що забезпечує: найм відповідного персоналу в необхідній кількості; утримує персонал в межах організації; оптимально використовує кадровий потенціал; збільшує продуктивність персоналу; скорочує працівників в разі потреби [1, с. 55].

У HR-служби ТОВ «Епам Системз» створена політика по персоналу, що передбачає [5, с. 104]:

- застосування уніфікованих інструментів в області відбору персоналу;

- єдиний стандарт інформаційної підтримки бренду роботодавця: оголошення про вакансії компанії виглядають однаково у всьому світі;
- участь у виставках / ярмарках вакансій, днях кар'єри для студентів і молодих фахівців;
- робота зі студентськими центрами;
- семінари з планування кар'єри, профорієнтація;
- регіональна програма стажування;
- проект «Маркетинг вищих навчальних закладів»\$
- публікації у фахових виданнях, виступи на спеціалізованих семінарах, круглих столах і т.д.;
- обмін досвідом, аналіз становища на ринку роботодавців;
- залучення кращих партнерів (агентства з підбору, тренінгові компанії, студентські наукові центри й т.д.;
- опитування думки співробітників (кожні 2 роки);
- підтримка внутрішнього інформаційного поля (філософія компанії, проекти, поточні процеси, новини).

Звідси впливають і інші функції кадрової служби підприємства, такі як підтримка в області управління персоналом та переміщення / звільнення працівників [2, с. 85].

Управління компенсаціями та соціальними пільгами у ТОВ «Епам Системз» включає наступні елементи: розробку і впровадження структури оплати праці; дослідження ринку праці: рівень компенсацій і заробітних плат; оцінку зарплати за посадами; умови перегляду / зміни заробітної плати; механізм розрахунку і виплати заробітної плати та квартальних бонусів; розробку і реалізацію соціальної програми (харчування, обов'язкове і додаткове медичне страхування, страхування життя і страхівка для виїзду за кордон, оплата лікарняних, знижки на фітнес-програми і т.д.).

Адміністративний метод управління є ефективним інструментом для досягнення визначених цілей у випадках, коли необхідно визначити групу та спрямувати її на вирішення конкретних завдань управління [4, с. 98]. Під час

аналізу діяльності ТОВ "Епам Системс" можна відзначити, що основні адміністративні методи управління включають щотижневі наради, видачу локальних наказів та розпоряджень, видачу наказів, складання записок та використання дошки оголошень на сайті компанії.

Серед методів економічного впливу на персонал ТОВ «Епам Системз» значне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і її процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили [4, с. 99].

Заробітна плата працівників ТОВ «Епам Системз» формується з наступних показників:

- посадовий оклад для керівників, фахівців;
- тарифна сітка для працівників (відрядна оплата праці – за фактично виконаний план; погодинна – за фактично відпрацьований час [3, с. 45]);
- доплати за складність і кваліфікацію, суміщення професій, наднормативна робота;
- доплати за багатозмінний режим роботи (25% годинної тарифної ставки - за роботу у вечірню зміну; 45% годинної тарифної ставки – за роботу в нічну зміну);
- компенсацій за роботу у важких і шкідливих умовах;
- надбавки за інтенсивність праці.

Крім того, працівникам виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших обов'язків.

Для того, щоб виявити основні методи соціально-психологічного впливу, необхідно розглянути управління колективом ТОВ «Епам Системз» зсередини.

Однією з головних завдань кадрової служби є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективної праці. В основі даного механізму необхідно враховувати дотримання ряду принципів: ув'язка цілей організації з цілями працівників, їхню соціальну значимість; простоту,

зрозумілість, справедливість; наявність необхідних умов реалізації, можливість коригування, спрямованість і як на підтримку нового, так і на його прийняття, раціональність, взаємопов'язаність елементів при їх відособленості. Мотиваційна модель управління персоналом спрямована на ефективне використання трудового потенціалу, на мобілізацію їх фізичних і розумових здібностей до праці [7]. І це очевидно, оскільки наочно видно пряма залежність кінцевого результату діяльності організації від інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу персоналу.

З метою вивчення мотиваційного механізму у ТОВ «Епам Системз» нами було проведено опитування працівників даного підприємства. Опитування мало на меті визначити основні мотиваційні інструменти, що спонукають працівників працювати краще.

Результати, отриманні у ході опитування наведені у табл. 2.8 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.8 – Мотиваційний механізм у ТОВ «Епам Системз»

Матеріальні складові	Заробітна плата	80% опитаних
Нематеріальні складові	Підвищення по кар'єрі, можливість підвищення кваліфікації, ініціативність	50% опитаних
	Надійність (стабільність) місця роботи	70% опитаних
	Відповідність роботи можливостям працівника	50% опитаних
	Орієнтація на престиж та повагу в колективі	40% опитаних

Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що основним мотиваційним механізмом на досліджуваному підприємстві є зростання заробітної плати (так рахують 80% опитаних від загальної частки опитаних).

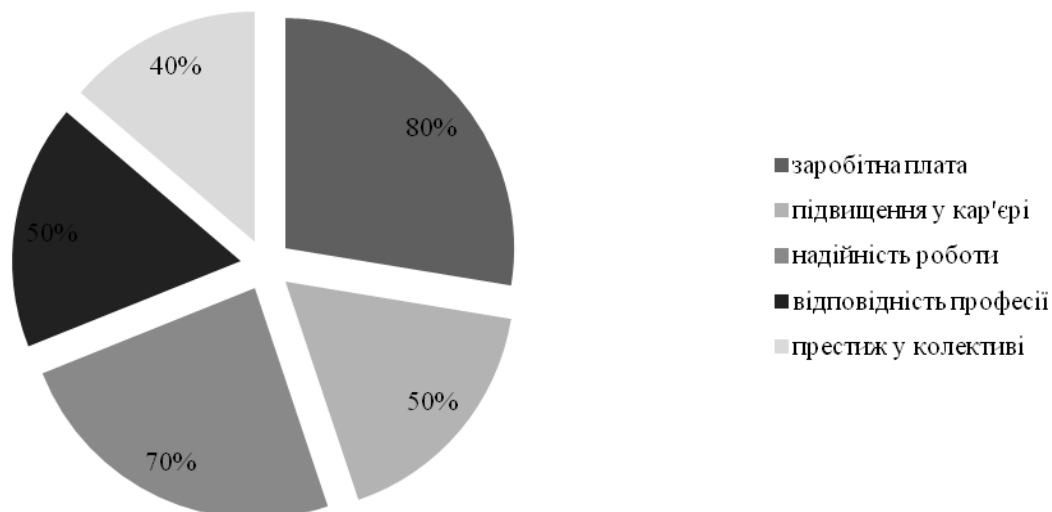


Рисунок 2.6 – Розподіл співробітників по мотиваційному механізму у ТОВ «Епам Системз»

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб в повній мірі вивчити методи управління застосовуються у ТОВ «Епам Системз» проведемо аналіз мотивів звільнень на даному підприємства, дані зведемо в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Мотиви звільнень у ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.

З ініціативи адміністрації	%	З ініціативи працівників	%
Невідповідність займаній посаді	28%	Невідповідність заробітної плати професійному рівню працівнику	15%
Відмова / не бажання / не вміння виконати завдання керівника	25%	Відсутність перспективи у професійному та кар'єрному зростанні	25%
Відсутність працівника на робочому місці без поважних причин	16%	Не зацікавленість керівника у професійному зростанні та розвитку працівника	23%
Інші причини	31%	Поганий психологічний клімат у колективі	15%
		Відсутність достатнього рівня стимулювання персоналу	22%

Аналізуючи мотиви звільнень у ТОВ «Епам Системз» в 2020-2021 рр. можна зробити висновок, що з ініціативи адміністрації звільняють працівників за невідповідність посаді – 28%, за не виконання співробітником додаткового завдання керівника – 25%, за відсутність працівника на робочому місці без поважної причини – 16%, інші причини – 31%.

З ініціативи співробітника головними мотивами звільнення є: відсутність перспективи професійного зростання і розвитку кар'єри – 25%, відсутність зацікавленості керівників у професійному розвитку, навчанні – 23%, відсутність стимулювання персоналу на досягнення і розвиток здібностей – 22%, а так само через невідповідність заробітної плати професійному рівню працівника – 15%, поганий психологічний клімат у колективі – 15%.

Аналізуючи таблицю 2.13 можна зробити висновок, що найбільший відсоток звільнень відбувається з ініціативи співробітників. З даного аналізу випливає, що керівництву ТОВ «Епам Системз» слід більше приділяти уваги мотивації персоналу (рис. 2.7, 2.8).

