



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Літків М. Д.
«29» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Гіщака Остапа Романовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

К.Е.Н. ДОЦЕНТ

(науковий ступінь, вчене звання)

Вербицька Галина Любомирівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

директор ТОВ

«АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

(науковий ступінь, вчене звання)

Павлішевський Володимир Ігорович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ
ЮКРЕЙН"

Студента Гіщак О.Р. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Вербицька Г. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Павлішевський В. Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Гішаку Остапу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"**

Керівник роботи: **Вербицька Г.Л., к.е.н. доцент**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані,
звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
Розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи
дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 - 1.4 і табл. 1.1-1.2 - НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМИ

Рис. 2.1 - 2.5 і табл. 2.1. – 2.13 - АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АЙТІКЕЙ
СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"

Рис. 3.1 - 3.2 і табл. 3.1 - 3.5 – ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/ п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. лютий 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>		

Студент


(підпис)

Гіщак О. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Вербицька Г. Л.

АНОТАЦІЯ

Гіщак Остап провів дослідження щодо вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві. У своїй роботі він розглядав теоретико-методологічні засади формування системи мотивації персоналу. Також була проведена аналітика та оцінка системи мотивації на прикладі ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн". Робота включала визначення ефективності цієї системи та рівня задоволеності працівників нею. В результаті були виявлені трудові мотиви працівників та запропоновано вдосконалену систему мотивації для даного підприємства.

Ключові слова: Управління мотивацією персоналу, теоретико-методологічні засади, система мотивації персоналу, аналіз та оцінка ефективності, задоволеність працівників, трудові мотиви, вдосконалення системи мотивації, організаційна мотивація, підприємство, дослідження корпоративної культури

ANNOTATION

Ostap Hishchak conducted a study on improving the process of personnel motivation management at the company. In his work, he explored the theoretical and methodological foundations of forming the personnel motivation system. An analysis and evaluation of the motivation system were also carried out using the example of the LLC "ITKey Services Ukraine." The study included determining the effectiveness of this system and the level of employee satisfaction with it. As a result, labor motives of employees were identified, and an enhanced motivation system was proposed for the enterprise.

Keywords: Personnel Motivation Management, Theoretical and Methodological Foundations, Personnel Motivation System, Analysis and Evaluation of Effectiveness,

Employee Satisfaction, Labor Motives, Improvement of Motivation System,
Organizational Motivation, Enterprise, Corporate Culture Research.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1	14
НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ.....	14
1.1 Еволюція теорій та підходів до мотивації персоналу	14
1.2 Сучасні форми та методи підвищення мотивації персоналу	25
1.3 Стратегії та методи формування та оцінки ефективності системи мотивації персоналу	31
РОЗДІЛ 2	38
АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ"АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"	38
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн"	38
2.2 Організаційна структура підприємства	42
2.3 Управління матеріально-технічною підсистемою.....	43
2.4 Управління виробничо-технологічною підсистемою	45
2.5 Управління фінансово-економічною підсистемою	47
2.6 Дослідження системи матеріальної мотивації компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн».....	51
2.6 Дослідження системи нематеріальної мотивації компанії	55
2.7 Аналіз дієвості мотиваційної системи персоналу ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн».....	59
2.8 Аналіз мотиваційних факторів, що впливають на персонал ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн».....	61
РОЗДІЛ 3	75

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"	75
3.1 Шляхи оптимізації системи мотивації персоналу на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн».....	75
3.2 Практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки системи мотивації	91
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. В умовах динамічного ринку та жорсткої конкуренції питання максимізації результативності та посилення конкурентних переваг стає пріоритетом для будь-якого підприємства. Дослідження та практичний досвід свідчать, що ключовим фактором розвитку та успіху в сучасному світі є людський капітал. Саме завдяки людському фактору можливе значне зростання продуктивності та ефективності праці, що, в свою чергу, веде до збільшення прибутку.

Важливим аспектом активізації трудової діяльності та підвищення віддачі персоналу є мотивація. Без чіткої та дієвої системи мотивації праці, яка б стимулювала кожного працівника до продуктивної роботи для досягнення як особистих, так і загальних цілей, неможливо очікувати ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Однак аналіз систем мотивації, що використовуються на українських підприємствах, виявляє певні недоліки. По-перше, часто спостерігається односторонність, коли акцент робиться виключно на матеріальному стимулюванні, зокрема заробітній платі, а нефінансові та моральні аспекти мотивації ігноруються. По-друге, нерідко має місце необґрунтоване запозичення зарубіжних систем мотивації, які не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, специфіці господарювання та менталітету українських працівників.

Це зумовлює актуальність дослідження та вдосконалення систем мотивації персоналу на підприємствах з метою формування дієвої та ефективної мотиваційної системи.

Актуальність теми мотивації персоналу обумовила значний інтерес до неї з боку науковців. Цій проблемі присвятили свої дослідження такі відомі зарубіжні

вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Питання мотивації персоналу також є предметом дослідження багатьох науковців ближнього зарубіжжя, таких як Б. М. Генкин, А. Я. Кібанов, А. А. Литвинюк, Н. В. Самоукіна, С. А. Шапіро, Й. Щипачинський. Серед вітчизняних науковців значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації зробили Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

Об'єктом дипломної роботи є ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн".

Предметом дипломної роботи є система управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Метою дипломної роботи є розробка та впровадження ефективної системи мотивації персоналу на ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн" з метою підвищення його продуктивності, задоволеності працею та лояльності до підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- Провести теоретико-методологічне дослідження сутності, принципів та методів мотивації персоналу.
- Проаналізувати діючу систему мотивації на ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн", виявити її сильні та слабкі сторони.
- Оцінити ефективність діючої системи мотивації персоналу на основі показників результативності праці, плинності кадрів, рівня задоволеності працею тощо.
- Дослідити рівень задоволеності працівників ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн" діючою системою мотивації та їх трудові мотиви.
- Розробити на основі проведених досліджень пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн".

Очікувані результати дослідження:

- Розробка та впровадження ефективної системи мотивації персоналу на ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн".
- Підвищення продуктивності праці персоналу.
- Зниження плинності кадрів.
- Підвищення рівня задоволеності працею та лояльності персоналу до підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути використані не лише на ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн", але й на інших ІТ підприємствах України.

Методологія дослідження. У ході роботи над дипломною роботою застосовано широкий спектр наукових методів, таких як:

- Аналіз та синтез: для розкладання складних явищ на складові та їх подальшого синтезу в нове знання.
- Індукція та дедукція: для узагальнення емпіричних даних та формулювання висновків, а також для дедуктивного виведення логічних наслідків з теоретичних положень.
- Описовий метод: для фіксації та опису досліджуваних явищ.
- Порівняння: для виявлення подібностей та відмінностей між різними системами мотивації.
- Узагальнення: для систематизації та узагальнення отриманих результатів.
- Аналогія: для перенесення знань з однієї області на іншу.
- Розрахунковий метод: для обробки та аналізу кількісних даних.
- Анкетне опитування: для вивчення думки та мотивації працівників.

Наукова новизна полягає в комплексному дослідженні та узагальненні теоретико-методологічних засад формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням сучасних тенденцій та викликів.

Практична значущість полягає в розробці та апробації комплексу заходів щодо вдосконалення системи мотивації на основі використання сучасних методів та інструментів мотивації, що сприятиме підвищенню результативності праці, лояльності та задоволеності працею персоналу.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ

1.1 Еволюція теорій та підходів до мотивації персоналу

З давніх часів, з появою суспільного виробництва, людей цікавила проблема підвищення результативності праці. Науковці та практики намагалися зрозуміти, як спонукати людей до більш ефективної роботи.

Одним із перших, хто дослідив проблему мотивації, був Адам Сміт. У своїй праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" він сформулював концепцію "економічної людини", яка керується у своїй діяльності особистими економічними інтересами та потребами, прагнучи до покращення свого матеріального становища. А. Сміт також звернув увагу на зв'язок між розміром заробітної плати та результатами праці, стверджуючи, що щедра винагорода за працю стимулює працелюбність. За умов високої зарплати працівники будуть більш продуктивними, слухняними та кмітливими.

Фредерік Тейлор, засновник "школи наукового управління", розвинув думку А. Сміта про вплив заробітної плати на продуктивність праці. У своїй праці "Принципи наукового управління" він стверджував, що однією з причин низької мотивації працівників є рівна оплата праці для всіх. За таких умов люди не зацікавлені у збільшенні продуктивності, адже їх заробіток не залежить від кількості виготовленої продукції.

Тейлор запропонував "систему уроків", де працівник отримує детальні інструкції з описом завдання, часу на його виконання та необхідних ресурсів. У разі успішного та вчасного виконання уроку працівнику виплачується надбавка до заробітної плати в розмірі 30-100%. Тейлор вважав, що гроші є найважливішим мотивом трудової діяльності.

Однак з розвитком економічної думки, економіки та суспільного добробуту дослідники дійшли висновку, що не лише матеріальні фактори мотивують працівників.

Е. Мейо, засновник "школи людських ресурсів", у своїй праці "Людські проблеми індустріальної цивілізації" вперше висловив думку, що не матеріальні фактори, а морально-психологічні аспекти впливають на продуктивність праці. Дослідження Мейо, відомі як Хоторнські експерименти, показали, що соціальний статус, психологічний клімат в колективі та можливість спілкування з колегами є більш значущими мотиваторами, ніж зарплата чи умови праці.

Наступним етапом стало вивчення психологічних аспектів мотивації. Дж. Роттер у своїй теорії соціального навчання дослідив, як люди обирають модель поведінки, очікуючи на певне підкріплення. Цінність цього підкріплення визначається бажанням людини задовольнити свої потреби, такі як визнання, захищеність, домінування, самостійність, любов і прихильність, або фізичний комфорт.

К. Роджерс стверджував, що найважливішим мотивом у виборі поведінки є потреба в розвитку та самовдосконаленні (актуалізації). Людина обирає модель поведінки, яка сприяє її актуалізації, і уникає ситуацій, що не дають можливості розвивати її якості та здібності.

Сучасні теорії мотивації

Автори сучасних теорій мотивації детально дослідили цю проблему. Ці теорії можна поділити на дві групи:

1) Змістовні теорії, які стверджують, що в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити. Автори таких теорій, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клеланд та Ф. Герцберг, досліджували вплив потреб на мотивацію персоналу.

2) Процесуальні теорії, які описують способи мотивування працівників та процес вибору ними певної моделі поведінки. До представників цих теорій належать В. Врум, С. Адамс, Е. Локе, Л. Портер і Е. Лоулер.

Маслоу у своїй праці "Мотивація і особистість" представив ієрархічну теорію потреб, яка стала однією з найвідоміших теорій мотивації. Ця теорія стверджує, що люди прагнуть задовольнити певні потреби, які можна розділити на п'ять рівнів, розташованих у ієрархічному порядку:

1. Фізіологічні потреби: потреба в їжі, воді, повітрі та інших базових елементах для виживання.
2. Потреби в безпеці: потреба в захисті від небезпек, впевненості в майбутньому, стабільності та порядку.
3. Соціальні потреби: потреба в приналежності до групи, спілкуванні, любові та підтримці.
4. Потреби у визнанні: потреба в повазі з боку інших людей, самоповазі, досягненнях і визнанні.
5. Потреби в самоактуалізації: потреба в розвитку свого потенціалу, самореалізації та максимальному використанні своїх здібностей.

Маслоу стверджував, що люди прагнуть задовольнити потреби нижчих рівнів до того, як почнуть прагнути до потреб вищих рівнів. Однак він також визнавав, що ця ієрархія не є жорсткою, і в деяких випадках люди можуть відчувати потреби вищих рівнів, навіть якщо їхні базові потреби не повністю задоволені.

Теорія ERG К. Альдерфера схожа на теорію Маслоу, але пропонує дещо іншу класифікацію потреб. Альдерфер виділив три групи потреб:

1. Потреби зростання: потреба в розвитку своїх здібностей, досягненнях, самореалізації та визнанні.
2. Потреби зв'язку: потреба в спілкуванні, приналежності до групи, любові та підтримці.

3. Потреби існування: потреба в їжі, воді, безпеці, житлі та інших базових елементах для виживання.

Альдерфер стверджував, що потреби цих трьох груп можуть актуалізуватися одночасно. Люди можуть прагнути до задоволення потреб зростання, навіть якщо їхні потреби існування не повністю задоволені (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Піраміда потреб за теорією мотивації Альдерфера

К. Альдерфер у своїй теорії ERG стверджує, що люди прагнуть задовольнити потреби у певному порядку. Спочатку актуалізуються потреби нижчого рівня, а потім – вищого. Якщо задоволення потреб вищого рівня стає неможливим, то посилюється мотивація до задоволення потреб нижчого рівня.

Д. Мак-Грегор у своїй праці "Людська сторона підприємства" розробив дві теорії мотивації: "Х" і "У". Ці теорії описують різні підходи до розуміння людської природи та мотивації до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на таких припущеннях:

- Люди за своєю природою ліниві та уникають роботи.
- Людям не вистачає амбіцій, вони не хочуть брати відповідальність і прагнуть, щоб ними керували.

- Люди за своєю природою егоцентричні та байдужі до потреб організації.
- Змусити людей працювати можна лише за допомогою примусу, контролю та покарання.

Д. Мак-Грегор згодом зрозумів, що теорія «Х» не відповідає дійсності. Система управління, заснована на ній, не відповідає потребам працівників та організації. Тому він розробив теорію «У», яка ґрунтується на таких припущеннях:

- Люди не є лінивими та безвідповідальними.
- Люди прагнуть до самореалізації та творчості.
- Люди мотивовані до роботи, якщо їм дати можливість самостійно приймати рішення, брати відповідальність за свою роботу та бачити результати своєї праці.

На протипагу теорії "Х", теорія "У" стверджує, що люди за своєю природою не є пасивними чи байдужими до потреб організації. Люди мають мотивацію, потенціал для розвитку, здатність думати, відповідальність, а також готовність узгоджувати свою поведінку з цілями організації.

Завданням менеджменту є створення таких організаційних умов та методів роботи, які дозволять людям реалізувати свої власні цілі, одночасно спрямовуючи свої зусилля на досягнення цілей організації.

Теорії "Х" і "У" не є взаємовиключними. Д. Мак-Грегор вважав, що в організації можуть працювати як люди категорії "Х", так і категорії "У". Керівник має дотримуватися теорії "У", враховуючи особливості працівників категорії "Х" і допомагаючи їм перейти в категорію "У".

Згідно з теорією Д. Мак-Клеланда, мотивація людей визначається трьома типами потреб:

- Потреба в досягненні: прагнення бути успішними, самостійно визначати цілі, приймати помірно ризиковані рішення, брати на себе особисту відповідальність.

- Потреба в належності та причетності: прагнення бути членами груп, асоціювати себе з іншими, налагоджувати та підтримувати дружні стосунки, отримувати підтримку оточуючих.

- Потреба у владі: прагнення контролювати дії інших, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії інших людей.

Ф. Герцберг у своїй праці "Мотивація до роботи" розробив двохфакторну теорію мотивації. В результаті дослідження серед працівників він визначив фактори, які викликають задоволення та невдоволення працівників роботою.

Фактори, що приводять до задоволення працею:

- Фактори, пов'язані зі змістом роботи (можливість використовувати свої навички, вирішувати проблеми, отримувати нові знання).

- Можливості професійного росту (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток).

Ці фактори названі мотиваційними.

Фактори, що призводять до невдоволення:

- Характеристики лінійного керівництва (стиль управління, компетентність, ставлення до підлеглих).

- Міжособистісні відносини (з колегами, підлеглими, керівництвом).

- Фізичні умови праці (освітлення, шум, температура, безпека).

- Заробітна плата.

- Політика компанії та стиль управління.

- Пільги для працівників.

- Надійність та стабільність роботи.