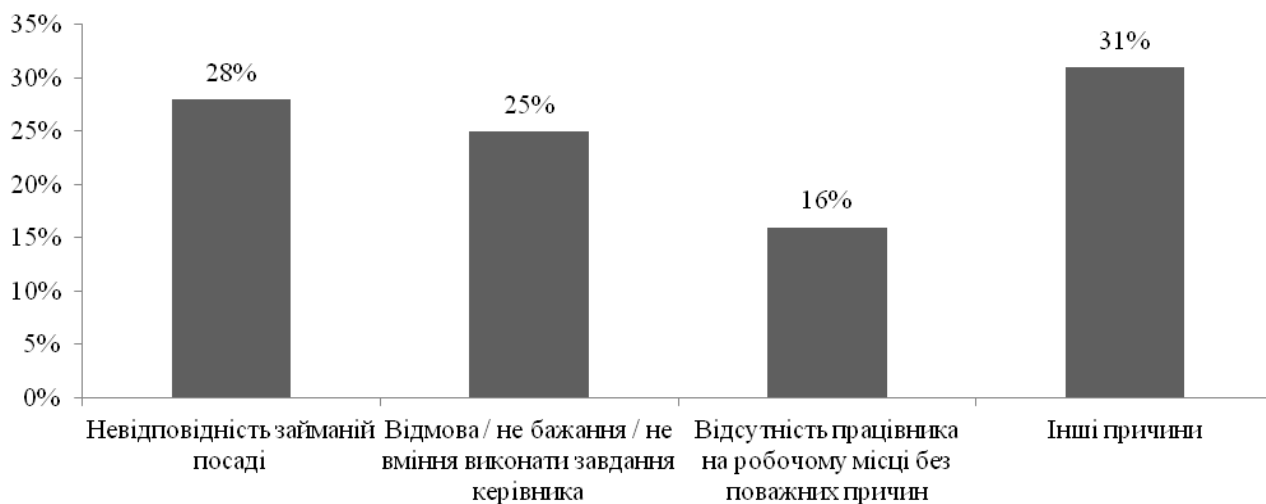


Рисунок 2.7 – Звільнення співробітників ТОВ «Епам Системз» з ініціативи адміністрації

Джерело: сформовано автором

На рисунку 2.8 наведено відсоток звільнення співробітників ТОВ «Епам Системз» з ініціативи самих працівників.

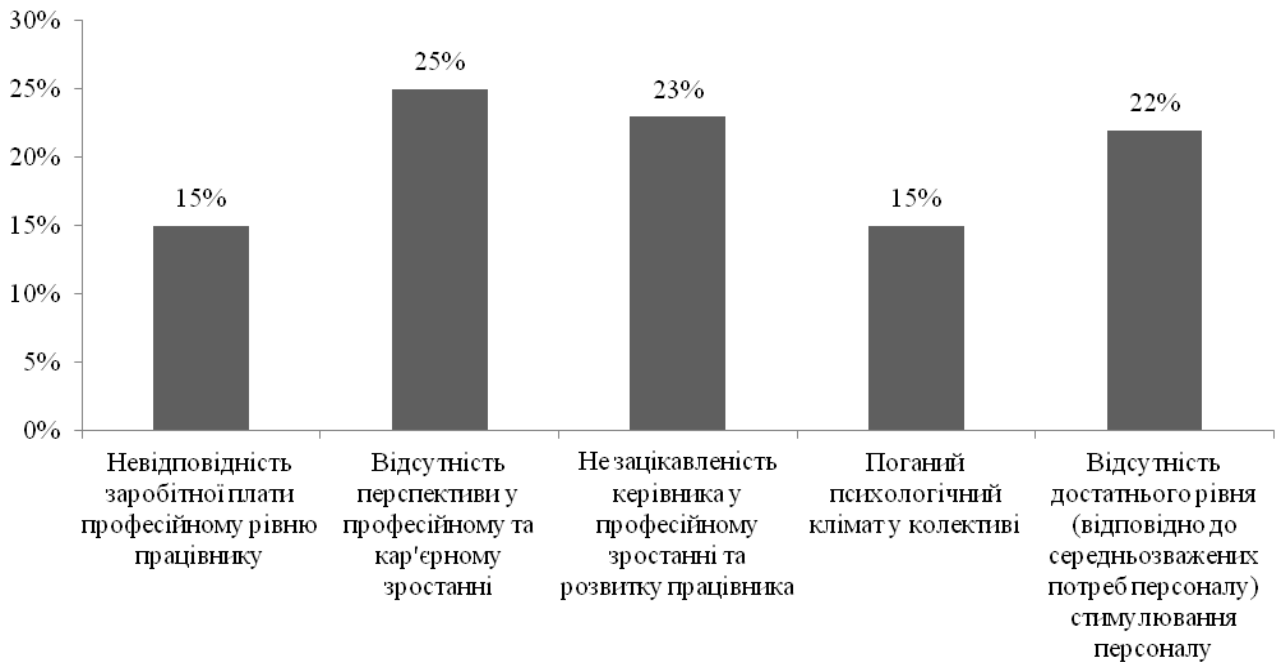


Рисунок 2.8 – Звільнення співробітників ТОВ «Епам Системз» з ініціативи самих працівників

Джерело: сформовано автором

Провівши аналіз мотиваційних механізмів ТОВ «Епам Системз» можна зробити наступні висновки. Велика частина співробітників незадоволена рівнем своїх доходів, при цьому половина персоналу відчуває зв'язок між своїми зусиллями і рівнем доходу. Робітники не прагнуть працювати в повну силу, так як від інтенсивності роботи не залежить заробітна плата. Також в процесі аналізу, нами було виявлено, що основними факторами, які утримують співробітників на робочому місці, є стабільність підприємства, можливість кар'єрного росту та розмір заробітної плати, що веде до зниження результативності роботи, як співробітника, так і всього підприємства в цілому, що негайно позначається на ефективності підприємницької діяльності.

В ході аналізу управління персоналом ТОВ «Епам Системз» ми з'ясували, що кадрова служба підприємства застосовує такі методи:

1) Адміністративно – організаційні методи управління:

- взаємовідносини між співробітниками організації регулюється за допомогою положень про структурні підрозділи та посадові інструкції;
- адміністрація використовує методи владної мотивації (видання наказів, видача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства;

2) Економічні методи управління:

- матеріальне стимулювання праці працівників полягає в преміюванні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядно-преміальної форми оплати праці;

3) Соціально-психологічні методи управління:

- використання стандартів обслуговування з метою формування у співробітників почуття приналежності до організації;
- з метою стимулювання праці працівникам надаються соціальні гарантії і як вид заохочення організація свят для співробітників і їхніх дітей.

Основний акцент в системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальних методах стимулювання. Керівництво ТОВ «Епам Системз» використовує оплату праці як основний засіб мотивації працівників.

Отже, можна стверджувати, що управління персоналом на ТОВ «Епам Системз» має позитивну динаміку розвитку, що наочно демонструє збільшення показників прибутковості і рентабельності. Аналіз чисельності і динаміки кадрового складу засвідчило, що в цілому структура організації досить стабільна хоча і має чимало недоліків.

Для вирішення проблем в сфері управління та створення мотиваційного механізму ТОВ «Епам Системз» необхідно сконцентруватися на виконанні не тільки основних пунктах плану по мотивації, а й враховувати основні проблеми в сфері управління виявлені в результаті аналізу, тим самим керівництво досягне успіху не тільки у підприємницькій сфері, але і створить імідж досить стабільної і стійкої компанії.

Найбільшими проблемами, що проявляються при управлінні персоналом на

досліджуваному підприємстві є наступні (див. табл. 2.10-2.11).

Таблиця 2.10 – Проблеми, що проявляються при управлінні персоналом у ТОВ «Епам Системз»

Класифікаційна ознака	Проблеми	Рівень впливу
Загальні проблеми кадрової політики	Плинність кадрів	значний
	Втрати кваліфікованого і перспективного персоналу зі збільшенням розриву в оплаті праці	помірний
	Недостатня гнучкість організаційної структури	слабкий
Проблеми молодіжної політики	Відсутність підґрунття для розвитку корпоративної культури	помірний
	Низький рівень задоволення заробітною платою	значний
	Низький рівень задоволення організацією клімату в колективі	помірний
Проблеми підвищення кваліфікації	Відсутність мотивації до розвитку персоналу	значний
	Недостатня поінформованість кадрів стосовно наявності розвиваючих програм	помірний
	Відсутність власної ініціативи працівників щодо підвищення власного професійного рівня	помірний
	Наявність розбіжностей у поглядах на бажаний рівень знань та досвіду працівників та керівництва	значний

Джерело: сформовано автором

Негативні моменти в динаміці і структурі кадрів, що мали місце у 2020–2022 роках на досліджуваному підприємстві:

1) неоднозначна тенденція між прийнятими та звільненими працівниками. Так, прийнято протягом 2020 року 24 осіб, а звільнено – 26 (з них 17 осіб за власним бажанням); 2021 році прийнято 27 осіб, звільнено – 28 (з них 15 за власним бажанням); 2022 році прийнято 28 осіб, звільнено – 28 (з них 15 за

власним бажанням) – кількість звільнених та прийнятих у кількісному співвідношенні становить 1:1. Звідси виникає питання, чому присутній такий відтік кадрів.

2) неповна укомплектованість кадрами. У 2021 році на підприємстві не вистачало 2 працівників у відділ бухгалтерії, зокрема бухгалтера з обліку заробітної плати та бухгалтера з обліку основних засобів. Працівники звільнились наприкінці 2020 року, керівництво більше 2 місяців шукає нових працівників у відділ бухгалтерії;

3) незадоволення працівників мотиваційним механізмом, що здійснює підприємство. Аналізуючи мотиви звільнень у ТОВ «Епам Системз» в 2020–2022 рр. можна зробити висновок, що з ініціативи співробітника головними мотивами звільнення є: відсутність перспективи професійного зростання і розвитку кар'єри – 25%, відсутність зацікавленості керівників у професійному розвитку, навчанні – 23%, відсутність стимулювання персоналу на досягнення і розвиток здібностей – 22%, а так само через невідповідність заробітної плати професійному рівню працівника – 15%, поганий психологічний клімат у колективі – 15%.

4) недостатня укомплектованість кадровим резервом. В результаті ефективного управління персоналом на підприємстві зріс загальний рівень задоволеності працівників.

5) в системі управління у ТОВ «Епам Системз» не достатньо велика увага приділяється програмам підвищення кваліфікації, перепідготовки і підготовки керівників і фахівців. Існуючі програми стосовно підвищення кваліфікації / перекваліфікації кадрів є застарілими.

Аналіз корпоративних матеріалів ТОВ «Епам Системз» дозволяє відзначити недоліки діючих програм підвищення кваліфікації:

- 1) не визначені фактори впливу мотивації на розвиток персоналу;
- 2) недостатньо поінформовані працівники про діючі програми;
- 3) моніторинг задоволеності персоналу результатами навчальних програм не проводиться;
- 4) підвищенням кваліфікації охоплена тільки невелика частина працівників

ТОВ «Епам Системз»;

5) відбір в програми здійснюється тільки за поданням керівника структурного підрозділу, особиста ініціатива не виявляється і не вітається.

Таблиця 2.11 – Проблеми управління персоналом, що проявляються в умовах сезонної волатильності зовнішнього попиту у ТОВ «Епам Системз»

Класифікаційна ознака	Проблеми	Рівень впливу
Проблеми реалізації діяльності в умовах сезонної волатильності	Невідповідність кількості та якісного складу працівників сезонним характеристам замовлень	значний
Проблеми кадрової організації роботи під час сезонної волатильності	Небажання працівників виходити працювати у вихідні та святкові дні під час наявності великої кількості замовлень	середній
	Труднощі під час формування відпускнуго резерву працівників у період підвищеного попиту на послуги досліджуваного підприємства	середній

Джерело: сформовано автором

Дані проблеми мають місце упродовж всього існування ТОВ «Епам Системз». Так, керівництво підприємства вважає, що основними факторами, що зумовлюють виникнення даних проблем є наступні (рис. 2.9).

Дані рис. 2.9 посвідчують, що найбільший вплив чинить фактор – наявність малих дітей у працівників жіночої статті досліджуваного підприємства – 87,50 %. Так, у зв'язку з тим, що через невідповідність святкових днів у нашій країні та інших країн, що є клієнтами ТОВ «Епам Системз», інколи існує потреба

відпрацювання додаткових годин у вихідні та святкові дні. Працівники (зокрема, жіночої статі) не бажають цього роботи пояснюючи це тим, що у них є малі діти. Звідси впливає інший фактор, що негативно впливає на управління персоналом підприємства (73,80 %).

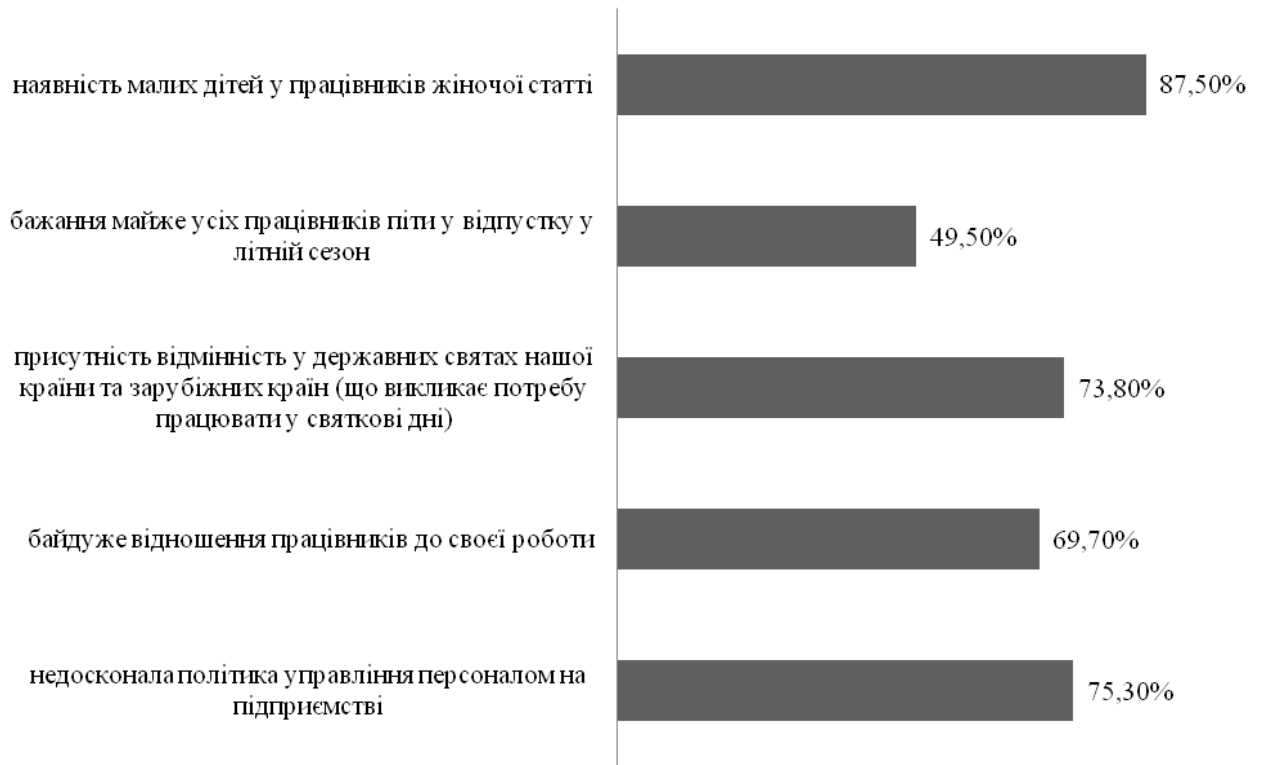


Рис. 2.9 – Фактори, що зумовлюють виникнення проблем, що проявляються в умовах сезонної волатильності зовнішнього попиту у ТОВ «Елам Системз»

Джерело: сформовано автором

Через недосконалу політику управління персоналом на підприємстві створюється ряд проблем, що усугубляє реалізація діяльності у період волатильності зовнішнього попиту. Це зокрема, проблема прагнень працівників піти у відпустку в більш-менш подібний інтервал часу.

Таким чином, ознайомлення з проблемами, що мають місце у системі управління персоналом, що проявляються в умовах сезонної волатильності зовнішнього попиту у ТОВ «Елам Системз» дає можливість сформулювати заходи щодо їх вирішення у найближчий період, що дасть змогу підвищити рівень управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а як наслідок збільшити

економічні вигоди господарюючого суб'єкту.

Покращення управління персоналом сприятиме збільшенню продуктивності роботи, зменшенню витрат та покращенню взаємодії з клієнтами і партнерами. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах невпевненості та змін на ринку.

Заходи, призначені для покращення управління персоналом, можуть виправдати себе в довгостроковій перспективі, створюючи додаткові економічні вигоди та сприяючи загальному успіху компанії.