Ці фактори названі гігієнічними (рис. 1.2.)

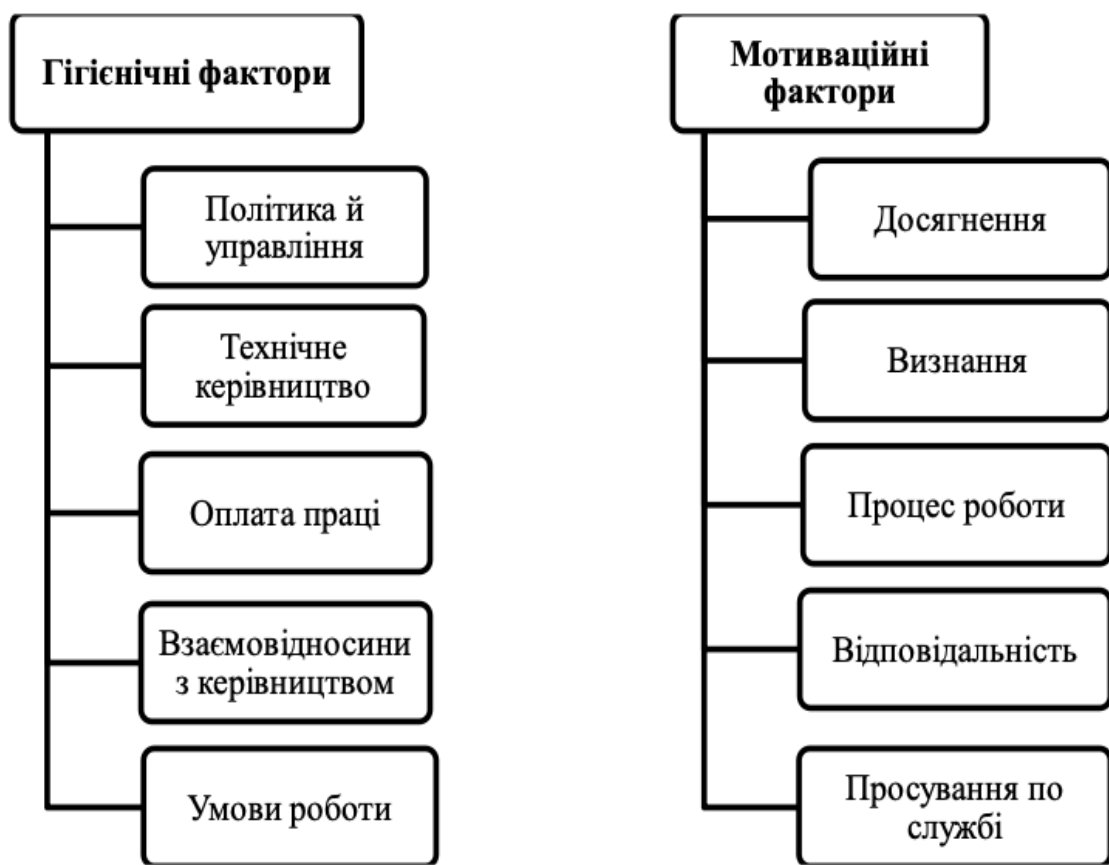


Рис. 1.2. Піраміда потреб за теорією Альдерфера

Незадовільні умови праці, пов'язані з гігієнічними факторами, можуть призвести до невдоволення працею. Натомість, якщо ці фактори знаходяться на оптимальному рівні, це усуває невдоволення, але не веде до позитивного ставлення до роботи та підвищення мотивації.

Мотиваційні фактори, з іншого боку, діють по-іншому. Їх вплив на працівника призводить до зростання його задоволення від роботи, але відсутність цих факторів не свідчить про посилення невдоволення.

В. Врум сформулював теорію очікувань, яка пояснює ступінь мотивації персоналу. Згідно з цією теорією, мотивація залежить від:

- Думки працівника про свої здібності
- Реальності досягнення цілей
- Цінності винагороди

Теорія очікувань стверджує, що мотивація буде дієвою, коли:

- Працівник вірить, що його зусилля забезпечують необхідні результати.
- За ці результати він отримає очікувану винагороду.

Дж. Адамс розробив теорію справедливості, яка описує сприйняття працівниками винагороди. Люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої винагороди та витрачених зусиль. Ця оцінка порівнюється з попередніми періодами та винагородами інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Якщо працівник відчуває справедливе ставлення до себе, він буде задоволений і мотивований до роботи. У випадку, коли порівняння показує дисбаланс і несправедливість, виникає психологічна напруга.

Для відновлення справедливості та мотивації працівника необхідно:

- Заохочувати його.
- Подолати дисбаланс у винагороді.

Працівники, які вважають, що отримують менше, ніж інші:

- Можуть зменшити інтенсивність праці.
- Прагнути підвищити винагороду.

Працівники, які думають, що отримують зовелику винагороду:

- Зберігають або навіть підвищують інтенсивність праці.

Витратами праці вважаються не лише зусилля, необхідні для виконання завдання. До них також відносяться:

- Вік.
- Кваліфікація.
- Стаж роботи.
- Соціальний статус.
- Інші показники.

Якщо людина вважає, що її винагорода справедлива, мотивуючі фактори діють нормально.

Якщо ж виявляється дисбаланс:

- Відбувається демотивація особистості.
- Ефективність праці падає.
- Працівник може:
 - Вимагати підвищення заробітної плати.
 - Покращення умов праці.
 - Використовувати протизаконні способи збільшення доходу.
 - Звільнитися.

Якщо ж людині переплачують, вона не змінює свою поведінку.

Люди можуть відновити баланс, змінивши:

- Рівень витрачених зусиль.
- Рівень отриманої винагороди.

До того моменту, коли люди будуть переконані, що їх винагорода справедлива, вони не будуть прагнути до змін.

Згідно з теорією Е. Локе, поведінка працівника визначається цілями. Цілі фокусують зусилля, слугують зразком для оцінки результатів та витрат ресурсів. Вони також відображають мотиви та особливості працівника та організації.

Локе стверджував, що сама постановка цілей може мотивувати. Проте, мотиваційний вплив залежить від характеристик цілей.

Складні цілі мотивують краще, ніж легкі. Конкретні, зрозумілі та чіткі цілі збільшують ймовірність ефективної роботи. Завищені цілі, навпаки, знижують мотивацію та результативність.

Теорія Портера-Лоулера об'єднує теорію очікувань та теорію справедливості. Вона описує п'ять категорій: зусилля, сприйняття, результати, винагорода та задоволення.

На результати праці впливають:

- Зусилля.
- Здібності та особливості працівника.
- Усвідомлення працівником своєї ролі.

Рівень зусиль залежить від:

- Цінності винагороди.
- Ймовірності зв'язку між зусиллями та винагородою.

Отримання необхідного результату веде до внутрішніх та зовнішніх винагород.

Внутрішні винагороди дає сама праця:

- Зміст та значущість роботи.
- Почуття досягнутого результату.
- Самоповага.
- Спілкування в процесі праці.

Зовнішні винагороди дає організація:

- Заробітна плата.
- Похвала керівництва.
- Просування по службі.

Задоволення виникає як результат внутрішніх та зовнішніх винагород, з урахуванням їх справедливості.

Задоволення працівника є мірилом цінності винагороди. Ця цінність впливає на його подальшу поведінку.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, саме результативна праця дає задоволення.

В сучасній економічній літературі не існує єдиного погляду на суть мотивації персоналу.

Далі розглянемо дефініції поняття "мотивація" у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

У економічній енциклопедії дається визначення мотивації: «мотивація - це причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності й способів її реалізації» [14].

Проте, на нашу думку, це визначення відповідає терміну «мотив».

А. М. Колот мотивацію розглядає як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення власних цілей і цілей організації. Іншими словами мотивація є сукупністю мотивів, що впливають на поведінку [31].

На думку Д. П. Богині, мотивація є суб'єктивним аспектом діяльності людини, що представлений сукупністю потреб, інтересів [7, с. 11].

Капустянський пояснює суть мотивації як довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів [26, с. 21].

Як стверджує А. Я. Кібанов, мотивація - це процес свідомого вибору людиною певної поведінки під дією зовнішніх і внутрішніх факторів [27].

Г. Т. Куліков зазначає, що мотивація є процесом заохочення людини здійснювати певні дії, для задоволення потреб і досягнення поставлених цілей [35].

Такої ж точки зору дотримується Б. М. Генкін.

Н. Самоукіна під мотивацією розуміє «внутрішню енергію, що включає в себе активність людини в житті та на роботі» .

С. А. Шапіро пояснює мотивацію трудової діяльності як процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у вибраній ними роботі, що здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями підприємства, а також комплекс заходів, що використовується суб'єктом управління для підвищення ефективності праці персоналу .

М. Арсметронг описує мотивацію як цілеспрямовану поведінку і вважає, що мотивація пов'язана з факторами (зовнішніми і внутрішніми), які спонукають людину до певної поведінки [30].

Й. Щипачинський описує мотивацію як свідомий вплив на поведінку працівників. Цей вплив здійснюється за допомогою певних засобів, які створюють умови для досягнення цілей як працівника, так і підприємства.

Й. Пенч дає інше визначення мотивації. Він описує її як сукупність чинників, які запускають та організовують поведінку людини. Ці чинники можуть бути як психічними, так і фізіологічними.

Р. Л. Дафт підкреслює, що мотивація - це сили, які збуджують ентузіазм та завзятість у людині. Ці сили можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Проаналізувавши різні визначення, можна зробити висновок, що мотивація має чотири аспекти:

1. Вплив на поведінку: Мотивація - це процес, за допомогою якого керівництво впливає на працівників, щоб спонукати їх до певної поведінки.
2. Усвідомлений вибір: Мотивація - це також процес, в якому працівник сам обирає свою поведінку. Цей вибір може бути зумовлений як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.
3. Сукупність сил: Мотивація - це сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які впливають на поведінку працівника.
4. Внутрішній стан: Мотивація - це також внутрішній стан працівника, який визначається його потребами та інтересами.

1.2 Сучасні форми та методи підвищення мотивації персоналу

Найкраща система мотивації персоналу охоплює різні форми впливу, враховуючи потреби працівників та можливості підприємства.

Форми мотивації можна поділити на два типи (рис 1.3.):



Рис. 1.3. Форми мотивації

Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси. Ця форма є однією з найефективніших, але не може бути єдиною.

Нематеріальна мотивація: кар'єрний ріст, можливість навчання, гнучкий графік, подяка, чіткі цілі, здорова конкуренція, відповідальність, врахування думки працівників, делегування повноважень.

Важливо знайти баланс між позитивною та негативною мотивацією.

- Позитивна мотивація: винагороди за покращення результатів.
- Негативна мотивація: санкції за невиконання роботи або порушення дисципліни.

Система мотивації не буде дієвою, якщо використовувати лише покарання чи використовувати лише заохочення.

Рішення про пріоритетність позитивного чи негативного підходу залежить від умов праці на підприємстві та особистості працівника.

Зовнішня мотивація - це сила, що виникає під впливом зовнішніх факторів та оцінки керівництва щодо продуктивності працівника. Внутрішня мотивація, натомість, випливає з самого змісту діяльності та особистої самооцінки результатів праці.

На підприємствах використовують загальнокорпоративну систему мотивації, але останнім часом все більше уваги приділяється груповій мотивації окремих категорій працівників та індивідуальній мотивації цінних співробітників. Самомотивація базується на внутрішніх мотивах, які працівники визначають самостійно.

Найпоширеніші методи мотивації персоналу можна узагальнити у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	Грунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання,

			сприятливий соціально- психологічний клімат)
2.	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
4.	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
5.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.
6.	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати

			та ін.
		Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці
		Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін.
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі, визнання заслуг

Джерело:[8]

Шапіро С. А. розрізняє три групи прийомів для стимулювання персоналу, які він вважає аналогічними до методів управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні прийоми включають прямий вплив суб'єкта на об'єкт управління. Основою для таких прийомів слугують мотиви, такі як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку та культура трудової діяльності. Використання адміністративних прийомів ґрунтується на концепції "Теорії Х" Д. Мак-Грегора, яка стверджує, що люди є лінивими, не мають бажання працювати, і їх потрібно контролювати за допомогою наказів, контролю та покарань.

Адміністративні методи:

- Нормативно-правові акти: закони, постанови, правила, інструкції.
- Організаційний вплив: нормування праці, організаційні схеми, правила внутрішнього розпорядку.

- Розпорядчі методи: накази, розпорядження.
- Дисциплінарні методи: стягнення, штрафи, звільнення.

Економічні методи:

- Державне регулювання: податкова система, фінансово-кредитний механізм.
- Внутрішні стимули: економічні нормативи, система матеріального стимулювання, система відповідальності, участь у прибутку.

Важливо використовувати обидва типи методів в комплексі.

Адміністративні методи допомагають організувати роботу та забезпечити дисципліну.

Економічні методи стимулюють працівників до більш ефективної роботи.

Ефективність методів управління персоналом залежить від:

- Умов праці на підприємстві.
- Особистості працівника.
- Конкретної ситуації.

Соціально-психологічні підходи базуються на взаємодії між людьми, впливі на їхню психіку та моральні переконання. Ці методи спрямовані на формування внутрішнього прагнення працівника до виконання роботи без примусу з боку адміністрації. Вони впливають на цінності та норми поведінки через соціальний клімат та моральне мотивування на підприємстві.

Соціально-психологічні підходи до мотивації працівників включають:

- Формування трудових колективів: З урахуванням різних типів особистостей та характеристик робітників створюється позитивний психологічний клімат в колективі.

- Приклад керівника: Керівник, своїм власним прикладом, впливає на працівників, спонукаючи їх до самовираження та відчуття належності до організації.

- Орієнтуючі умови: Чіткі цілі та місія підприємства створюють сприятливий фундамент для мотивації.

- Участь працівників в управлінні: Залучення працівників до прийняття рішень сприяє їхній мотивації.
- Задоволення культурних і духовних потреб: Організація корпоративних заходів та спільного відпочинку сприяє моральному мотивуванню.
- Встановлення соціальних норм поведінки: Формування правил спілкування та взаємодії на робочому місці.
- Моральні санкції і заохочення: Поєднання позитивних і негативних стимулів для підтримки мотивації. Проте, ефективність цього методу залежить від тривалості його застосування.
- Соціальна профілактика і захист працівників: Надання безоплатної медичної допомоги, профілактичних оглядів, пільг, талонів на харчування та компенсацій витрат на проїзд. Проте, цей метод ефективний переважно на підприємствах з низьким рівнем заробітної плати.

Отже, в дослідженнях вчених звертається увага на різноманітні форми і методи стимулювання персоналу. Проте на практиці важливо уникати одноразового застосування будь-якого конкретного методу. Система мотивації буде результативною тільки в тому випадку, якщо враховує різноманіття методів і форм, а також адаптується до особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та специфіки трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ринкової ситуації та економічного контексту в країні.

1.3 Стратегії та методи формування та оцінки ефективності системи мотивації персоналу

Люди це рушійна сила успіху, а ефективність та конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежать від його персоналу. Перед кожним підприємством виникає завдання підвищити ефективність своєї діяльності та

збільшити конкурентоспроможність на ринку. Згідно з результатами досліджень, раціональна система мотивації може підвищити ефективність праці на 40%.

Під системою мотивації розуміється комплекс заходів, які спонукають працівників до ефективної праці для досягнення цілей підприємства. Вчені виділяють дев'ять підходів до побудови систем мотивації персоналу:

1. Адміністративно-технологічний підхід: Заснований на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції та визначенні для кожної операції часу та заробітної плати. Цей підхід не набув популярності через обмеженість у реалізації потенціалу працівників та відсутність самостійності у прийнятті рішень.