Додаткові проблеми, виникаючі через недосконалу політику управління персоналом, можуть включати зниження морального стану працівників та втрату талановитого персоналу. Навіть невелика неврівновага в управлінських практиках може призвести до нестабільності в колективі та втрати ключових фахівців. Покращення управління персоналом також може сприяти розвитку корпоративної культури, що підтримує та підсилює цінності компанії. Це важливо для залучення та утримання кваліфікованих працівників, які поділяють ці цінності та допомагають у виконанні стратегічних цілей підприємства.

Загальновизнані та ефективні практики управління персоналом можуть служити основою для впровадження інновацій та вдосконалення в іншій сфері діяльності підприємства. Регулярна оцінка та впровадження корекційних заходів у системі управління персоналом є ключовим етапом для підтримання його ефективності в умовах постійних змін та викликів на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1. Удосконалення напрямів мотиваційного забезпечення управління персоналом у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Мотивація персоналу є ключовим аспектом успішної роботи будь-якого підприємства. Мотивований працівник відчуває задоволення від своєї роботи та досягає кращих результатів. Основними цілями та завданнями мотивації персоналу є:

1. Збільшення продуктивності та ефективності працівників.
2. Залучення та збереження висококваліфікованого персоналу.
3. Зміцнення позитивного організаційного клімату в колективі.

Крім мотиваційних заходів, важливо забезпечувати комфортні умови праці для всього персоналу.

Отже, мотивація персоналу та забезпечення комфортних умов праці є ключовими факторами успішної діяльності підприємства. Вони сприяють підвищенню продуктивності працівників, залученню та збереженню талановитого персоналу, формуванню позитивного організаційного клімату та підвищенню репутації підприємства на ринку.

На основі виявлених проблем в управлінні персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонується вдосконалення мотиваційного забезпечення ефективності даного процесу. Рекомендації щодо покращення процесу мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

Для того, щоб реалізувати напрями мотиваційного забезпечення управління персоналом працівники кадрової служби досліджуваного підприємства повинні у своїй роботі застосовувати алгоритм, що дозволить це досягти (рис. 3.1).

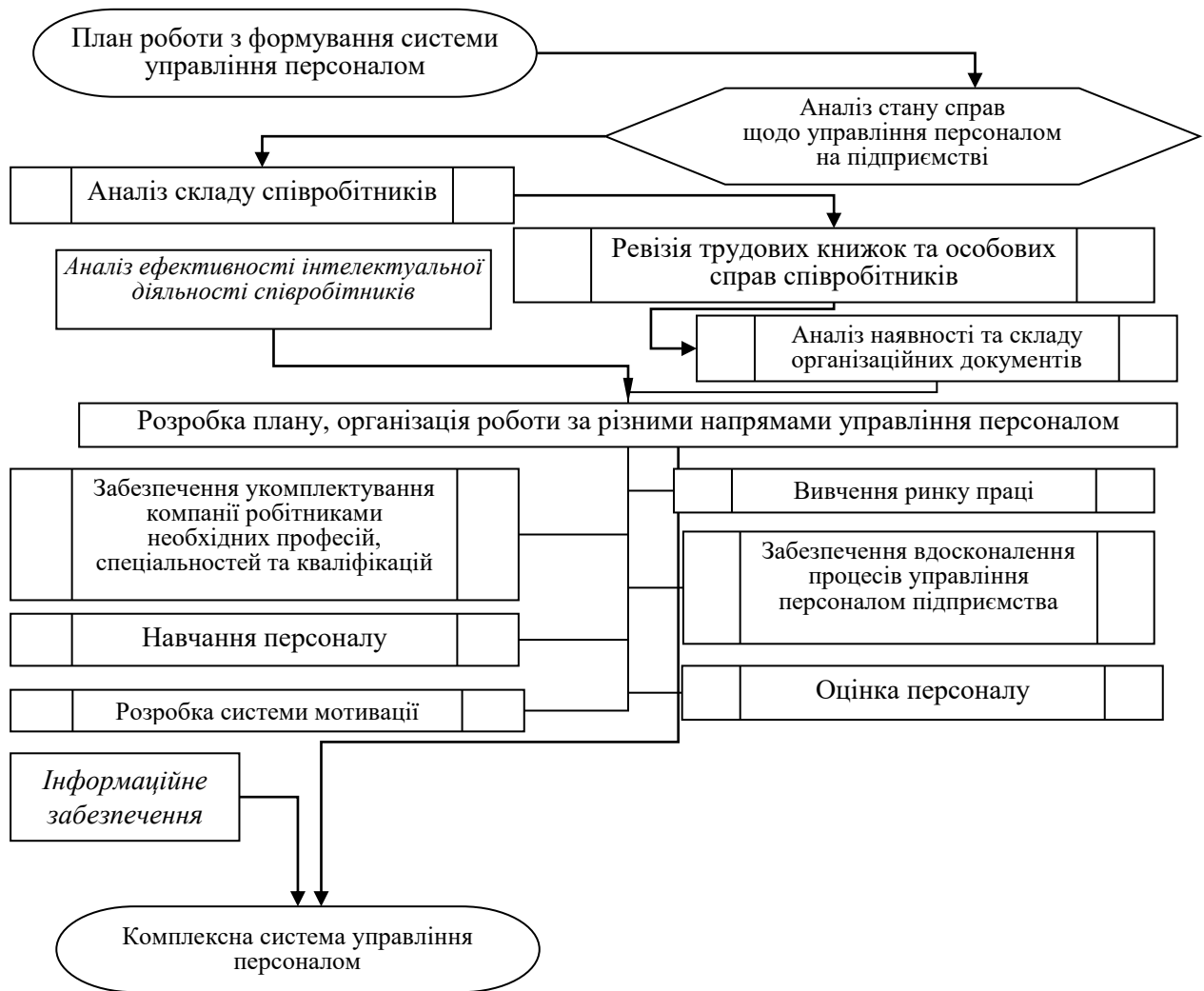


Рисунок 3.1 – Алгоритм реалізації мотиваційного забезпечення управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Для початку необхідно скласти план роботи з реформування діючої системи управління персоналом на підприємстві. Наступним кроком буде аналіз діючої системи управління кадрами: складу, особових справ, освітнього та кваліфікаційного рівня, стажу роботи, місця попередньої роботи, вподобань та захоплень працівників тощо.

Далі відділ повинен розробити план з організації роботи за різними напрямками управління персоналом на підприємстві. При цьому важливим є проведення оцінки достовірності інформаційного забезпечення проведення даного аналізу.

Отже, пропонуємо використовувати такий план з формування мотиваційного забезпечення управління персоналом у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – План формування системи управління персоналом на ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на 2024 рік

Різновид роботи	Виконавці	Планується досягти
Аналіз персоналу підприємства	Відділ кадрів	Лютий 2024 рік
Аналіз продуктивності праці	Економічний відділ	Лютий 2024 рік
Опрацювання потреб та побажань працівників	Відділ кадрів	Лютий 2024 рік
Залучення до співпраці сторонньої профільної допомоги	Психолог	Березень 2024 рік
Підсумок отриманих результатів	Відділ кадрів	Квітень 2024 рік
Складання пропозицій стосовно вирішення отриманих проблем / зауважень	Всі працівники підприємства	Квітень 2024 рік
Реалізація плану	Всі працівники підприємства	Починаючи з травня 2024 року

Для того, щоб провести аналіз ефективності реалізованого плану у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» потрібно буде провести опитування працівників щодо покращення умов праці, задоволення їхніх потреб тощо (через певний період часу – 6 місяців з дня реалізації даної програми).

Інструментами, що дозволять реалізувати окремі етапи даного плану є:

1) В частині найму персоналу на підприємство: відбір на посади нижчої та середньої ланки кращих випускників профільних вузів (з урахуванням особистих

якостей) на основі розвитку співробітництва з провідними українськими ЗВО; відбір на керівні посади працівників з великим досвідом практичної роботи у відповідних областях діяльності; тестування співробітників при наборі на problem solving test, тобто на здатність правильного та швидкого вирішення відразу декількох завдань; використання стратегії просування молодих фахівців зсередини.

2) В частині мотивації і просування персоналу підрозділів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідні (рис 3.2): диверсифікація стимулів для працівника, виняткове стимулювання, засноване не тільки на підвищенні окладу; розробка механізму, що забезпечує можливість участі робітників у розвитку компанії; встановлення комбінованої системи оплати праці, що базується як на окладі, так і на можливості придбати акції компанії; проведення регіонального та вікового моніторингу з метою виявлення диференціації персоналу і індивідуальних мотивів працівників з метою їх задоволення; формування компенсаційних пакетів співробітників на базі їх індивідуальних переваг (охорона здоров'я, надання кредиту, оплата відпустки і т.д.), але в рамках обмеженої в місяць суми.