2. В умовах планової економіки панував підхід, заснований на дефіциті ресурсів (ресурсно-дефіцитний). Цінність персоналу нівелювалася, соціальна сфера фінансувалася за залишковим принципом, а акцент робився на створенні суспільних фондів споживання. Це призвело до домінування негативної мотивації, спрямованої на боротьбу з "туніядством". В результаті, у працівників формувалася мотив до участі у трудовій діяльності без урахування кінцевих результатів.

3. Програмно-галузевий підхід ґрунтувався на диференціації систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства. Пріоритет віддавався важкій промисловості, де працівники отримували вищу заробітну плату, соціальні пільги, харчування, медичні послуги та організований відпочинок.

4. Ментальний підхід використовується в країнах з відмінними від європейських культурними традиціями, які протягом тривалого часу були ізольовані. Найбільшого поширення він набув у країнах Далекого Сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань). Перевагою цього підходу є можливість використання національних традицій для впровадження сучасних методів управління, організації праці та мотивації персоналу. Проте, він сповільнює розвиток ринкових відносин у чистому вигляді, без національних обмежень.

5. "Патріархальний" підхід схожий на ментальний, але відрізняється розстановкою пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів. Кожен стимул

асоціюється з певним працівником або підрозділом. Цей підхід найчастіше використовується на малих підприємствах.

6. Організаційна структура - ключ до ефективної роботи. Різноманіття та мінливість людських потреб роблять чітку структуру управління необхідною для досягнення поставлених цілей. Прагнення до успіху та визнання з боку керівництва мотивують працівників до максимізації результатів праці. Це відкриває перед ними можливості для кар'єрного зростання, вирішення більш складних завдань та підвищення статусу в організації.

7. Соціальний-поведінковий підхід ґрунтується на теорії малих груп. Він передбачає формування бригад та невеликих команд в рамках трудового колективу. Цей підхід буде ефективним, якщо для працівників пріоритетними є соціальні потреби.

8. Корпоративний підхід робить акцент на таких стимулах, як:

- Приналежність до підприємства
- Визнання успіхів персоналу
- Можливість участі в прийнятті рішень
- Бажання до підвищення відповідальності за виконувану роботу

Застосування цього підходу веде до:

- Орієнтації на розвиток всіх здібностей працівника
- Активізації трудової діяльності
- Організації поведінки працівника
- Задоволення потреб працівників та членів їх сімей
- Застосування різноманітних особистих корпоративних стимулів

9. Антропоцентричний підхід фокусується на розвитку інтелектуального та когнітивного потенціалу працівників. Він потребує від них постійного вдосконалення своїх здібностей як на робочому місці, так і в межах всієї організації. Цей підхід орієнтований на значні інвестиції в працівника, що веде до

вдосконалення його здібностей та підвищення якості життя. На даний момент антропоцентричний підхід найбільше відповідає сучасним вимогам.

Ідеальної універсальної системи мотивації не існує. Кожен підхід має свої особливості та підходить для певних умов. Тому при формуванні системи мотивації важливо використовувати кращі практики з різних підходів та адаптувати їх до специфіки та потреб конкретного підприємства.

Рис. 1.4 відображає порядок дій при формуванні системи мотивації:

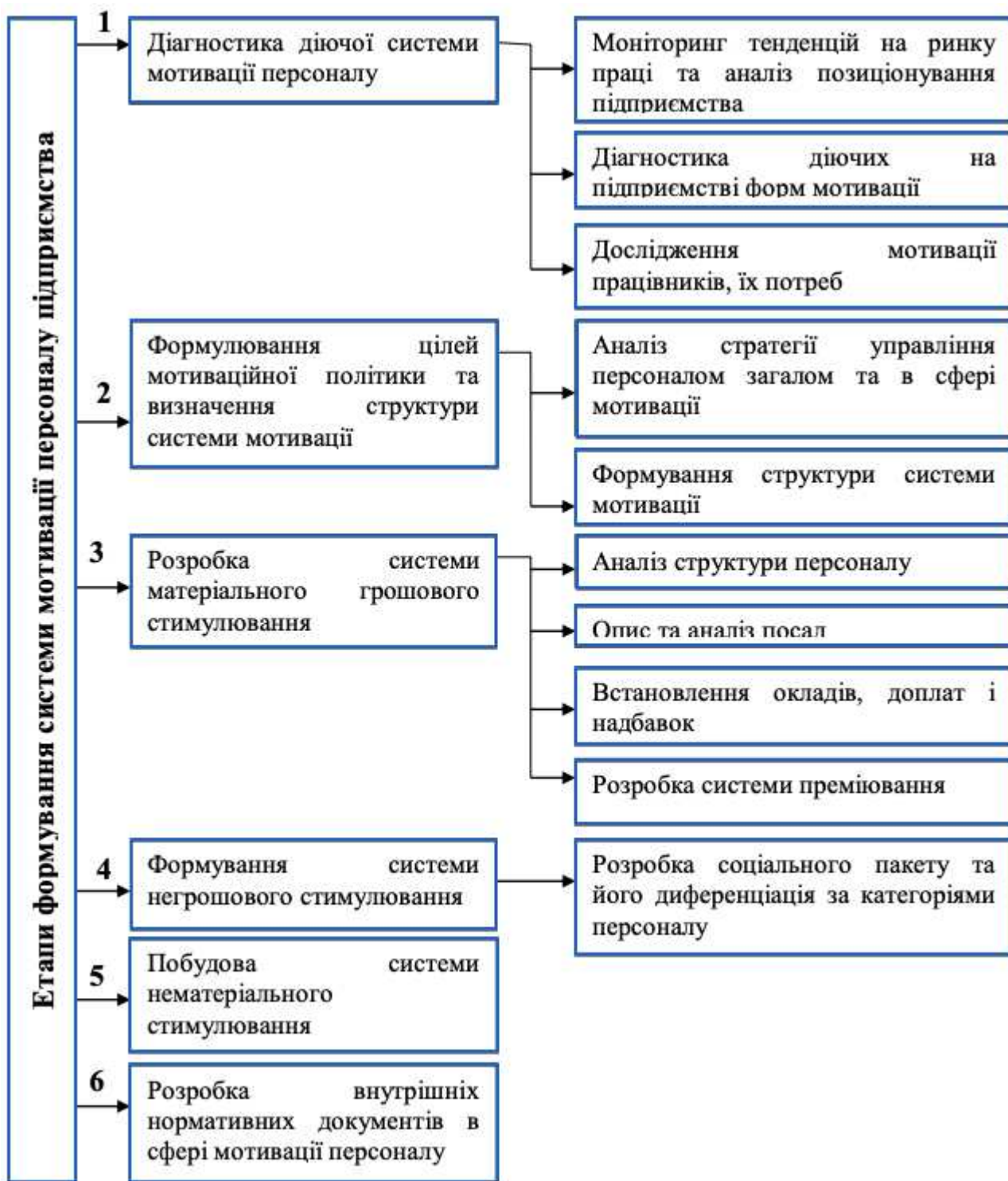


Рис. 1.4. Порядок формування системи мотивації

Ефективна система мотивації персоналу - це не просто набір стимулів, а комплексний підхід, що враховує всі аспекти роботи підприємства.

Основні принципи такої системи:

1. Цілісність. Вона має ґрунтуватися на всебічному аналізі організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних та соціологічних факторів.

2. Системність. Всі елементи системи взаємопов'язані і збалансовані, що гарантує її ефективність.

3. Регламентація. Чітко визначені правила, нормативи та контроль за їх дотриманням забезпечують порядок та відповідальність.

4. Спеціалізація. Закріплення конкретних функцій за підрозділами та працівниками підвищує продуктивність та ефективність роботи.

5. Стабільність. Сформований колектив, чітко визначені завдання та порядок їх виконання створюють атмосферу впевненості та знижують плинність кадрів.

6. Цілеспрямована творчість. Система мотивації стимулює працівників до пошуку нових рішень, вдосконалення технологій та підвищення якості роботи.

7. Орієнтація на результат. Всі зусилля працівників мають бути спрямовані на досягнення цілей підприємства.

8. Простота та зрозумілість. Кожен працівник має чітко розуміти принципи роботи системи мотивації.

9. Керованість та гнучкість. Система має динамічно реагувати на зміни ринку, цілей та завдань компанії.

Важливо залучати до формування системи мотивації всіх працівників на всіх рівнях. Це допоможе зробити її обґрунтованою, комплексною та ефективною.

Утворення мотиваційної структури персоналу базується на концепції, яка включає два основних аспекти: матеріальну та нематеріальну мотивацію. Розгляд цих двох компонентів мотиваційної системи варто провести окремо.

Аналіз матеріальної мотивації персоналу розпочинається з вивчення внутрішніх нормативних актів, які регулюють механізми стимулювання

працівників. Далі важливо проаналізувати всі компоненти матеріальної мотивації, визначити ефективність, переваги та недоліки їх використання.

Під час діагностики мотиваційної системи важливо оцінити відповідність елементів та структури системи стратегії, цілям підприємства і фазі його життєвого циклу. Взаємозв'язок матеріальної мотивації із етапами життєвого циклу підприємства можна знайти в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів мотивації персоналу

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні
2	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії становлять 30% і більше
3	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Джерело:[1]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн"

ІТ-галузь в Україні дуже швидко наближається до стадії зрілості, що призводить до посилення конкуренції в усіх її сегментах, оскільки компанії починають боротьбу не лише за ринковий сегмент, але й за інвестиції та талановитих працівників. ІТ-галузь є висококонкурентною і потребує гнучкої реакції на будь-які ринкові зміни: поява нових продуктів або учасників ринку [44].

Аналіз рушійних сил та зовнішніх факторів, представлений у табл. 2.1 дає змогу визначити основні з них.

Таблиця 2.1

Фактори зовнішнього впливу на ІТ-галузь

Група факторів	Фактори	Наслідки
Політичні	Стабільність влади	Нестабільна політична складова негативно впливає на кількість кваліфікованих робітників, шкодить інвестиційному клімату та іміджу країни
	Неефективне законодавче забезпечення авторського права та захисту даних	Порушення договорів конфіденційності, незаконне привласнення інформації, несанкціонований доступ до персональних даних або баз даних фірм

Фінансово-економічні	Курс валют	Коливання курсу валют може призвести до значних фінансових витрат для компаній-імпортерів ІТ-послуг
	Податкові реформи	Підвищення податкових ставок може негативно впливати на працівників аутсорсингових ІТ-компаній
	Управління людськими ресурсами	Відсутність адаптації до зовнішніх змін та гнучкого оновлення системи мотивації та заохочення може призвести до втрати талановитих розробників тощо

Джерело:[44]

Основним джерелом конкурентних переваг у ІТ-компаніях є працівники, які створюють програмне забезпечення або надають послуги з його обслуговування. Компанія повинна постійно працювати над своїм іміджем надійного партнера та роботодавця.

Економічний аналіз діяльності підприємства є надзвичайно важливим етапом у аналізі його конкурентних переваг, оскільки вони можуть формуватися на базі сприятливих економічних показників ефективності діяльності підприємства, використання основних виробничих засобів та продуктивності праці.

Практика проводилася на базі компанії «CoreValue» (“Avenga-Ukraine”) ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн" (табл. 2.2), яка зареєстрована 10.12.2018 за юридичною адресою Україна, 79057, Львівська обл., місто Львів, вулиця В.Антоновича, будинок 118-В, тел.0676746547. Керівником компанії є Павлішевський Володимир Ігорович (з 30.03.2023 р.).

Таблиця 2.2

Характеристика діяльності ТОВ "Айтікей Сервісиз Юкрейн"

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Види діяльності	Основний: 62.01 Комп'ютерне програмування Інші: 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
-----------------	---

Джерело:[39]

Розмір статутного капіталу складає 210931,87 грн., останнім часом компанія показує зростання доходності (табл. 2.3). Код ЄДРПОУ 42685538.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Показник	2022	2021	2020
----------	------	------	------

Дохід	18 607 800 грн	13 374 400 грн	11 842 000 грн
Чистий прибуток	1 612 900 грн	614 900 грн	1 018 000 грн
Активи	11 684 200 грн	23 959 700 грн	4 586 000 грн
Зобов'язання	7 320 500 грн	21 187 300 грн	2 747 000 грн

Джерело:[24]

Avenga була заснована в листопаді 2019 року як об'єднання 4 ІТ-компаній: ІТ Kontrakt, Solidbrain, CoreValue та Sevenval. Компанія надає ІТ-консалтинг та пропонує стратегію, досвід клієнтів, інженерію рішень, керовані послуги та програмні продукти. Компанія Avenga об'єднує 2500 професіоналів у 18 локаціях в Європі, Азії та США. Avenga підтримується коштами, якими керують LP Oaktree Capital Management LP та Cornerstone Partners для подальшого розширення на міжнародному рівні [39].

Команда CoreValue акумулювала значний досвід у розробці інноваційних ІТ-рішень для медичної, фармацевтичної, медійної та фінансової індустрій. Команда CoreValue, а це – 480 співробітників у 8 розробницьких центрах у Львові, Києві, Вінниці, Черкасах, Хмельницькому, Луцьку, Івано-Франківську та Полтаві, стає частиною міжнародного бренду. До весни 2020 року компанія була ідентифікована як CoreValue, що працює на базі Avenga. CoreValue, представлена в Україні 8-ма розробницькими центрами, разом із трьома відомими європейськими компаніями ІТ Kontrakt, Sevenval та Solidbrain об'єднуються в Avenga. З цього моменту, компанії є однією глобальною ІТ-компанією, яка займається трансформацією бізнесу [38].

Як бачимо, компанія ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» активно розвивається, про що свідчить зростання доходу та прибутку компанії.

2.2 Організаційна структура підприємства

Загальне керівництво компанією ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» здійснює керівник компанії – Павлішевський Володимир Ігорович (з 30.03.2023 р.). Організаційна структура управління є функціонально-лінійного типу та представлена на рисунку 2.1.

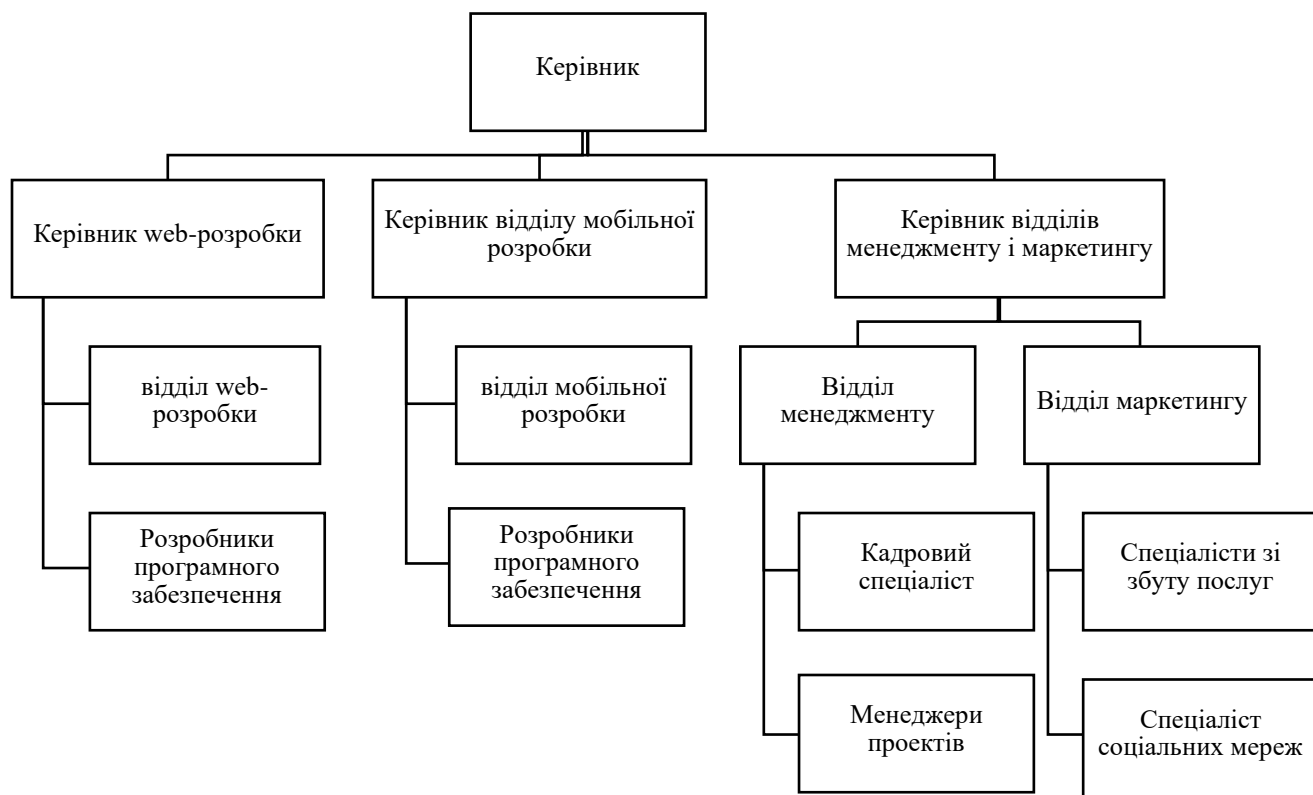


Рис. 2.1 Організаційна структура компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Основною сферою діяльності підприємства є надання послуг з розроблення програмного забезпечення: застосунків для електронних обчислювальних машин (персональні комп'ютери), web-сайтів, дизайн макетів та застосунків для мобільних пристроїв з різними операційними системами.

Співробітники компанії займаються разом вивченням іноземних мов за рахунок організації та відзначають разом свята, що згуртовує персонал.

Місія підприємства полягає у наданні високоякісних послуг у сфері програмного забезпечення, сприянні розвитку бізнесу клієнтів шляхом ефективного використання в роботі останніх технологій розробки цифрових продуктів [38].

Відповідно до цього, цілями компанії є: підвищення рівня конкурентоспроможності ІТ-послуг на ринку, постійне підвищення стандартів розробки програмного забезпечення, завоювання лідерських позицій на ринку ІТ-аутсорсингу, якісне й швидке задоволення бажань клієнтів у досягненні поставлених завдань перед компанією.

Основними принципами діяльності підприємства є:

- надійність і партнерство;
- контроль якості розробки програмного забезпечення;
- безпека і захист персональних даних;
- висококваліфікований і надійний персонал;
- застосування на практиці кращих світових технологій;
- постійне розширення списку ІТ-послуг, що надаються.

2.3 Управління матеріально-технічною підсистемою

Важлива умова організації матеріально – технічного забезпечення в умовах ринку - раціональне використання матеріально-технічних ресурсів, які відрізняється багатоаспектністю і складністю натурально-вартісного складу. Матеріально-технічна база включає основний і оборотний капітал. Оцінюють матеріально - технічну базу підприємства за сукупністю ресурсів: земельних і матеріально-технічних (наявність і рух основних виробничих фондів і матеріальних оборотних коштів в натуральному і вартісному вираженні).

Компанія «CoreValue» ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» відноситься до гібридної бізнес-моделі за М.Кузумано та С.Намбісан, вона надає послуги

впровадження хмарних технологій та інжинірингові послуги, які допомагають підприємствам зменшити витрати на розробку, прискорити час виходу на ринок і підвищити оперативну гнучкість і безпеку продукції [19]. Тобто основна функція компанії - розробка програмних проектів. Проект є завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення.

До основних властивостей проекту, за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб, складність, якість та тривалість. За масштабом проекти поділяються на малі, середні, великі і надвеликі. На практиці до малих проектів відносять проекти вартістю до 10 млн амер. доларів, до середніх – від 10 до 50 млн , до великих – від 50 до 100 млн , до надвеликих - більше 100 млн.

За складністю проекти поділяються на монопроекти, малі проекти та мегапроекти. Монопроект - це окремий проект певного виду і масштабу. Мультипроект - це комплексний проект, який складається з декількох монопроектів, що вимагає багатопроєктного управління. Мегапроект - це комплексний проект розвитку секторів економіки тощо, який складається з декількох монопроектів та мультипроектів, об'єднаних однією метою. За якістю проекти поділяються на звичайної якості та бездефектні. На відміну від звичайних до бездефектних проектів висуваються особливі вимоги щодо якості, їх вартість може бути значною. За тривалістю проекти поділяються на короткострокові (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років) та довгострокові (більше 5 років).

2.4 Управління виробничо-технологічною підсистемою

Для встановлення тенденцій розвитку ІТ-підприємств, що працюють за напрямом розроблення CRM-систем, програмного забезпечення (ПЗ) на замовлення, здійснення консультаційних послуг варто розрізняти бізнес-моделі, які є основою для їх операційної діяльності. Так, українські ІТ-компанії менше розробляють власне стандартизоване ПЗ надскладного характеру з подальшим

продажем ліцензій на його використання, більшість продають послуги з розроблення ПЗ на замовлення під потреби клієнта (інші пропонують комплексне обслуговування ІКТ-процесів) [44].

Згідно з класифікацією М. Кузумано та С. Намбісан архетипами бізнес-моделей ІТ підприємств є [35]:

- продуктова модель передбачає, що ІТ-компанія є розробником власного продукту, який потім стає ліцензійним ПЗ і встановлюється на серверному обладнанні клієнта-замовника без передавання прав власності на такі нематеріальні активи; доходи виникають від продажів ліцензій на ПЗ та оновлень до вже встановлених програмних продуктів; при цьому продукт має вигляд стандартизованого ПЗ;
- сервісна модель передбачає що ІТ-компанія здійснює розробку ПЗ на замовлення клієнтів, розробляючи індивідуально власну архітектуру кожного проекту, при цьому всі інтелектуальні права передаються клієнтові-замовнику; крім того, до цієї моделі належать підприємства що надають послуги з ІТ-консультування (впровадження ІТ-рішень від сторонніх організацій та обслуговування інформаційних систем, що встановлено у клієнтів). До сервісної моделі згідно з реаліями українського ІТ-ринку слід додати ще ті підприємства, які забезпечують розроблення повного циклу продуктів на основі переглянутих найкращих практик, від бізнес-аналізу до їх розгортання та підтримки (Сьомкіна);
- гібридна модель є поєднанням різних комбінацій з перших двох моделей, прикладом може бути ІТ-компанії паралельно зі створенням власного продукту займаються наданням послуг з ІТ-консалтингу, налаштуванням, впровадженням, навчанням, інтеграцією з іншими системами, технічною підтримкою. Згідно зі спостереженнями за процесом розвитку ІТ-компаній гібридна модель найчастіше є перехідною стадією на шляху від сервісної моделі до продуктової.

- модель аутсорсингу бізнес-процесів може передбачати або тільки роботи на замовлення іноземних клієнтів, що включають виконання рутинних бізнес-операцій, пов'язаних із ІТ-галуззю або з цим налаштування заздалегідь розробленого проекту іншими розробниками до унікальних вимог клієнтів.

Існує розгорнута класифікація бізнес-моделей для ІТ підприємств, особливу роль надається схемі монетизації [11]:

- бізнес-модель отримання постійного доходу, або модель самозабезпечення, згідно з якою дохід ІТ підприємства складається з регулярних періодичних платежів від кінцевого споживача у фіксованій величині (наприклад, квартальна плата за доступ) або змінній (доступ до «хмарних» сервісів відповідно до їх завантаження); або кінцевий споживач отримує сервіс та ПЗ безкоштовно, а оплачують ці послуги замість клієнта сторонні організації, наприклад, реклама на сайті, спонсорська підтримка, система з оплатою за кліки та переходи за посиланнями, ліцензування контенту тощо;

- модель платежів передбачає отримання доходу від одноразової оплати особисто споживачем готового ПЗ або послуг у галузі ІТ;

- модель довгострокового доходу, суть якої полягає в тому, що перед безпосередньою монетизацією свого продукту або сервісу підприємству необхідно створити сталу аудиторію, що істотно підвищить цінність продукту або сервісу в очах ринку. Операціями можуть виступити перепродаж / повторне виконання контенту; створення платформи і продаж доступу до неї; брендування і ліцензування; продаж аудиторії цілком;

- метамоделі, які передбачають додаткові можливості монетизації, під час поєднання з моделями, наведеними вище, наприклад, можливість для споживача виступати реселером (перепродавати продукт або сервіс); надання сервісу під чужою маркою [11].

Під час аналізу Топ-50 підприємств-розробників ПЗ із материнською компанією в Україні виявлено, що для компанії CoreValue Services характерне

дотримання принципам гібридних бізнес-моделей із перспективою у майбутньому перейняти досвід найрозвиненіших країн в ІТ-галузі.

2.5 Управління фінансово-економічною підсистемою

Динаміку обсягу і структуру поточних доходів і витрат компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» проаналізували на основі бухгалтерської звітності за напрямками діяльності. Структура активів ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» представлена на табл. 2.4 і свідчить про відносну стабільність компанії.

Таблиця 2.4

Структура активів ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020- 2022

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
Необоротні активи	768,8	17,8	753,8	3,1	299,9	2,6
Оборотні активи	3818,1	82,2	23205,9	96,9	11384,3	97,4
Усього активів	4586,9	100	23959,7	100	11684,2	100

Джерело:[5]

Оборотні активи займають значну питому вагу в загальній валюті балансу, яка є найбільш мобільною частиною капіталу від стану та правильного

використання якого будуть залежати наслідки діяльності та фінансовий стан підприємства, тому дуже важливим є своєчасне виявлення та скасування недоліків управління оборотними коштами та знаходження резервів для підвищення інтенсивності та ефективності їх використання.

Визначення власних оборотних коштів представимо у табл. 2.5.

Нестача власних оборотних коштів означає перевищення нормативу оборотних коштів над фактичною наявністю їх, які можуть відбуватися з таких причин: зміни умов господарювання (наприклад, несвоєчасне фінансування приросту нормативу власних оборотних коштів), через стихійне лихо та ін. У разі перевищення розмірів оборотних коштів над їх нормативами, які необхідні для задоволення постійних мінімальних потреб виробництва в ресурсах, відбувається надлишок власних оборотних коштів.

Таблиця 2.5

Склад, структура та динаміка оборотних коштів ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020-2022

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
Запаси	0	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом			0	0	721,2	6,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	3529,0	93,2	22061,7	95,1	9233,7	81,1
Гроші та їх еквіваленти	289,1	6,8	1098,0	4,7	1250,3	11,0

Виграти майбутніх періодів	0	0	44,2	0,2	179,1	1,6
Всього	3818,1	100	23205,9	100	11384,3	100

Джерело:[5]

Найбільшу питому вагу в оборотних активах займає дебіторська заборгованість. Це говорить про те, що підприємству слід поліпшити платіжну дисципліну своїх контрагентів.

Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020- 2022 представлені у таблиці 2.6.

Компанія показала постійне зростання нерозподіленого прибутку підприємства у період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6

Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020- 2022

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	210,9	11,5	210,9	8,6	210,9	5,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1628,0	88,5	2242,9	91,4	3855,7	94,8
I. Власні фінансові ресурси, всього	1838,9	100	2453,8	100	4066,6	100

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, всього	202,7		218,6		297,1	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	132,6	5,2	111,4	0,5	680,2	9,3
розрахунками з бюджетом	223,5	8,8	135,0	0,6		
розрахунками зі страхування	2,0	0	0			
розрахунками з оплати праці	9,2	0,4	2,0	0,1		
Інші поточні забезпечення	2178,0	85,6	20938,9	98,8	6640,3	90,7
Поточні забезпечення і забезпечення всього	2545,3	100	21187,3	100	7320,5	100
Загальна сума фінансових ресурсів підприємства	4586,9		23959,7		11684,2	

Джерело:[5]

Загальна сума фінансових результатів вказує на те, що війна та криза у нашій країні зачепила ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн», зниження загальних фінансових ресурсів відбулося на 51% у 2022 році порівняно із 2021 р.

2.6 Дослідження системи матеріальної мотивації компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Забезпечення гідної винагороди за працю - одне з ключових завдань, що постійно стоїть перед будь-яким підприємством. В умовах нестабільної економіки, коли рівень життя населення значно знизився, питання матеріальної мотивації стає ще більш актуальним.

Система стимулювання персоналу на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» ґрунтується на чинному законодавстві України, включаючи Кодекс законів про працю, Закон «Про оплату праці», а також галузеві та генеральні угоди. Наразі не існує внутрішніх нормативних актів, які б детально регламентували систему матеріального стимулювання.

На даний момент матеріальна мотивація на компанії обмежується лише оплатою праці.

Для всіх категорій працівників використовується погодинно-преміальна система оплати праці. За цією системою заробіток нараховується не лише за відпрацьований час, але й за здійснення додаткових активностей покладених на працівника..

Використання погодинно-преміальної системи виправдано специфікою роботи підприємства, адже якість виконаної роботи має пріоритетне значення.

Заробітна плата на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» складається з двох частин:

- Основна заробітна плата.
- Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата на компанії визначається відповідно до виконання норм законтракованих клієнтами годин та подається у формі тарифних ставок для

фахівців різної кваліфікації та спрямування. Розміри посадових окладів і тарифних ставок залежать від кваліфікації працівника.

Додаткові виплати на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» включають:

- компенсацію за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- надбавку за роботу вечірнього часу;
- доплату за роботу вночі;
- доплата за роботу у вихідний день;
- оплату за невідпрацьований час (в межах ліміту);
- бонуси для керівників, фахівців та інших працівників за досягнення професійних успіхів.

Винагорода за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника призначається у випадках заміщення працівника, який відсутній через відпустку, тимчасову непрацездатність, та інші обставини. Розмір цієї винагороди не є сталим числом та завжди обговорюється наперед.

Винагорода за працю вечірнього часу визначається для працівників які відповідно до потреб проекту чи на прохання клієнта працюють після 19:00 і становить 150% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

Винагорода за працю у вихідний день встановлюється для працівників, які працюють у святковий чи вихідний день та переважно становить також 150% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

В окремих випадках працівникам нараховується бонус (премія) за успішне досягнення поставлених планів чи зразкове виконання покладених на них обов'язків.

Критеріями для отримання винагороди є:

- Виконання завдань, передбачених планами роботи відділів.
- Якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків.
- Успішне проходження професійної сертифікації.

Невиконання хоча б одного з цих критеріїв може бути підставою для відмови у виплаті винагороди. Однак, за нашим переконанням, ця система винагородження не стимулює через кілька значущих недоліків:

1) Відсутність чітких критеріїв визначення розміру винагороди, що дозволяється. Зазначені критерії фактично є лише умовами для винагородження, які мають бути додатковими факторами для виплати премії.

2) Відсутність орієнтації критеріїв винагородження на загальні цілі підприємства, його відділів і працівників.

3) Винагорода нараховується за діяльність, яка вже передбачена посадовими інструкціями, та за яку вже виплачується основний заробіток.

4) Занадто велика кількість критеріїв винагородження.

Для керівників, фахівців та професіоналів найвищого рівня передбачена виплата премії за досягнення професійних результатів, яка проводиться один раз кожного року. Критерії преміювання визначаються в початковий період кожного року під час індивідуальних розмов між працівником і керівником відділу (або генеральним директором для керівників). Ці критерії залежать від функцій відділу, загальних цілей компанії та конкретних завдань відділу, а також враховують проблеми, що виникають у роботі підприємства. Тим не менше, їх кількість завжди залишається постійною Система преміювання за професійні успіхи потребує удосконалення, оскільки, на наш погляд, недолік полягає в тому, що розмір премії є недостатнім, і відсутні умови для прозорого преміювання.

В ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» система стимулювання праці дещо відхиляється від стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення якості надання послуг, збільшення обсягів продажів сервісу, зростання прибутку та розширення на нові ринки. Наприклад, премія за постійно добре виконання покладених на людину обов’язків не завжди сприяє підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню якості виконання завдань, не орієнтує на досягнення кінцевого результату діяльності підприємства. З іншого боку, премія за професійні

успіхи для керівників і фахівців відповідає стратегії підприємства та суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Тим не менше, система матеріальної мотивації в обраній компанії є обмеженою, включає обмежений перелік виплат і не завжди конкурентоспроможна на ринку праці.

Склад фонду оплати праці викликає різноплановий вплив на рівень мотивації працівників. З одного боку, висока частка сталої складової заробітної плати надає працівникам впевненість у отриманні винагороди за свою працю, забезпечує стабільність у заробітній платі, що стає особливо важливим у поточних економічних умовах, сприяючи підвищенню лояльності до компанії. Але з іншого боку, невелика роль змінної складової заробітної плати не забезпечує достатньої стимуляції для персоналу. Брак заохочувальних та компенсаційних виплат не спонукає працівників до досягнення високих результатів у роботі підприємства. Загалом, структура фонду оплати праці не гармоніє з стратегією підприємства.

Суттєвим аспектом ефективності системи стимулювання є конкурентоспроможність розміру винагороди за працю.

Протягом 2020-2022 років середні заробітні плати працівників у ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» приблизно дорівнювала середнім показникам у галузі, області та національному рівні. Впродовж аналізованого періоду заробітна плата на підприємстві дещо підвищувалась після цього в 2022 підвищення були призупинені.

2.6 Дослідження системи нематеріальної мотивації компанії

Однобічний фокус на матеріальному стимулюванні не дає бажаного результату. Окрім фізіологічних потреб, які задовольняє заробітна плата, у людей існують інші, більш високі потреби. До того ж, орієнтація на систему матеріальної мотивації веде до збільшення витрат на персонал, що невигідно для підприємства.

Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

На підприємстві ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» використовуються такі методи нематеріальної мотивації:

- Чітке формулювання досяжних цілей для працівників.
- Інформування працівників про діяльність компанії.
- Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
- Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
- Проведення корпоративних заходів.
- Сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.
- Гнучкий режим праці.
- Можливість кар'єрного росту.
- Можливість підвищення кваліфікації.
- Змістовність праці.

Постановка цілей на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» здійснюється з дотриманням таких принципів:

- Визначення показників і термінів їх досягнення.
- Досяжність цілей.
- Залучення працівників до постановки цілей.
- Наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того, інформація про цілі діяльності підприємства доноситься до всіх працівників шляхом публікації у корпоративній онлайн газеті. Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення.

Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками.

Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того, керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Чітко сформульовані цілі - це потужний мотиватор для працівників. Вони концентрують увагу та зусилля на конкретних завданнях, слугують еталонами для оцінки результатів роботи. Працівник усвідомлює, що від нього очікують, і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства дає їм знання про поточну ситуацію, можливі сценарії розвитку подій, заплановані заходи та роль кожного у їх реалізації. Це забезпечує володіння необхідною інформацією для виконання функціональних обов'язків, підвищує зацікавленість у вирішенні завдань, формує відчуття приналежності до компанії та покращує соціально-психологічний клімат у колективі.

На ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» для інформування працівників використовуються такі методи:

- Періодичні наради.
- Видання корпоративної газети.

Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, де топ-менеджери звітують про річні результати, досягнення та завдання на наступний рік.

Керівники підрозділів проводять періодичні наради з працівниками:

- щотижня - для менеджерів;

- раз на місяць - для всіх працівників відділів.

Корпоративна газета випускається щокварталу. Вона інформує про:

- Основні показники діяльності підприємства.
- Зміну становища фірми на ринку.
- Досягнення окремих підрозділів та працівників.
- Соціальні ініціативи підприємства.
- Зміни в кадровій політиці.

Газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що підвищує мотивацію персоналу.

Позитивне ставлення керівника до думок працівників передбачає взаємодію та врахування їх пропозицій. Ця взаємодія може виявлятися через безпосереднє спілкування працівників із керівником або збір "листівок" із скаргами, ідеями та пропозиціями у спеціальних скриньках, розташованих у кожному відділі. Такий метод мотивації сприяє встановленню довірливого клімату між управлінцями та працівниками, покращує морально-психологічний фон в колективі і задовольняє потреби працівників у власному внеску, надаючи можливість висловити невиражені потреби, виявити проблеми та ефективно їх вирішити, а також реалізувати цінні ідеї, які можуть виникнути серед працівників.

Публічне визнання досягнень працівників виявляється у розповсюдженні інформації про їх успіхи в корпоративній газеті, присвоєнні титулу "Працівник року" і врученні грамот, а також висловленні подяк на регулярних нарадах. Цей метод нематеріальної мотивації сприяє підвищенню професійної самооцінки працівника, задоволенню від власної роботи, усвідомленню важливості його внеску та успішності, що стимулює бажання працювати більш ефективно.

На ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» проводяться корпоративні заходи, такі як святкування Дня народження компанії, новорічні вечірки, участь у фестивалі вуличних видів спорту, приєднання до Всеукраїнської акції "Зробимо Україну

чистою", участь у благодійних заходах та реалізація соціальних ініціатив. Проведення корпоративних заходів сприяє визнанню цінностей компанії працівниками, сприяє швидшій адаптації нових працівників, зміцнює єдність колективу та покращує морально-психологічний клімат, що в результаті призводить до підвищення рівня мотивації працівників і підвищення ефективності їхньої праці.

На ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» умови праці відповідають нормам, забезпечуючи, що фактори виробничого і трудового процесів залишаються в межах встановлених нормативів. Зміни у функціональному стані працівників відновлюються під час регламентованого відпочинку або перед початком нової зміни, не завдаючи шкоди їхньому здоров'ю. Проте, хоча умови праці забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві, вони не є джерелом мотивації для працівників згідно з двофакторною теорією мотивації Герцберга.

Щодо створення можливостей для кар'єрного росту, на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» виявлено відсутність ефективної системи просування по службі. Відсутність системи планування ділової кар'єри обмежує можливості працівників у здобутті вищих посад. Процес зайняття вищих посад визначається наявністю вакансій та внутрішніми джерелами пошуку персоналу, що не сприяє стимулюванню працівників до покращення трудової активності, ефективності та якості роботи.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» має напрямки для розвитку. Навчання для керівників і фахівців організовується у тренінгово-консалтингових агенціях, але цей процес не відзначається систематичністю і охоплює лише окремі сфери, зокрема продажі та дистрибуцію, і залучає обмежену кількість працівників. Фахівці та робітники лишаються без можливостей для підвищення кваліфікації. Отже, цей метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

Щодо змістовності праці, на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» робота керівників і професіоналів вважається змістовною, але часто працівники здійснюють рутинну роботу, що не завжди призводить до чітко визначеного кінцевого результату. Це в суттєвий спосіб знижує задоволення від виконання роботи.

Узагальнено, система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегії, оскільки відсутні можливості для професійного навчання та росту кар'єри.

2.7 Аналіз дієвості мотиваційної системи персоналу ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Мета організаційної стимуляції на підприємстві передбачає досягнення певних завдань, таких як залучення та утримання персоналу, підвищення результативності праці та регулювання рівня професійної дисципліни.

Для оцінки ефективності системи стимулювання персоналу використовуються показники збільшення продуктивності праці, гнучкості виконання завдань, ефективного використання робочого часу та додержання трудової дисципліни (див. табл. 2.7), відповідно до поставлених цілей.

Таблиця 2.7

Аналіз дієвості мотиваційної системи персоналу ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

№	Показники	2020	2021	2022
1	Динаміка середньорічної заробітної плати у %	100%	106%	100%

2	Динаміка середньорічної маржинальності працівників, 5	100%	102%	87%
3	Коефіцієнт плинності кадрів, %	3.33%	6.67%	8%
4	Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,92

Джерело: складене автором самостійно

У період з 2020 по 2022 роки відзначалась динаміка щодо зростання річної заробітної плати, проте після певного підйому, у 2022 вона залишалась стабільною. Це свідчить про вплив різних чинників та можливі коливання в сфері зайнятості. Значущим моментом є те, що після невеликого зросту у 2021 році, маржинальність працівників, які працюють на проекти за контрактами, значно зменшилась в перший рік війни. Різке зменшення нових замовлень та скорочення існуючих призвело до потреби втримувати клієнтів, переконувати в надійності та безперебійної законтрактованої роботи. Це в свою чергу також надання суттєвих знижок на вже працюючі контракти.

Коефіцієнт плинності кадрів, незважаючи на його відносно низькі значення в 2020-2023 роках, показує тенденцію збільшення. Це свідчить про зростання обороту персоналу в компанії. Значущим фактором стало велике збільшення кількості вимушених звільнень у 2022 році, спричинене скороченням замовлень в Україні. Такі обставини можуть вплинути на стабільність та ефективність роботи колективу, порушуючи звичайний ритм та робочі відносини.

Зокрема, 2022 рік виділяється як період, коли відбувається зменшення обсягу робочого часу, а також спостерігається зміна кількості працівників у компанії. Це призводить до дестабілізації трудового колективу, погіршення моралі співробітників та загалом негативно впливає на працездатність організації. Результатом таких змін може бути не тільки втрата кваліфікованих кадрів, але й

зниження загальної продуктивності підприємства.

Протягом розглянутого періоду з 2020 по 2022 рр. спостерігалось укріплення дисципліни праці в компанії. Ми вважаємо, що зменшення порушень трудової дисципліни може бути пов'язане з стабільною виплатою заробітної плати, часткове її збільшення, преміювання за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Також на покращення трудової дисципліни впливає війна з московитами, зменшення попиту на інженерів з України та складнощі з пошуком нової роботи.

Отже, деякі показники (рівень оплати, результативність праці, темпи зростання продуктивності праці, трудова дисципліна) свідчать про ефективність системи мотивації персоналу, але, все ж таки, ця система вимагає постійного перегляду та вдосконалення.

2.8 Аналіз мотиваційних факторів, що впливають на персонал ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

З метою аналізу задоволеності працівників існуючою системою мотивації у ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» та їх трудових стимулів було проведено опитування. Дослідження включало в себе використання анкети та участь в опитуванні взяли 488 працівники. За різними категоріями персоналу респонденти розподілилися наступним чином: керівники - 25 осіб (5%), спеціалісти вищого рівня - 125 особи (26%), спеціалісти середнього рівня – 240 особи (49%), спеціалісти молодшого рівня – 98 осіб (20%). Дані викладені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати підсумку кількості опитаних працівників ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Посада	К-ть	%
Керівники	25	5%
Спеціалісти вищого рівня	125	26%
Спеціалісти середнього рівня	240	49%
Спеціалісти молодшого рівня	98	20%
	488	100%

Джерело: складене автором самостійно

Однією з важливих умов ефективності мотиваційної системи на підприємстві є поінформованість працівників щодо компонентів системи мотивації, її показників і умов для отримання винагород. Результати опитування працівників щодо їхнього рівня поінформованості про систему мотивації в компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» представлені в таблиці 2.9 і проілюстровані на рисунку 2.2.

Відповідно до отриманих результатів аналізу, можна визначити що рівень обізнаності суттєво коливається в межах підприємства і залежить від рівня спеціаліста та тривалості його перебування на компанії. Рівень обізнаності про систему мотивації розподілений по різних категоріям персоналу. Керівники виявилися найбільш поінформованими, та частка таких що знали систему погано виявилась незначною. Спеціалісти вищого та середнього рівнів знають про систему дещо гірше, проте кількість погано проінформованих є суттєво нижчою. Найгірший показник розуміння системи мають молодші спеціалісти

Таблиця 2.9

Результати анкетування працівників ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»,
%

Посада	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
Керівники	87	13	-
Спеціалісти вищого рівня	64	36	-
Спеціалісти середнього рівня	57	43	-
Спеціалісти молодшого рівня	27	73	-

Джерело: складене автором самостійно

Відповідь "поінформовані" вибрали 87% керівників, тоді як "частково поінформовані" – 13%. Спеціалісти молодшого рівня виявилися найменш обізнаними про систему мотивації (всі опитані працівники є частково обізнані). Радісною відмінністю є те, що відсутні працівники, які були б абсолютно не обізнані про систему мотивації в ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн».

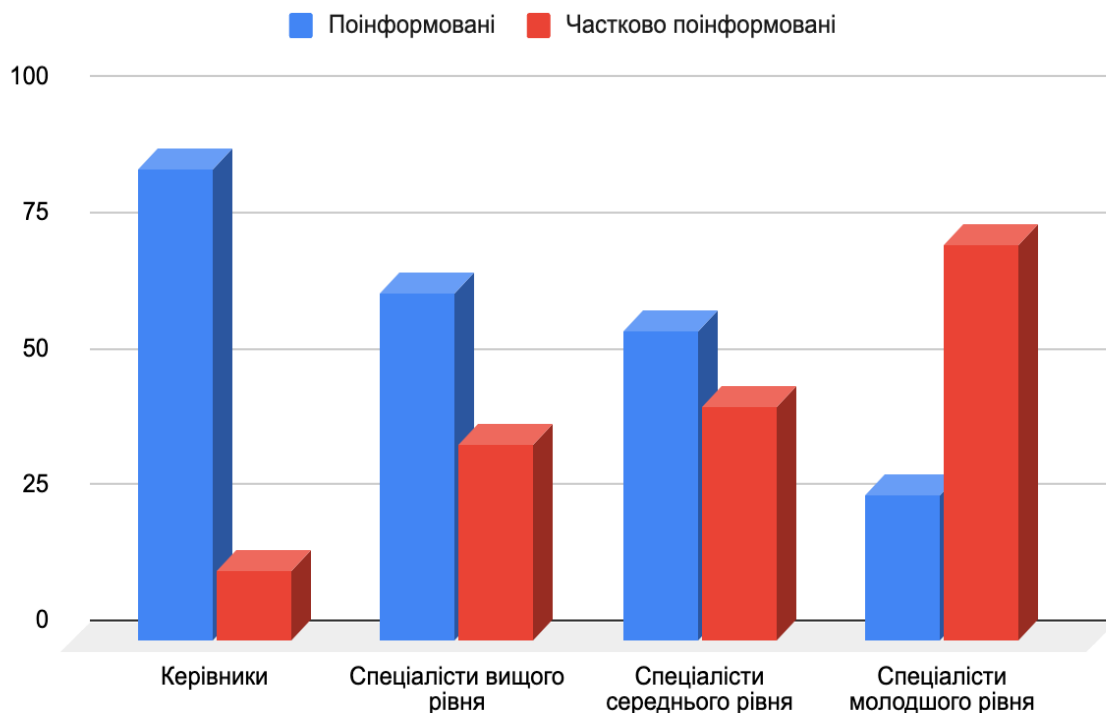


Рис. 2.2 Аналіз обізнаності працівників про систему мотивації компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Під час проведення аналізу виявлено, що частина працівників ознайомилась із мотиваційною системою під час влаштування на роботу, укладаючи трудовий договір. Проте більшість співробітників отримують інформацію про систему мотивації від колег та особистого досвіду, протягом своєї трудової діяльності у компанії.

Отже, відсутність достатньої інформації про існування внутрішньо-правових актів у сфері мотивації в компанії викликає недостатню ознайомленість працівників із мотиваційною системою, що, у свою чергу, призводить до зниження її мотиваційного впливу.