Рисунок 3.2 – Удосконалення системи мотивації на ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проект змін торкнеться наступних видів нематеріальної мотивації: культурно-розважальні заходи; спортивні заходи; корпоративні свята.

Для реалізації запропонованих заходів при вдосконаленні системи мотивації персоналу необхідно ввести нову посаду – спеціаліста по системі нематеріальної мотивації. Це дозволить перекласти функцію мотивації персоналу на окремого співробітника і не залучати вже наявних. Основне завдання нового фахівця – збільшити зацікавленість співробітників до роботи саме в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», підвищити продуктивність праці і, відповідно, прибутковості.

План реалізації запропонованих заходів по вдосконаленню мотивації на ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні заходи щодо вдосконалення системи мотивації в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на 2024 рік

Заходи	Опис	Період проведення
Корпоративні свята	Корпоративний Новий рік День української армії 8 березня День народження компанії	Грудень Жовтень Березень Липень
Корпоративні заходи	Конкурс «Кращий співробітник року» приз - вечерю з директором компанії	Травень
Культурно-розважальні заходи	Похід в кіно	Червень
Поїздка на базу відпочинку	День народження компанії	Липень
Спортивні заходи	Боулінг Пейнтбол Басейн Тренажерний зал	Лютий Серпень 4 рази / місяць 4 рази / місяць

Проект має на меті вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та полягає в зниженні витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу.

3) В частині автоматизації процесу мотивації з елементами дистанційного управління. Через війну в країні, деякі співробітники змушені були виїхати з-за кордон. Тому, комунікаційний процес з такими працівниками утруднюється. Саме тому, пропонуємо запровадити дистанційну систему управління персоналом –

Кадри - HR.

Наочне зображення управління персоналом через дистанційну систему – Кадри - HR наведено на рис. 3.3.

Перевага даної системи буде проявлятися внаслідок зниження витрат і покращення продуктивності за рахунок: скорочення обсягу паперової роботи в сфері дистанційного управління; автоматизації надлишкових, таких що дублюються операцій; забезпечення можливості використання співробітниками систем Кадри - HR - самообслуговування; забезпечення інформованості зацікавлених сторін про майбутні корпоративні події та події в сфері управління персоналом; підтримання дружнього середовища в колективі підприємства..

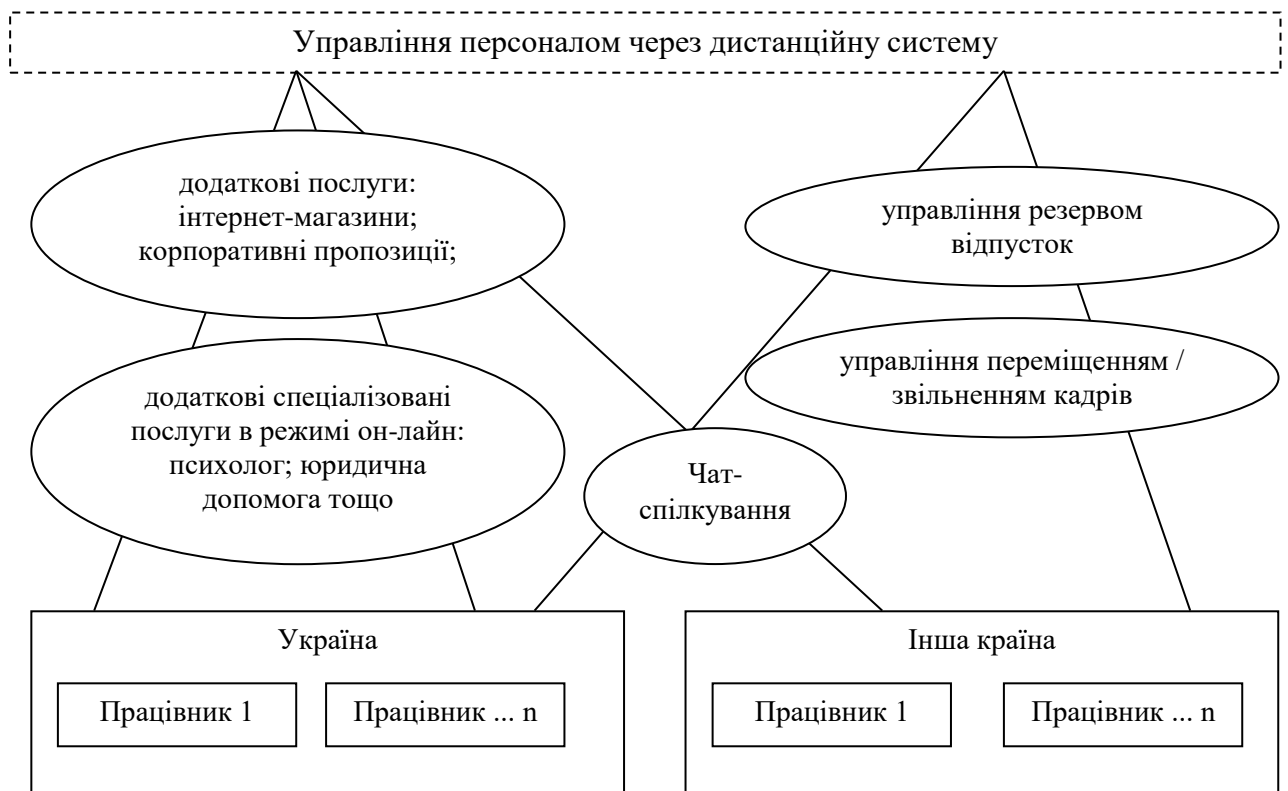


Рисунок 3.3 – Наочне зображення управління персоналом через дистанційну систему – Кадри - HR

Джерело: сформовано автором

Інші застосування в рамках Кадри - HR дадуть можливість кадровикам ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» охопити широке коло електронних рішень в області

приватних аспектів мотивації персоналу. У цій групі можна виділити спеціалізовані веб-сайти, що функціонують як інтернет-магазини для співробітників компанії, пропонуючи широкий набір виробів і сувенірів з логотипом компанії; сайти, що акумулюють корпоративні пропозиції від різних провайдерів, набори посилань на корисні ресурси мережі Інтернет, психологічну підтримку, можливість скористатися послугами юристів та інше.

Використовуючи сучасні інформаційні додатки дозволить ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» досягти наступні цілі:

- підвищити ефективність управління персоналом за рахунок збільшення швидкості і обсягів інформації;

- використовувати різні інструменти HR-самообслуговування, що дозволить суттєво скоротити обсяги роботи фахівця з управління персоналом, підвищити надійність деяких даних, збільшити швидкість задоволення запитів співробітників.

Ще одним напрямом мотиваційного забезпечення управління персоналом у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» – впровадження «системи оцінок» у процес мотивації.

На основі системи грейдингу працівники кадрової служби можуть розробляти соціальну політику компанії, програми мотивації та програми розвитку кар'єри (співробітники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» будуть знати про зміну їхнього рівня доходу у зв'язку з різними кар'єрними змінами) [1].

Відповідно до системи грейдингу необхідно проводити оцінку усіх працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Основними критеріями оцінки працівника – є рівень впливу його роботи на компанію та на кінцевий результат.

Розробка системи оцінювання включає наступні етапи:

1. Підготовка робочої групи, вибір методики побудови оцінок.
2. Розробка документації.
3. Формування єдиного каталогу найменувань посад (за ким вони закріплені).
4. Аналіз та визначення ключових факторів посади працівника (його посадові обов'язки, обсяг завантаження, скільки годин триває робочий день).
5. Визначення вагового коефіцієнта.

6. Оцінка посади (працівника).
7. Підрахунок кількості балів за кожною посадою (працівником).
8. Побудова лінії тренду за кожним посадовим окладом.
9. Визначення вилок зарплати (межі розрахункової фіксованої грошової винагороди) для кожного грейду.

Розглянемо кожен з кроків детальніше.

Рекомендовано створити фокус-групу з 5-10 осіб для вивчення, формування та розробки рекомендацій щодо впровадження системи оцінок в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». До складу команди повинні входити спеціаліст з навчання персоналу, експерт по роботі з персоналом, спеціаліст по розрахунку заробітної плати, головний інженер, економіст, менеджер з продажу ІТ-послуг, ІТ-спеціаліст.

Визначення вагового коефіцієнта. За ефективне виконання роботи працівникові будуть виплачуватися додаткові премії. Це пов'язано з визначенням ключових показників ефективності (key performance indicators – КРІ), які виступають індикаторами досягнення цілей. На підставі КРІ нараховується премія [5, с. 98]. Розмір премії співробітника залежить від виконання його особистого КРІ. Наприклад, менеджер з продажу нагороджується за результати продажів, економіст – за перевиконання плану і т. д. Співробітник бачить свій внесок у досягнення загальної мети компанії, але якщо продуктивність працівника падає, додаткова винагорода зменшується. Якщо КРІ співробітників нижче мінімального рівня, то бонусна частина не виплачується. Такий підхід заохочує працівників, сприяє утриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях.

Далі необхідно визначити ключові фактори (характеристики, притаманні кожній посаді на підприємстві) для оцінки посад (працівників). Їх прояв впливає на досягнення цілей ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Він повинен враховувати специфіку підприємства, підрозділів, вимоги до посади.

Для оцінки всіх працівників (їхніх посад) необхідно використовувати однакові фактори. Фактори, що рекомендується використовувати:

- 1) управління працівниками;
- 2) відповідальність за роботу інших;
- 3) фінансова відповідальність;
- 4) ініціативність та самостійність у роботі;
- 5) досвід;
- 6) рівень спеціальних знань (освіта, кваліфікація);
- 7) складність роботи;
- 8) «ціна» помилки.

Далі проводиться оцінка посад за ключовими факторами. А саме: визначається рівень кожного фактору для конкретної посади (працівника). Це послідовний процес, який включає аналіз кожного працівника компанії та присвоєння йому певного рівня значущості відповідно до внеску, що він вносить у кінцевий результат діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Отже, впровадження моделі компетенцій в систему управління персоналом дозволить створити структуровану кадрову політику ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», де модель компетенцій є центральним елементом системи мотивації персоналу. За результатами розрахунків всі посади будуть розставлені в ієрархічній піраміді, в залежності від загального рівня отриманого внеску співробітника. Далі, за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, а також на основі виконуваних функцій і в залежності від ступеня важливості посади для компанії відбувається групування. Нумерація оцінок здійснюється в порядку зростання, починаючи з найменшої оцінки. Таким чином, чим вищий номер розряду, тим вища складність роботи на посадах, віднесених до цього розряду, і, як наслідок, - вища заробітна плата. Тоді для кожного розряду буде визначено діапазон оплати праці, в тому числі дохід за кожним працівником.

Таким чином, впровадження грейдової системи в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» матиме наступні переваги: 1) забезпечення ефективної системи оплати праці, зокрема посадових окладів, соціального пакету, премій; 2) регулювання дисбалансу оплати праці на підприємстві; 3) оптимізація організаційної структури підприємства; 4) забезпечення належної оцінки працівників відповідно до їхніх

посад; 5) підвищення мотивації персоналу; 6) забезпечення прозорості перспектив зростання працівників; 7) зменшення плинності кадрів.

Ефект для досліджуваного підприємства від впровадження заходів макро та мікрорівня можна охарактеризувати за допомогою наступних якісних характеристик (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Ефект від впровадження заходів для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Ефект	Досягнуто за допомогою заходів	Рівень впливу
Зростання продуктивності праці	+	значний
Підвищення кваліфікації працівників	+	середній
Забезпечення дистанційного управління персоналом	+	значний
Задоволення потреб працівників	+	значний
Задоволення потреб підприємства	+	значний
Підвищення іміджу компанії	+	середній
Модернізація процесу управління персоналом відповідно до міжнародних стандартів	+	середній
Покращення умов праці	+	середній
Формування колективної ідеї	+	значний

Можна зробити однозначний висновок – заходи по вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» мають позитивний ефект і можуть бути рекомендовані для подальшого впровадження.

3.2. Розробка програми розвитку кадрів у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Розвиток персоналу є необхідним елементом успішного підприємства. Це процес забезпечення працівникам необхідних знань, навичок, компетенцій та розвитку їх потенціалу. Вироблення культури розвитку персоналу на підприємстві впливає на мотивацію працівників та має ряд переваг:

1) Покращення якості роботи. Кваліфікований персонал здатний забезпечити високу якість виконаної роботи. Підвищення кваліфікації кадрів дозволяє працівникам отримати актуальні знання та навички, що необхідні для виконання своїх професійних обов'язків на високому рівні. Чим більш високий рівень кваліфікації, тим більша ймовірність досягнення високих результатів.

2) Підвищення самооцінки та рівня задоволеності працівників. Підвищення кваліфікації працівників сприяє їхньому особистому розвитку та саморозвиток. Якщо працівник бачить, що його компетенції ростуть і вдосконалюються, йому стає приємно і він відчуває задоволення від своїх досягнень. Це позитивно впливає на самооцінку та мотивацію працівника, що згодом перекладається на підвищення рівня ефективності й продуктивності роботи.

3) Стимулювання кар'єрного зростання. Підвищення кваліфікації працівників є важливим фактором їхнього кар'єрного зростання. Співробітник, який активно навчається та отримує нові знання, має більші шанси на просування по кар'єрних сходинках. Якщо працівник бачить, що його зусилля в багатьох аспектах визнаються та винагороджуються, це стимулює його бажання розвиватися та продовжувати вдосконалювати свої професійні навички.

4) Підтримання інновацій та залучення нових ідей. Кваліфіковані працівники мають більше можливостей для генерування нових ідей та інновацій. Такі працівники здатні аналізувати, розробляти та впроваджувати нові рішення, що призводить до покращення процесів та ефективності роботи підприємства. А це, у свою чергу, впливає на мотивацію працівників, оскільки вони бачать, що можуть впливати на результати своєї роботи та добробут компанії.

Щоб у працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з'явилася внутрішня мотивація

під час проходження курсів підвищення кваліфікації / навчання необхідно:

- по можливості враховувати особистісні, індивідуальні особливості людини, які можуть впливати як на кінцевий результат програми, так і на мотивацію у процесі навчання;

- зацікавити працівника (це можна зробити за рахунок активних методів навчання (ділова гра, тренінг));

- забезпечити психофізіологічну безпеку та комфорт.

Відомо, що вступаючи в програму перепідготовки, кожен працівник має суто особисті цілі. До них можна віднести: здобуття професійних навичок, просування по кар'єрних сходинках; з метою саморозвитку [2, с. 234].

Для мотивації працівників у навчанні / підвищенні кваліфікації, спеціалісту з навчання персоналу необхідно застосувати певні методи впливу, серед яких слід відзначити: документальне закріплення умов кар'єрного зростання (просування по службі отримують лише ті, хто регулярно проходить навчання); встановлення зв'язку між зростанням премій із проходженням навчання; запропонувати працівнику самостійно обрати напрям навчання; ввести систему «непередбачуваних» бонусів (таким «непередбачуваним» бонусом може бути абонемент у фітнес-клуб, тижнева відпустка) [2, с. 235].

Організацію навчання/ підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонуємо здійснювати за допомогою використання індивідуального плану розвитку.

Індивідуальний план розвитку (ІПР) – це інструмент, який допомагає працівникам у кар'єрному та особистісному розвитку [4]. Основна мета – допомогти працівникам досягти короткострокових і довгострокових кар'єрних цілей, а також підвищити продуктивність їх поточної роботи. ІПР не є інструментом оцінки ефективності чи одноразовою діяльністю. На це слід дивитися як на партнерство між працівником і керівником. Це передбачає підготовку та постійний зворотний зв'язок. Закордоном, багато компаній використовують ІПР для нових і діючих співробітників. Відтак, їхні співробітники проходять ІПР щорічно. Окрім того, усі керівники вищої ланки

повинні мати план розвитку керівників.

Індивідуальне планування розвитку приносить користь для підприємства, узгоджуючи зусилля з навчання та розвитку співробітників з її місією, цілями та завданнями компанії. Використовуючи ІПР, керівники краще розуміють професійні цілі, сильні сторони та потреби розвитку своїх співробітників, що призводить до більш реалістичних планів щодо персоналу та його переміщенні по кар'єрі. Співробітники несуть особисту відповідальність за розвиток своєї кар'єри, набуття або вдосконалення навичок [4].

Вважаємо, що задля забезпечення мотивації працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», кадрова служба повинна застосовувати індивідуальний план розвитку персоналу. Ось деякі з переваг, які отримає ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» при використанні ІПР:

- забезпечення механізму визначення та відстеження потреб і планів розвитку персоналу підприємства;
- узгодження зусиль з навчання та розвитку співробітників із місією, цілями та завданнями підприємства;
- підвищення у співробітників рівня задоволеності та самооцінки;
- підвищення кваліфікації працівників з метою їх подальшого кар'єрного зростання.