Іншим чинником ефективності мотиваційної системи є її зрозумілість для працівників. Результати опитування працівників ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

щодо розуміння ними системи мотивації на підприємстві представлено в таблиці 2.10 і на рисунку 2.3

Таблиця 2.10

Аналіз розуміння працівниками системи мотивації на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн», %

Посада	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Керівники	72	28	-
Спеціалісти вищого рівня	43	57	-
Спеціалісти середнього рівня	41	59	-
Спеціалісти молодшого рівня	32	68	-
Всі працівники	41	59	-

Джерело: складене автором самостійно

На ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» 41% працівників вважають, що розуміють систему мотивації, тоді як для 59% вона є частково зрозумілою. Керівники найкраще розуміють цю систему: для 72% з них вона є повністю зрозумілою, а для 28% – частково зрозумілою. Зі спеціалістів вищого рівня 43% повністю розуміють систему мотивації, а 57% розуміють її частково. Найгірше розуміють систему мотивації спеціалісти молодшого рівня. Проте для жодного працівника на підприємстві система мотивації не є незрозумілою взагалі.

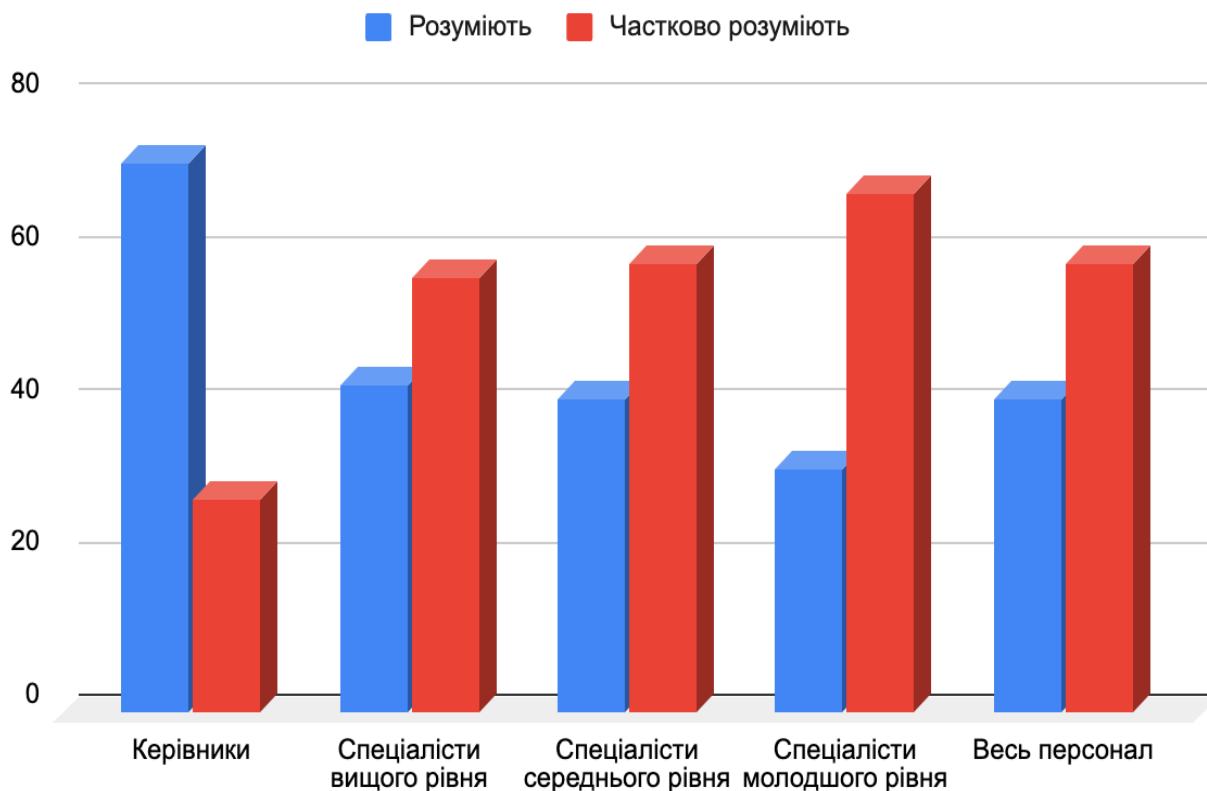


Рис. 2.3 Аналіз розуміння працівниками системи мотивації компанії ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Ще однією передумовою для забезпечення високого рівня мотивації персоналу є відповідність системи мотивації потребам, інтересам і характеристикам працівників. Тільки задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи та трудової активності.

Сприйняття працівниками системи мотивації персоналу на компанії представлено в таблиці 2.11 та графічно зображено на рисунку 2.4.

На підприємстві виявлено, що лише 52% працівників вважають систему мотивації задовільною, 48% виражають часткове задоволення, але нема таких що не відчують задоволення від мотиваційної системи взагалі. У групі керівників 77% вважають систему мотивації задовільною, 23% - частково задовільною. 65% спеціалістів вищого рівня обрали відповідь "задоволені", тоді як 35% вибрали

"частково задоволені". Серед спеціалістів середнього рівня 47% задоволені системою мотивації, а 53% - задоволені частково. Хоча найменший відсоток задоволеності в працівників молодшого рівня, проте він лише дещо нижчий від кількості таких же відповідей у працівників середнього рівня. Позитивним є факт що серед працівників жодного рівня не виявилось таких які не є задоволеними від системи мотивації на компанії.

Таблиця 2.11

**Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації персоналу на
ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн», %**

Посада	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Керівники	77	23	
Спеціалісти вищого рівня	65	35	
Спеціалісти середнього рівня	47	53	
Спеціалісти молодшого рівня	43	57	
Весь персонал	52	48	

Джерело: складене автором самостійно

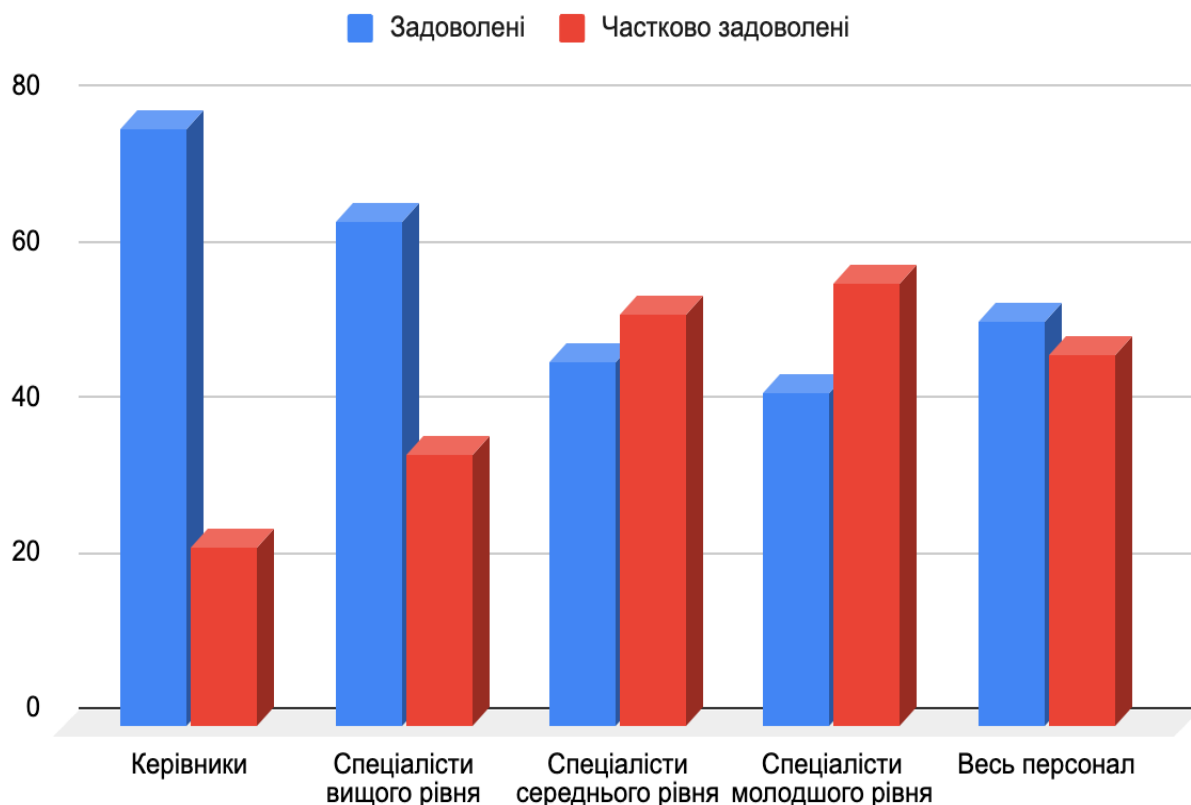


Рис. 2.4 Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вивчення сприйняття працівниками різних елементів мотиваційної системи на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 5-бальною системою

	Керівники	Спеціалісти вищого рівня	Спеціалісти середнього рівня	Спеціалісти молодшого рівня	Весь персонал
--	-----------	--------------------------	------------------------------	-----------------------------	---------------

Розмір заробітної плати	4	3	4	3	3.54
Умови праці	5	4	4	4	4.05
Можливість кар'єрного росту	5	4	3	3	3.36
Можливість підвищення кваліфікації	4	4	4	4	4.00
Компанійські заходи	4	4	4	2	3.60
Процес інформування	4	3	3	3	3.05
Публічне визнання	4	5	4	4	4.26

Джерело: складене автором самостійно

Оцінка розміру заробітної плати в компанії складає 3,54 бала. Задоволеність рівнем заробітної плати визначається наступним чином: керівники - 4 бали, спеціалісти вищого рівня - 3 бали, спеціалісти середнього рівня - 4 бали, молодші спеціалісти - 3 бали.

Задоволеність умовами праці складає 4.-5 бали. Керівники - 5 балів, спеціалісти вищого рівня - 4 бали, спеціалісти середнього рівня - 4 бали, молодші спеціалісти - 4 бали.

Можливість кар'єрного росту на компанії оцінена в 3.36 бали. З них: керівники - 5 балів, спеціалісти вищого рівня - 4 бали, спеціалісти середнього рівня - 3 бали, молодші спеціалісти - 3 бали.

Можливість підвищення кваліфікації оцінена в 4.00 бали. Працівники усіх рівнів оцінили цей пункт в 4 бали.

Компанійські заходи було оцінено в 3.6 бали. Найвищу оцінку в 4 бали поставили усі крім молодших спеціалістів. Останні зазначили 2 бали і причиною цьому є цей факт що такого рівня спеціалісти доєднались до колективу компанії або під час карантину в 2020-му році, або вже після повномасштабного вторгнення. Увесь цей час від початку карантину компанія обмежує більшість заходів з залученням великої кількості людей в одному місці.

Процес інформування був оцінений в 3.05 бали. Керівники поставили 4 бали, спеціалісти вищого рівня - 3 бали, спеціалісти середнього рівня - 3 бали, молодші спеціалісти також 3 бали.

Публічне визнання було оцінено в середньому в 4.26 бали. З них: керівники - 4 бали, спеціалісти вищого рівня - 5 балів, спеціалісти середнього та нижчого рівня оцінили в 4 бали.

На рис. 2.5 графічно відображено оцінки, які працівники висловили щодо компонентів системи мотивації персоналу в компанії.

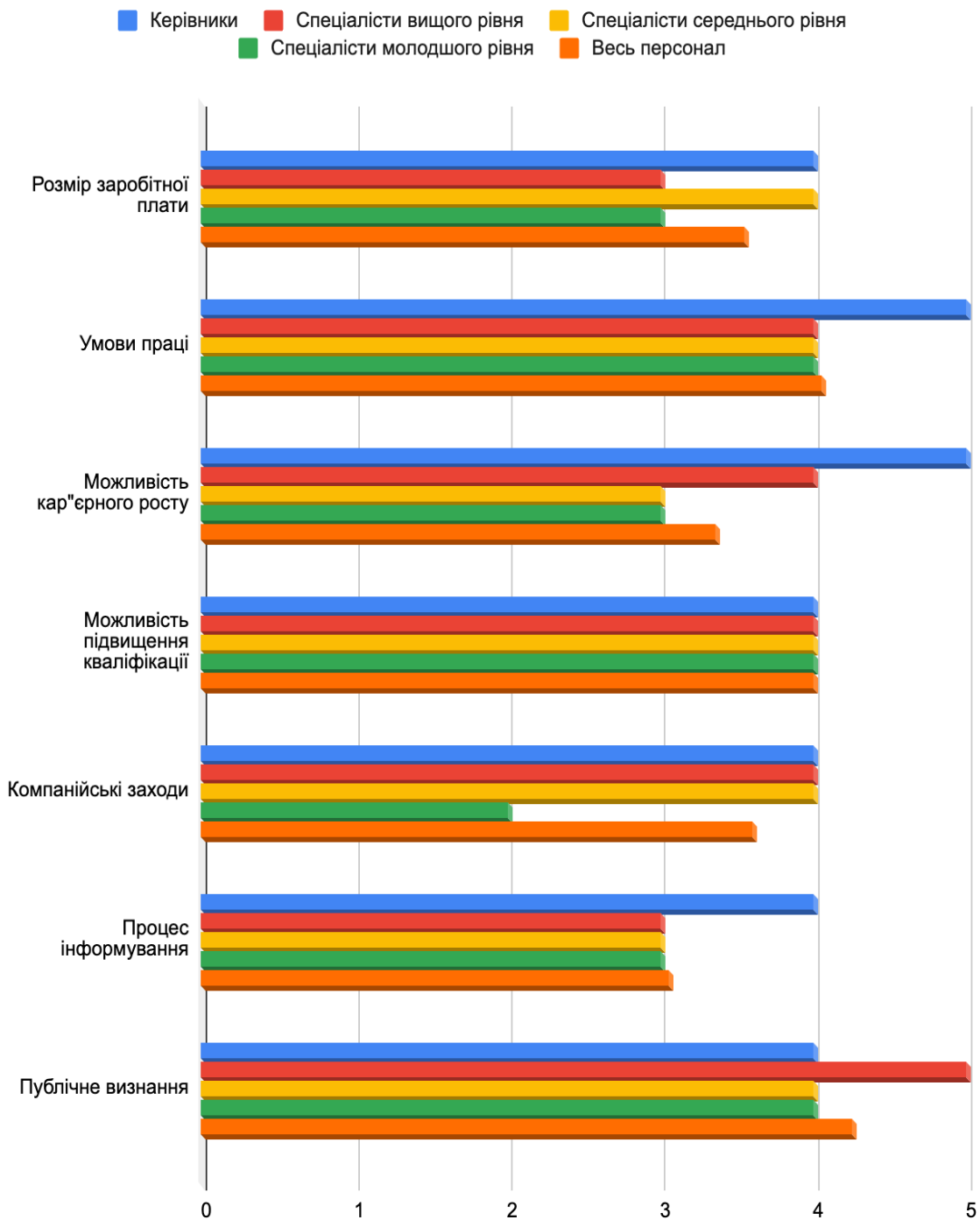


Рис. 2.5 Результати оцінювання сприйняття працівниками різних елементів мотиваційної системи на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 5-бальною системою

Вплив на мотивацію через оплату праці буде активнішим, якщо працівники сприйматимуть її як чесну. Оцінка справедливості оплати праці вказана у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка сприйняття працівниками справедливості оплати їхньої праці на
ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн», %**

Посада	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Керівники	83	11	6
Спеціалісти вищого рівня	62	27	11
Спеціалісти середнього рівня	67	24	9
Спеціалісти молодшого рівня	54	29	17
Весь персонал	64	25	11

Джерело: складене автором самостійно

В основному співробітники вважають, що оплата праці є справедливою (64%), четвертина персоналу визнає її несправедливою (25%), а 11% з опитаних не змогли відповісти на запитання. Більшість керівників вказує на справедливість оплати, 11% вважають її несправедливою і зовсім незначна частина (6%) обрали відповідь «важко відповісти». Спеціалісти вищого та середнього рівня оцінили справедливість оплати праці наступним чином: чуть більше 60% обох рівнів спеціалістів вважають її справедливою, 24% - 27% - несправедливою, і біля 10% не змогли відповісти. Серед спеціалістів найнижчого рівня виявилось найбільше таких що незадоволені та не вважають заробітну плату справедливою. Лише 54%

вважають її справедливою, 29% - несправедливою і 17% відповіли що їм важко знайти відповідь на це питання.