Хоча не існує єдиної «правильної» форми для запису плану розвитку співробітника, ефективний план повинен містити принаймні такі ключові елементи (табл. 3.4):

- 1) профіль співробітника – ПШБ, посада, розмір заробітної плати;
- 2) кар'єрні цілі – короткострокові та довгострокові цілі з передбачуваними та фактичними датами їх досягнення;
- 3) цілі розвитку – пов'язані з місією / цілями / завданнями робочого підрозділу та потребами та цілями розвитку співробітника;
- 4) навчання та можливості розвитку – діяльність, якою займатиметься працівник із запланованими та фактичними датами їх завершення. Ці види діяльності можуть включати формальне навчання, онлайн-навчання, ротаційні

призначення, завдання із спостереженням, навчання на робочому місці, програми самонавчання та професійні конференції/семінари.

5) відписи – підпис керівника та працівника; дата.

Таблиця 3.4 – Форма ІПР працівників у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКА				
(1) ПІБ працівника		(2) Поточна посада		
(3) Скільки часу обіймає обрану посаду		(4) Остання дата проходження навчання / підвищення кваліфікації		
(5) Початок і дата квартального навчання / підвищення кваліфікації	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
працівник				
спеціаліст з навчання персоналу				
А. ЗНАННЯ ТА ВМІННЯ				
Працівник проводить самооцінку, щоб оцінити власні навички, сильні сторони та сфери розвитку. Коротко описати інтереси, цінності, знання, навички та здібності нижче. Після чого спеціалістом з навчання персоналу формує висновки та вказівки.				
1. Сильні сторони знань і навички співробітника		2. Можливості вдосконалення знань і навичок співробітника		
В. РОЗВИТОК РОБОТИ				
Використовуйте цей розділ, щоб задокументувати конкретні цілі розвитку, пов'язані з роботою, яку ви виконуєте (короткострокові та довгострокові).				
1. Короткострокові (6-12 місяців) цілі розвитку, пов'язані з роботою:				
2. Довгострокові (1-3 роки) цілі розвитку, пов'язані з роботою:				
С. РОЗДПОДІЛ ПЛАНУ ДІЙ				
У цьому розділі описуються конкретні знання та навички (з розділу А), які працівник збирається розвивати. Діяльність може включати: ротаційне призначення, навчання в аудиторії, навчання на робочому місці, експериментальні (практичні) завдання, онлайн-курси, семінари або конференції, можливості спостереження, розвиваючі завдання, самостійне навчання (читання, дослідження, написання статті чи звіту)), навчатися, навчаючи інших, участь у дискусійних групах, наставництві, участь у професійних асоціаціях та програмах сертифікації. Включіть конкретні заплановані дати та курси, якщо це можливо.				
1. Знання (перелік видів та типів навчань, які уже було пройдено)	2. Опис діяльності	3. Роль спеціаліста навчання персоналу	4. Часові рамки	5. Підсумок / Результат (вказати після виконання)
СПІВРОБІТНИК (підпис): _____		СПЕЦІАЛІСТ З НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ (підпис): _____		

Процес ІПР вимагає спілкування та взаємодії між спеціалістом з навчання персоналу і працівником ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Він включає п'ять етапів:

А) Попереднє планування – спеціаліст з навчання персоналу і співробітник готуються до зустрічі.

Б) Зустріч співробітника / спеціаліста з навчання персоналу – обговорюються сильні сторони співробітника, області для вдосконалення, інтереси, цілі та організаційні вимоги.

В) Формування ІПР – працівник за погодженням з спеціаліста з навчання персоналу складає план індивідуального розвитку.

Г) Реалізація плану – працівник проходить навчання / підвищення кваліфікації, що визначені в плані.

Д) Оцінка результатів – спеціаліст з навчання персоналу / працівник оцінюють корисність навчання.

Короткі роз'яснення щодо формування ІПР працівника у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Роз'яснення щодо формування ІПР працівника у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: сформовано автором

1. Планування перед обговоренням складання ІПР і саморефлексія.

Метою етапу планування перед обговоренням є підготовка спеціаліста з навчання і співробітника до їх спільної роботи. На цьому етапі, працівник повинен провести самооцінку поточних професійних навичок, вподобань, очікувань, сильних сторін і сфер розвитку; вивчити інтереси та цінності; визначити свої цілі та пріоритети; і з'ясувати пріоритети підприємства.

2. Обговорення ІПР між працівником і спеціалістом з навчання.

Обговорення ІПР між працівником і спеціалістом з навчання надає можливість для відкритого діалогу про все, що було розглянуто на етапі планування. На даному етапі, слід обговорити нові навички, знання та досвід, які хотів би отримати співробітник. Чи збігаються ці цілі з особистими та кар'єрними інтересами? Чи узгоджуються цілі з цілями, місією та баченням підприємства?

3. Обрання оптимального ІПР.

Зіставлення визначених потреб у розвитку з наявними можливостями є головним кроком у процесі складання ІПР. Необхідно розглянути різноманітні підходи та стратегії розвитку працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Для цього, спеціалісту з навчання необхідно визначити розрив між поточною ситуацією та бажаним результатом. Це, у свою чергу, сформує мету, яка повинна бути проясненою з працівником: «чому ви хочете чогось навчитися?» «які конкретні навички, знання та здібності ви хочете розвинути?».

На даному етапі слід врахувати такі обмеження, як час (період навчання), вартість (платні чи безкоштовні курси) і особиста відповідальність працівника.

Є чотири основні типи досвіду розвитку, які слід враховувати при плануванні ІПР: навчання на робочому місці, формальне навчання в аудиторії, саморозвиток і розвиваюча діяльність.

Визначте, які навички, знання та здібності необхідно набути або вдосконалити працівнику. ІПР можна і потрібно переглядати в міру зміни цілей і пріоритетів працівника та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

4. Впровадження та вдосконалення ІПР (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Впровадження ІПР

Кроки	Відповідальна особа	Обов'язки
1	Працівник	Заповнює форму
2	Працівник / спеціаліст з навчання персоналу	Обговорюють сильні сторони співробітників і можливості для вдосконалення. Погоджує зміст форми
3	Спеціаліст з навчання персоналу	Забезпечує належне заповнення форми
4	Працівник і спеціаліст з навчання персоналу	Підписує форму
5	Працівник і спеціаліст з навчання персоналу	Зберігає копію форми
6	Спеціаліст з навчання персоналу	Пересилає копію форми призначеному координатору з навчання
7	Працівник і спеціаліст з навчання персоналу	Впроваджує ІПР і вносить оновлення за потреби

Перед початком складання ІПР працівник і спеціаліст з навчання мають поспілкуватися (співробітник повинен шукати зворотного зв'язку з наставниками, колегами тощо) для набуття іншого погляду на навчальні потреби та стратегії. Це допоможе гарантувати, що процес навчання / підвищення кваліфікації буде базуватись не лише на особистих потребах, а й матиме відношення до цілей та результатів роботи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Форма ІПР – це просто засіб офіційного документування плану розвитку. Після того, як обговорення між працівником і спеціалістом з навчання було проведено, слід заповнити форму (табл. 3.4) та розпочати процес навчання / підвищення кваліфікації.

5. Оцінка результатів.

Після завершення проектів ІПР працівник і спеціаліст з навчання ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» повинні оцінити успішність цих заходів. Для цього потрібно дати відповіді на наступні питання:

А. Які ідеї були отримані?

- Б. Які нові розуміння з'являються у працівника?
- В. Які нові вміння, навички та знання отримав працівник?
- Г. Який досвід здобув працівник і чого він навчився?
- Д. Як працівник ставиться до цього процесу?
- Е. Чи задоволений працівник своїм результатом?

Спеціаліст з навчання і працівник повинні регулярно оцінювати результати навчання та підвищення кваліфікації. За потреби в план слід вносити коригування та оновлення.

Експерт з навчання персоналу та співробітники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» повинні працювати разом, щоб завершити ІПР, однак працівники несуть остаточну відповідальність за ініціативу щодо свого професійного розвитку. Нижче наведено приклади заходів, які можна використати для подальшого розвитку та включити до ІПР працівника у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [5, с. 96]:

1) Формальне навчання – існують різні офіційні навчальні центри, доступні для працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», як у середині країни, так і за її межами.

2) 360-градусний зворотній зв'язок - інструмент для допомоги у визначенні сильних сторін і потреб у розвитку працівника. Оцінка 360 – це «дзеркало» повного зворотнього зв'язку, яке дозволяє побачити картину актуального стану лідерських компетенцій, уникнути управлінських помилок та створити найоптимальнішу стратегію розвитку [3].

3) Наставництво та коучинг – наставництво та коучинг є ефективними інструментами для особистого та лідерського розвитку.

4) Ротаційні призначення – співробітники можуть мати можливість брати участь у спеціальних / короткострокових завданнях, проектах та інших творчих роботах, які будуть сприяти здобутті нових навичок у співробітника.

Таким чином, упереджене обговорення та взаємодія між працівником і спеціалістом з навчання перед складанням ІПР є важливим кроком для визначення найбільш ефективних навчальних потреб та стратегій, які відповідають цілям та завданням ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Це забезпечить не

лише особисті потреби працівника, але й допоможе врахувати специфічні вимоги та вектор розвитку компанії.

Форма ІПР виступає як офіційний інструмент для документування плану розвитку. Після обговорення та визначення напрямків розвитку слід заповнити цю форму (див. табл. 3.4) та перейти до реалізації процесу навчання та підвищення кваліфікації.

Оцінка результатів важлива для визначення успішності проектів ІПР. Проаналізувати ідеї, розуміння, навички та досвід, які отримав працівник, дозволить оцінити ефективність навчання та визначити його внесок у загальний розвиток ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Важливо також з'ясувати задоволеність працівника отриманими результатами та його ставлення до процесу.

Регулярна оцінка результатів навчання та підвищення кваліфікації, спільно проведена спеціалістом з навчання та працівником, є важливим етапом. Внесення корекцій та оновлень у план розвитку є ключовим для адаптації до змін та викликів на ринку.

ВИСНОВКИ

Одним із головних завдань підприємств різної форми власності є пошук ефективних інструментів управління персоналом для забезпечення активізації людського фактору. Визначальним фактором ефективності діяльності людей є їх мотивація. З теоретичної точки зору мотивація людської поведінки є дуже складним і багато в чому невираженим явищем. Мотивація має багато визначень. Вчені вважають мотивацію процесом свідомого вибору тієї чи іншої поведінки, що визначається складним поєднанням зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотивація) факторів. Під мотивацією людини до діяльності розуміють сукупність спонукань, які спонукають людину до певних дій. Мотивація включає в себе внутрішній стан людини і те, що знаходиться поза нею, визначається як стимул або завдання. Мотивація розглядається як процес активізації мотивації працівників і створення стимулів для заохочення їх до ефективної роботи.

У сучасному світі «талант визначає все». Сьогодні жодна організація не може обійтися без творчих особистостей, які своїми ідеями ведуть організацію вперед, уникають труднощів і професійно та відповідально вирішують проблеми. Формування дієвих стимулів дозволить створити оптимальні умови для діяльності будь-якої організації та уникнути втрати цінних працівників. Процес мотивації складний і неоднозначний. Існує досить велика кількість різних теорій мотивації, які намагаються пояснити цей феномен. Грамотна організація роботи та внутрішня мотивація спеціалістів допомагають виконувати завдання вчасно та зменшувати кількість помилок. Це, в свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності праці ІТ-спеціалістів і призводить до зниження фактичних невиробничих витрат організації.

ТОВ «Епам Системз» – українська софтверна компанія, яка спеціалізується на розробці та впровадженні програмних продуктів для автоматизації роботи бізнесу, побудові комплексних систем захисту інформації, електронного безпаперового документообігу, ІТ-консалтингу та ІТ-аутсорсингу, а також

системній інтеграції і інфраструктурних рішеннях.

Аналізуючи розподіл працівників за трудовим стажем слід відзначити, що присутня деяка варіація за вище описаними категоріями, що пояснюється специфікою трудової діяльності організації. Як правило, праця ІТ-спеціалістів розумово важка, проте керівництво організації докладає масу зусиль для виключення плинності кадрів. Плинність кадрів практично не дозволяє керівництву ТОВ «Епам Системз» сформувати працездатну команду однодумців. Для більшості фахівців саме ТОВ «Епам Системз» заробітна плата є головним стимулом приналежності до тієї чи іншої компанії і зайві 5-10% до заробітної плати, запропоновані ззовні, іншою компанією, можуть легко переманити на свою сторону цінного співробітника. Тому перед керівництвом підприємства постає питання, які методи мотивації використовувати в роботі з персоналом, щоб виключити плинність кадрів. У наступному підпункті розглянемо це питання детальніше.

Через недосконалу політику управління персоналом на підприємстві створюється ряд проблем, що усугубляє реалізація діяльності у період волатильності зовнішнього попиту. Це зокрема, проблема прагнень працівників піти у відпустку в більш-менш подібний інтервал часу. Таким чином, ознайомлення з проблемами, що мають місце у системі управління персоналом, що проявляються в умовах сезонної волатильності зовнішнього попиту у ТОВ «Епам Системз» дає можливість сформувати заходи щодо їх вирішення у найближчий період, що дасть змогу підвищити рівень управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а як наслідок збільшити економічні вигоди господарюючого суб'єкту. Покращення управління персоналом сприятиме збільшенню продуктивності роботи, зменшенню витрат та покращенню взаємодії з клієнтами і партнерами.

Отже, мотивація персоналу та забезпечення комфортних умов праці є ключовими факторами успішної діяльності підприємства. Вони сприяють підвищенню продуктивності працівників, залученню та збереженню талановитого персоналу, формуванню позитивного організаційного клімату та підвищенню

репутації підприємства на ринку. Можна зробити однозначний висновок – заходи по вдосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» мають позитивний ефект і можуть бути рекомендовані для подальшого впровадження.

Розвиток персоналу є необхідним елементом успішного підприємства. Це процес забезпечення працівникам необхідних знань, навичок, компетенцій та розвитку їх потенціалу. Вироблення культури розвитку персоналу на підприємстві впливає на мотивацію працівників та має ряд переваг. Отже, підвищення кваліфікації кадрів має велике значення для мотивації персоналу.

У цілому, позитивні зміни в системі мотивації та розвитку персоналу на ТОВ "Епам Системз" виокремлюються як ключовий фактор для підвищення конкурентоспроможності та стабільності компанії в умовах сучасного бізнес-середовища. Продумані підходи до управління персоналом сприяють не лише розвитку індивідуальних талантів, а й формуванню єдиної потужної команди, яка спроможна ефективно вирішувати виклики та досягати стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(2). С. 123-126.
2. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). КИЇВ: КНУТД, 2017. С. 305-314.
3. Болквадзе Наталія, Гетьман Тетяна, СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. С. 72-82
4. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2016. № 9. С. 232–236.
5. Балановська Т. І., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Биба В.В. Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємством*. 2017. № 10. С. 166–171.
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
8. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220
9. Гацаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf.

10. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць*. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97

11. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання. *Економіст*. 2016. Вип. 1. С. 52–55.

12. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 5. С. 61–69.

13. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103-112.

14. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 1(47). С. 144 – 147.

15. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101

16. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка»*. 2019. Вип. 2(48). С. 191– 194.

18. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422.

19. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.

20. Заренко Т., Іванченко Є. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. – С. 11–15.

21. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. Економічний форум. 2011. № 4. С. 271-275.
22. Зеленюк Г. І. Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65–71.
23. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. С. 4. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 17.02.2023)
24. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2018. №3. С. 21-23.
25. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.
26. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносина. За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2016. 373 с.
27. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.
28. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 80– 83.
29. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2018. № 2. С. 192-196.
30. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник ЗДІА*. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
31. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с. 28. Кравченко В. О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2018. 455 с.

32. Курганський С.С., Ситник Н.І. Особливості мотивації персоналу ІТ сектору. *«Молодий вчений»*. № 10 (74). жовтень, 2019 р. с. 675-679
33. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 46–53.
34. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НМЦ «Укропосвіта», 2016. 268 с.
35. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 240 с.
36. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
37. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційноуправлінський аспект). Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2018. 156 с.
38. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2016. С. 109-113.
39. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. К. : Атіка, 2014. – 303 с.
40. Менеджмент трудової активності працівників підприємства, М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. Херсон: Олдиплюс. 2016. 288 с.
41. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. / В. П. Нестерчук; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. 86 с.
42. Нестеренко В.Ю. Економіка виробництва: конспект лекції / В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. Харків, 2012. 154 с.
43. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

44. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
45. Оксентюк, А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 66-72
46. Оцінка персоналу за методом 360 градусів: Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
47. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
48. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
49. Сайт ТОВ «Епам Системз». URL: <https://careers.epam.ua>.
50. Складання індивідуальних планів розвитку: SHL Ukraine. URL: <https://shl.com.ua/resheniya-dlja-hr/razvitie/sostavlenie-ivr>. Шевченко В.С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
51. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198.
52. Rasmussen M.B. The Politics of Time: The Revolution of Working Time Regulations in 22 Industrialized Countries from 1870 to 2010 Aarhus University. 2015. URL: <http://www.researchgate.net/publication/281824532>.
53. Venn D.; Carey G. What explains trends in Australian working-time arrangements in the 2000s? *LABOUR & INDUSTRY-A JOURNAL OF THE SOCIAL AND ECONOMIC RELATIONS OF WORK*. Том: 26. Выпуск: 2. Стр.: 138-155.