Отже, на підставі аналізу відповідей працівників щодо оцінки системи мотивації в ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» можна прийти до висновку, що працівники мають обмежені знання про мотиваційну систему, не володіють повністю розумінням її, виявляють дещо нижчу ніж очікувану задоволеність системою мотивації та не усі відзначають правильність в оплаті праці.

Метою другої частини опитування було визначити пріоритетні засоби мотивації для працівників. Респондентам було запропоновано вибрати з переліку доступних інструментів мотивації ті, які в найбільшій мірі стимулюють їх до продуктивної роботи та підвищують задоволеність виконаною роботою на підприємстві.

Згідно з отриманими результатами, співробітники підприємства проявляють основний інтерес до отримання стимулів у формі премій за досягнення результатів і якості виконаної роботи, високого рівня заробітної плати, та медичного страхування. Крім того, для працівників важливо мати комфортні умови праці, можливість працювати з дому, можливості для навчання та професійного росту, а також брати участь у корпоративних заходах.

Ефективність трудової діяльності працівників також стимулюється самою роботою, якщо вона цікава, творча та має конкретний результат. Важливими факторами є чітко визначені та досяжні цілі, належна поінформованість про діяльність підприємства та його підрозділів, а також наявність зворотного зв'язку. Деякі працівники менше акцентують увагу на оплаті абонементів у спортзал, гнучкому графіку роботи, хороших відносинах із колегами, компенсації вартості здачі професійних сертифікатів. Ці результати аналізу можуть бути зумовлені впливом професійних, статевих та вікових різниць серед респондентів, а також особливостями їх функціональних обов'язків.

Проте, прероритетні засоби мотивації рiзняються в залежності від категорiй персоналу. Наприклад, керiвникiв найбільше стимулює володіння інформацією, участь у керiвництві, конкретні цілі, цікава та творча робота, можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, участь у корпоративних заходах та комфортні умови праці.

Спеціалісти вищого рівня більше зацікавлені у виконанні цікавої та творчої роботи, чіткому формулюванні цілей, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання. Такі працівники віддають перевагу гідній зарплаті, безкоштовній каві та фруктам на кухні, медичному страхуванню, постановці чітких і досяжних цілей та комфортним умовам праці.

Щодо молодших спеціалістів, то їх пріоритетами є гідна заробітна плата, премії, безкоштовні кава та фрукти на кухні, визнання результатів роботи керiвником та наявність зворотного зв'язку. Зібрані під час опитування дані стануть основою для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"

3.1 Шляхи оптимізації системи мотивації персоналу на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Мотиваційна система на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» демонструє кілька важливих недоліків, які впливають на трудову активність, продуктивність та якість роботи працівників, утруднюючи досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства.

Для вирішення цих питань ми пропонуємо концепцію вдосконаленої системи мотивації персоналу для ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн». Для забезпечення ефективності такої системи необхідно, щоб вона гармонійно вписувалася у стратегію підприємства та стратегію управління персоналом, а також відповідала загальним цілям підприємства.

Стратегії росту ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» передбачає нарощування конкурентних переваг через входження на нові ринки та інновації, стратегія управління персоналом повинна акцентувати увагу на формуванні ефективної системи мотивації, справедливій винагороді, створенні сприятливого психологічного середовища, підвищенні кваліфікації та компетентності персоналу, а також підтримці кар'єрного зростання працівників.

Оскільки підприємство визначило собі цілі, такі як відмінна якість сервісу, зростання обсягів залучення нових проектів, підвищення маржинальності законтракованих працівників та вихід на нові зарубіжні ринки, при розробці системи мотивації для ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» буде враховуватися вибір методів та інструментів, що сприятимуть реалізації стратегічних завдань підприємства.

Структура проекту системи мотивації подана на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Вигляд проекту системи мотивації на ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

Запропоновано реалізувати систему нарахування основної заробітної плати на основі грейдової системи оплати праці, де розмір оплати залежатиме від значущості посади для підприємства.

Для створення грейдової системи оплати праці важливо почати з проведення аналізу робіт, що виконують працівники на кожній посаді. Цей аналіз дасть змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристики працівника. Використовувався метод вивчення документів, зокрема, посадових інструкцій.

Згідно грейдової системи, розмір заробітної плати залежить від значущості посади для підприємства. Наступним кроком у грейдуванні є визначення значущості посад, що пропонується виконувати за допомогою факторно-балового методу.

Оцінка посади вимагає вибору критеріїв для проведення оцінки. На ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» обрані такі критерії: управління працівниками, відповідальність, самостійність, досвід роботи, знання, складність роботи та внесок в досягнення цілей підприємства, безпосередня робота на стороні клієнта, рівень залучення у співпраці з клієнтом.

Останнім етапом є розробка описових рівнів оцінювання посад за факторами. Запропоновано встановити п'ять рівнів оцінювання посад, які позначаються латинськими літерами А-Е.

Таблиця 3.1

Фактори оцінювання посад за грейдовою системою оплати праці

A	B	C	D	E
Управління працівниками				
Нема підлеглих	Нема прямих підлеглих Координує роботу інших працівників	Здійснює управління групою працівників	Здійснює управління командою	Здійснює управління групою команд
Відповідальність				
Відповідальність лише за результати своєї роботи;	Відповідальність за фін результати в межах обов'язків	Прийняття рішень, що впливають на фін. результати, відносно вузький перелік параметрів контролю	Повна відповідальність за фін результати команди, за матеріальні цінності, відповідальність за діяльність підлеглих	Повна відповідальність за досягнення цілей компанії, фінансові результати, його імідж на ринку
Самостійність				
Не приймає рішення самостійно, робота згідно	Приймаються типові рішення під контролем керівника.	Планування і орг-я роботи, вирішення типових завдань	Цілі встановлює самостійно відповідно до глобальних цілей	Встановлює цілі відділу, розробляє стратегію

інструкцій	Нестандартні вирішуються керівником	та рішень.	відділу.	компанії
Досвід роботи				
Відсутній або незначний. Виконання рутинних дій.	Досвід не менше 1 року.	Більше 2 років	Більше 3 років	Більше 5 років в цій сфері.
Знання				
Незначна професійна підготовка	Середня підготовка	Середня підготовка; необхідні додаткові знання	Добра підготовка у вузькоспеціалізованих знаннях.	Відмінна підготовка; гарна обізнаність в додаткових знаннях.
Складність роботи				
Одноманітна робота	Виконання декількох функцій без додаткових зусиль	Різноманітна творча робота.	Потребує творчого підходу з виявленням проблеми та знаходження вирішення	Розробка стратегії розвитку, інтеграцією підходів
Вклад в розвиток п-ва				
Непрямий вклад через виконану роботу	Відносно невеликий через роботу	Посередній вклад в досягнення цілей п-ва	Суттєвий вклад у вирішенні стратегічних питань	Визначення стратегій, цілей і процесу реалізації

Джерело: складене автором самостійно

Необхідно розглянути вплив кожного фактору на оцінювання та розподілити 100% між ними, враховуючи їхню значущість (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення ваги факторів оцінювання посад та рівнів

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1	Управління працівниками	16
2	Відповідальність	16
3	Самостійність	12
4	Досвід роботи	12
5	Знання	12
6	Складність роботи	16
7	Вклад в розвиток п-ва	16
	Всього	100

Джерело: складене автором самостійно

Визначимо коефіцієнти вагомості, взявши за основу максимальну кількість балів для відповідних факторів та розподілимо оцінки за рівнями з однаковими кроками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бальна шкала оцінювання посад та рівнів

		Рівень оцінки				
		A	B	C	D	E
1	Управління працівниками	0	4	8	12	16
2	Відповідальність	0	4	8	12	16
3	Самостійність	0	3	6	9	12
4	Досвід роботи	0	3	6	9	12
5	Знання	0	3	6	9	12
6	Складність роботи	0	4	8	12	16
7	Вклад в розвиток п-ва	0	4	8	12	16

Джерело: складене автором самостійно

Визначені фактори оцінювання посад, їх фаги та бальна шкала дозволить компанії провести оцінку посад та позицій на кожному проекті за обраними факторами та оцінити відповідність рівня заробітної плати цінності займаний посаді шляхом побудови графіку тренду.

У випадку, якщо заробітна плата відповідатиме цінності посади, усі точки будуть відображатись на лінії тренду. У випадку розбіжностей між заробітною платою для окремих посад та їхньою цінністю (заробітна плата посад, розташованих вище лінії тренду, буде завищеною, в той час як ті, що знаходитимуться нижче, будуть занижені).

Наступним етапом у розробці грейдової системи оплати праці є формування грейдів. Для цього потрібно впорядкувати посади відповідно до їхньої цінності і розділити їх на групи (грейди) залежно від отриманих балів та урахування професійної категорії персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Створення грейдів за результатами оцінювання посад

Грейд	Посада	Сума балів
7 грейд	Директор відділу	100
	Старший інженерний менеджер відділу	91
	Керівник напрямку у відділі	87
6 грейд	Керівник команди у відділі	75
	Старший інженер	67
5 грейд	Технічний керівник у команді	54
	Провідний інженер	46
4 грейд	Наставник для молодших спеціалістів	42
	Спеціаліст зі значним досвідом	36

3 грейд	Досвідчений інженер	27
2 грейд	Інженер початківець	14
1 грейд	Інтерн	5

Джерело: складене автором самостійно

Для визначення посадових заробітних плат варто орієнтуватись на середньоринкову заробітну плату посад з подібними обов’язками на досвідом (рис 3.2).

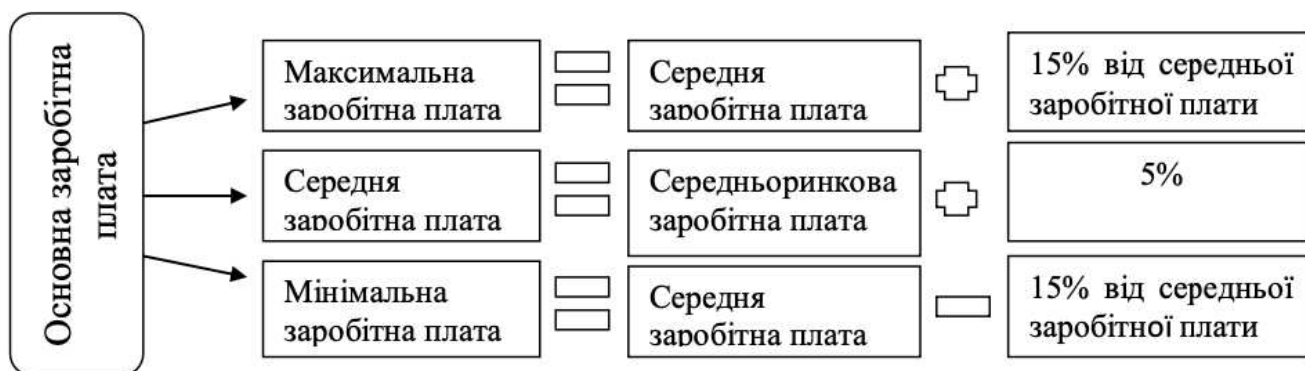


Рис. 3.2 Використання даних про середньоринкову заробітну плату для встановлення діапазону основної заробітної плати

Після визначення основної заробітної плати в межах грейдової системи, рекомендується провести порівняння її з фактичними розмірами основної заробітної плати на підприємстві. У випадку, якщо фактична заробітна плата нижча за нижню межу діапазону, вона повинна бути підвищена. У випадку, якщо фактична заробітна плата перевищує верхню межу діапазону, необхідно введення тимчасових надбавок, але не зменшення заробітної плати. Поступово розміри окладів (посадових окладів) мають відповідати підвищенню мінімальної заробітної плати.

Наша позиція полягає в тому, що впровадження системи грейдів у оплаті

праці на підприємстві є обґрунтованим та матиме сприятливий вплив на мотивацію персоналу. По-перше, враховуватимуться специфічні особливості роботи працівника на даному підприємстві, оскільки функціональні обов'язки на одній і тій же посаді можуть відрізнятися на різних підприємствах. По-друге, розмір заробітної плати встановлюватиметься не за назвою посади, а за визнаною цінністю посади для підприємства, враховуючи реальний внесок працівника у досягнення цілей підприємства. По-третє, існування діапазону основної заробітної плати буде стимулювати працівника до підвищення кваліфікації та поліпшення результатів праці, з метою отримання вищої заробітної плати в межах відповідного грейду, що відповідає стратегії управління персоналом. По-четверте, різноманіття в розмірах заробітної плати для кожного грейду буде спонукати працівників до переходу на вищий грейд, сприяючи кар'єрному зростанню, що також відповідає стратегії управління персоналом. По-п'яте, працівники будуть чітко розуміти, за що отримують зарплату та як вона залежить від їхньої роботи.

Крім основного винагородження, передбаченого в діючій системі стимулювання, включаються виплати, такі як компенсація за тимчасову відсутність працівника, додаткова оплата за виконання обов'язків у вечірній період, доплата за роботу під час нічної роботи, винагорода, винагорода за невідпрацьований час, і додатковий додаток за знання та використання додаткових суміжних технологій.

Система стимулювання втратить свою ефективність, якщо не буде включати ефективний механізм преміювання працівників. Ми рекомендуємо впровадити на підприємстві наступні види премій:

- Визнання професійних досягнень для керівників, фахівців та професіоналів;
- Преміювання за високі показники продуктивності для основних працівників;
- Винагородження за безперебійне виробництво для допоміжних працівників.

Показники, інтервали часу та обсяги винагородження можуть варіюватися, але умови отримання премій залишаються однаковими для всіх груп працівників:

- виконання службових обов'язків з високою якістю та вчасно;
- дотримання правил трудової дисципліни та внутрішнього робочого розпорядку;
- відсутність скарг з боку клієнта.

Невиконання хоча б одного з критеріїв є підставою для зняття працівників з права на отримання премії.

На нашу думку, премія за професійні досягнення, яка вже виплачується на підприємстві щорічно, ефективно мотивує працівників, відповідає стратегії підприємства і сприяє досягненню його цілей. Тому ми вважаємо за доцільне продовжити її виплату для керівників та спеціалістів вищих рівнів.

Планується, що премія за досягнення високих результатів роботи буде стимулювати основних працівників до збільшення обсягів виконаної роботи шляхом підвищених темпів праці, мінімізації втрат часу, підвищення якості роботи та розкриття ініціативи та творчості. Ці аспекти, в свою чергу, можуть значно поліпшити результати діяльності підприємства, гармонізуючись з його стратегічними цілями та цінностями.

Також, на нашу думку, стимулювання допоміжних працівників (системних адміністраторів чи DevOps спеціалістів) за допомогою премії за безперебійне виробництво сприятиме ефективному налагодженню системи, що призведе до зменшення збоїв в роботі та сприятиме зростанню обсягів виконаної роботи та прибутку підприємства.

Проте, навіть враховуючи високу заробітну плату та різноманітні премії в сучасних умовах, це недостатньо для забезпечення сталої мотивації персоналу. Збільшення зарплати або премій може мати лише тимчасовий ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня компенсації. Важливу роль в мотивації персоналу грає ставлення роботодавця до своїх працівників, турбота про

них та впровадження особистісно орієнтованої соціальної політики, що сприяє формуванню в колективі відчуття комфорту. Для досягнення цих цілей пропонуємо створити соціальний пакет за принципом "шведського столу". Суть його полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, оцінених відповідною кількістю балів, залежно від їхньої вартості. Працівники можуть обирати заохочення з запропонованого списку на певну суму балів, що є різною для кожного грейду.

Для створення пакету соціальних пільг виконаємо анкетування серед працівників з метою визначення їхніх переваг та інтересів у цьому питанні.

На основі результатів опитування буде розроблений перелік соціальних вигід, які будуть включені в загальний пакет. Використовуючи дані від страхових компаній, фірм, які надають сертифікаційні послуги, тренінгових центрів і навчальних закладів, фітнес-центрів, а також простих розрахунків, визначимо приблизну вартість кожного компонента соціального пакету на одного працівника щомісяця. Згідно з вартістю кожної пільги буде призначено певну кількість балів (табл 3.5).

Таблиця 3.5

Можливий склад соціального пакету

№	Складові соц. пакету	Вартість на 1-го працівника в місяць, грн.	К-ть балів
1	Медичне страхування	1100	5
2	Оплата навчання	1100	15
3	Оплата абонементу в спортзал	1500	22

4	Безкоштовне замовлення обіду в офіс	2200	45
5	Брендовані подарунки від компанії (ранці, куртки)	3500	53
6	Оплата відпочинку	7000	72

Джерело: складене автором самостійно

Для кожного рівня працівників встановлено діапазон балів, в яких вони можуть вибрати соціальні послуги та пільги. Мінімальна кількість балів відповідає нижній межі рівня, а максимальна - верхній. Якщо працівник прагне скористатися певним елементом соціального пакету, але йому не вистачає необхідної кількості балів, він може самостійно оплатити частину вартості послуг.

З нашої точки зору, використання цього методу утворення соціального пакету є обґрунтованим і ефективним. По-перше, працівники матимуть можливість обрати лише ті пільги, які вони вважають важливими, що підсилить мотиваційний вплив соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету виправдана через постійні зміни в людських потребах, спричинених життєвими обставинами. По-третє, можливість розширити перелік соціальних переваг в залежності від грейду буде стимулювати працівників прикладати зусилля до професійного та кар'єрного зростання, а визначення діапазону балів для кожного рівня заохочуватиме працівників до підвищення кваліфікації та поліпшення результатів праці.

Взагалі, соціальний пакет вирівнює витрати працівника, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, сприяє збереженню здоров'я працівників та покращенню їх працездатності, сприяє професійному росту, підвищує мотивацію персоналу, покращує результати праці, зменшує ротацію персоналу, збільшує лояльність працівників до компанії та формує позитивне враження про роботодавця на ринку праці.

Необхідно врахувати, що нематеріальна мотивація є важливою складовою системи стимулювання персоналу. Для ефективної розробки такої системи важливо враховувати конкретні аспекти роботи, які впливають на рівень мотивації працівників.

Відповідно до висновків з опитування, рекомендуємо використовувати наступні підходи у сфері нематеріальної мотивації:

1. Визначення перед працівниками чітких та досяжних цілей.
2. Розробка програм для інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Звертання уваги керівника на думку свого колективу.
4. Офіційне визнання досягнень.
5. Контроль навантаження роботи.
6. Забезпечення відчуття змістовності роботи.
7. Надання можливостей для професійного навчання.
8. Створення шляхів для кар'єрного зростання.
9. Стимулювання гнучкого графіку роботи.
10. Організація корпоративних заходів.

Деякі з них вже застосовуються на підприємстві. Розглянемо лише ті, які являють собою новаторські підходи або потребують додаткового удосконалення. Збагачення змістовності роботи можна досягти за допомогою наставництва та формування творчих груп. Процес наставництва передбачає призначення досвідчених та висококваліфікованих працівників в якості менторів для новачків на аналогічних посадах. Ментори активно використовуватимуть свої знання, передаючи їх молодшим колегам. Це не лише сприятиме підвищенню значущості працівників для підприємства, а й розширить їхню сферу відповідальності, що сприяє підвищенню цінності роботи та рівня мотивації. Створення творчих груп передбачає формування команд працівників із числа найбільш досвідчених працівників та фахівців, що займаються розробкою пропозицій для вирішення

виробничих проблем, надання рекомендацій щодо удосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції та ін. Участь працівників у творчих групах дозволить їм розкрити свої таланти, підвищить цінність роботи та створить відчуття залученості до справ підприємства та відповідальності за досягнення кількісних та якісних результатів виробництва.

Важливий аспект нематеріальної мотивації полягає у створенні можливостей для професійного розвитку. Окрім внутрішнього підтримуючого впливу, цей підхід сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників. Перш за все, рекомендується проведення професійного навчання для нових співробітників, що включає теоретичну підготовку та практичні заняття на робочому місці. Ці процеси ведуть досвідчені наставники, що сприяє розумінню особливостей підприємства та виконання посадових обов'язків. Окрім того, рекомендується впровадження системи підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації керівників, фахівців та професіоналів може здійснюватися через тренінги та курси. Пропонується розробляти програми для керівників та спеціалістів вищих рівнів, спираючись на щорічні співбесіди з вищим керівництвом, під час яких вони визначають свої цілі на наступний рік. Згідно з цими цілями формується індивідуальний план розвитку. Реалізація навчання включає вибір форми (відкритий або корпоративний тренінг, курси та інше), складання календарних графіків, пошук і вибір навчальних курсів, розрахунок витрат, створення навчальної програми та проведення самого навчання. Завершується процес порівнянням результатів роботи до і після навчання, оцінкою ефективності та доцільності підвищення кваліфікації, на основі чого приймаються управлінські рішення.

Ключовим засобом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту. Проте, переміщення на іншу посаду має бути не випадковим (при наявності вакансії), а плановим та організованим. Для ефективного планування кар'єрного росту працівників необхідно перш за все

детально вивчити їхні дані, які можуть сприяти зайняттю вищих посад: вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи та результати праці. Якщо працівники відповідають встановленим критеріям, проводиться їх соціально-психологічна оцінка. Анкетування та психологічне тестування допомагають визначити бажання працівників займати вищі посади та їхні психологічні характеристики (розвинутість аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, лідерські якості, емоційна стійкість, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські вміння), які є необхідними для роботи на керівних посадах. Також розумно вивчити поведінкові риси працівників за допомогою опитування колег. Для тих, хто успішно пройшов оцінювання, створюються кар'єрограми. Кар'єрограма включає список посад, впорядкованих за зростанням, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування та підвищення кваліфікації. Згідно з індивідуальними планами, працівники мають проходити підвищення кваліфікації, стажування та навчання на робочому місці. По завершенню цих процесів відбувається оцінка працівників згідно з кар'єрограмою. Ті, хто успішно пройшов оцінювання, отримують можливість займати вищі посади.

Для керівників та спеціалістів вищих рівнів пропонується впровадження гнучкого графіку робочого часу. Працівники можуть вибирати час початку і закінчення роботи, а також визначати період обідньої перерви відповідно до власних уподобань. Однак представники цих категорій працівників повинні знаходитися на робочому місці обов'язково з 11:00 до 16:00, і загальна тривалість робочого тижня має відповідати нормативам законодавства (40 годин), не перевищуючи при цьому 12 годин на добу. Застосування гнучких режимів робочого часу приносить позитивні наслідки як для працівників, так і для підприємства: сприяє встановленню балансу між роботою та особистим життям чи навчанням працівників, зменшує напруженість та стресові ситуації, що можуть виникнути, скорочує непродуктивні втрати робочого часу, зменшує відсоток відсутності на роботі, запізнень та залишення робочого місця до закінчення робочого дня,

враховує біологічні ритми працівника, підвищує продуктивність і якість роботи, а також сприяє формуванню лояльності працівника до підприємства.

Запропоновані нами методи стимулювання можуть бути інтегровані в систему мотивації ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн». Однак оскільки у кожного індивіда є власні уподобання, інтереси, а також унікальний профіль мотивації, керівникам варто враховувати ці індивідуальні аспекти при мотивації персоналу. Для досягнення цієї мети, безпосередні керівники можуть провести тестування всіх працівників, використовуючи різноманітні стандартні методики, такі як тест Герцберга, тест "Мотиваційний профіль" від Ш. Річі і П. Мартіна, тест Moture від В. І. Герчикова та інші. Аналіз результатів тестування дозволить керівникам отримати інформацію про індивідуальні мотиваційні чинники для кожного підлеглого, і використовувати саме ті методи, які відповідають конкретним потребам та мотивам кожного працівника.

3.2 Практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки системи мотивації

Для успішної реалізації вдосконаленої системи мотивації на підприємстві необхідно провести ряд заходів:

1. Етап пілотного впровадження системи мотивації. На цьому етапі пропонується впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства для виявлення можливих слабких сторін. Важливо уникати раптових змін у системі мотивації, оскільки це може викликати негативний зворотний ефект та мати негативні соціально-економічні наслідки. Тому перед запуском пілотного проекту протягом двох місяців рекомендується провести адаптацію працівників. Під час цього періоду працівники отримують винагороду за поточною системою мотивації, але їм детально пояснюється, які переваги отримують вони при аналогічних результатах за новою системою мотивації.

2. Поліпшення системи мотивації. Задачею цього етапу є визначення та виправлення всіх недоліків, які можливо було допустити під час розробки нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних актів у сфері мотивації персоналу. На цьому етапі передбачається створення «Положення про мотивацію персоналу» (у тому числі «Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» та інші), а також Програми впровадження системи мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу компанії із системою мотивації вимагає проведення зборів трудового колективу для пояснення працівникам мети, структури та процедур нарахування матеріальної та отримання нематеріальної винагороди в межах нової системи мотивації. Додатково рекомендується розповсюдження буклетів та брошур серед працівників, що містять детальну інформацію про систему мотивації. У випадку необхідності також слід забезпечити консультаційну підтримку для працівників та керівників структурних підрозділів.

5. Однак просто створити та впровадити систему мотивації персоналу недостатньо. Ключовою є її постійна підтримка, включаючи реалізацію всіх її компонентів та своєчасну виплату всіх видів винагород. Враховуючи постійні зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах підприємства, а також потреби та інтереси працівників, важливо періодично перевіряти ефективність системи мотивації, здійснюючи мотиваційний моніторинг. Цей процес дозволяє оцінити вплив системи мотивації на результати роботи працівників та весь підрозділ, а також рівень задоволеності працівників цією системою. Проведення мотиваційного моніторингу щоквартальної регулярності дозволить вчасно вносити корективи для поліпшення ефективності системи.

Моніторинг мотивації включає такі аспекти:

1. Визначення цілей проведення моніторингу.

2. Уточнення області застосування, масштабів та періодичності проведення. На цьому етапі розглядається спрямованість моніторингу (аналіз ефективності системи мотивації, вивчення мотиваційного профілю працівника, врахування змін у зовнішній сфері, що впливають на мотивацію та ін.), визначається група осіб, яку він охоплює (всі працівники підприємства, певні категорії персоналу, окремі структурні підрозділи, випадковий вибір працівників і т.д.), а також встановлюється частота та тривалість проведення.

3. Вибір методів моніторингу. Під час здійснення моніторингу часто використовують різні підходи, такі як соціологічні дослідження, анкетування, інтерв'ю, тестування та експертне оцінювання.

4. Розрахунок бюджету для моніторингу включає у себе витрати на комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, винагороди працівникам, що здійснюють моніторинг і інші необхідні витрати. На цьому етапі проводиться аналіз всіх потрібних витрат, а також вивчається можливість фінансування моніторингового процесу.

5. Визначення напрямків та показників моніторингу охоплює такі аспекти як визначення відповідності системи мотивації заявленій мотиваційній стратегії персоналу, відповідність ключових показників роботи персоналу нормативам, зіставлення розміру заробітної плати з рівнем продуктивності праці, аналіз витрат на персонал у порівнянні з прибутком, оцінка конкурентоспроможності системи мотивації тощо.

6. Аналіз окремих сегментів мотиваційної сфери включає в себе вивчення напрямків та розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Вивчення мотивацій персоналу підприємства передбачає аналіз потреб, інтересів, мотивів працівників, типів мотивації, профілів мотивації та інших аспектів на даному етапі.

8. Оцінка результатів проведеного моніторингу включає аналіз отриманих даних, визначення проблем у системі мотивації та розробку шляхів їх вирішення.

Лише ретельно сплановане, аргументоване впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є важливою умовою для її ефективності.

ВИСНОВКИ

Сучасні підходи до теорії мотивації можна розділити на дві основні категорії: теорії змісту, які акцентують увагу на потребах та бажаннях людини і їхньому впливі на поведінку, та процесуальні теорії, які висвітлюють методи стимулювання працівників та процес вибору конкретної стратегії поведінки.

Не існує єдиної концепції щодо трактування поняття "мотивація". Дослідники висвітлюють мотивацію як процес впливу суб'єкта управління на працівників за допомогою різноманітних інструментів для формування необхідного стилю поведінки з метою досягнення цілей організації; як свідомий вибір працівником конкретної моделі поведінки, що виникає під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників; як впливовий комплекс зовнішніх і внутрішніх сил, що мобілізують працівника до активності; і як внутрішній стан працівника, що обумовлений його потребами та інтересами.

Структура мотивації включає різні форми, такі як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня та самомотивація. Методи стимулювання можна класифікувати як примусові, винагородження, спільні цілі, самостійність, зовнішню та внутрішню мотивацію, а також позитивні та негативні впливи, фінансові та нефінансові засоби, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні чинники.

Система мотивації представляє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання персоналу для досягнення цілей підприємства. Розглядаються різні підходи до створення системи мотивації, такі як адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий, ментальний, патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний та антропоцентричний.

Створення системи стимулювання персоналу включає шість етапів: аналіз існуючої системи стимулювання персоналу, визначення цілей мотиваційної

стратегії та структури системи стимулювання, розробка системи матеріального винагородження, формування системи нематеріальних заохочень, створення системи грошових стимулів, розробка внутрішніх нормативних актів щодо стимулювання персоналу.

Оцінка системи мотивації розпочинається з аналізу відповідності її стратегії, цілям і етапу життєвого циклу підприємства. Для аналізу матеріальної мотивації слід провести аналіз фонду оплати праці, включаючи динаміку та структуру цього фонду, а також середню заробітну плату на підприємстві. Важливо порівняти цей показник з середньою заробітною платою в галузі, регіоні, країні, а також вивчити динаміку середньої заробітної плати враховуючи індекс інфляції.

Оцінюючи систему матеріальної мотивації, важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, враховуючи такі показники, як середня, медіана, мода, співвідношення максимальної та мінімальної заробітної плати, коефіцієнт Лоренца, крива Лоренца, і коефіцієнт Джині. При оцінці системи мотивації персоналу важливо визначити її ефективність, орієнтуючись на показники зарплатомісткості, продуктивності праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу та коефіцієнт трудової дисципліни. Ключовим кроком у діагностиці системи мотивації є опитування працівників для отримання їхнього вигляду на систему мотивації.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» володіє визнаним статусом постачальника ІТ послуг, вирізняється міцними конкурентними позиціями на ринку, впровадженням передових технологій та високою якістю виконання робіт. Основною сферою діяльності підприємства є надання послуг з розроблення програмного забезпечення: застосунків для електронних обчислювальних машин (персональні комп'ютери), web-сайтів, дизайн макетів та застосунків для мобільних пристроїв з різними операційними системами.

Соціальна підсистема включає в себе кадровою політикою організації, основними принципами роботи з персоналом, оперативними цілями щодо розвитку кадрового потенціалу, структуру персоналу за різними ознаками: за категорією, статтю, рівнем кваліфікації, освітою, стажем роботи. Фахівці компанії є досить кваліфікованими спеціалістами, близько 90% фахівців мають диплом бакалавра/спеціаліста/магістра/доктора наук. Інші здобувають освіту та крім цього постійно підвищують свій рівень кваліфікації.

Компанія показала постійне зростання нерозподіленого прибутку підприємства у період 2020-2022 рр. Загальна сума фінансових результатів вказує на те, що війна та криза у нашій країні зачепила ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн», зниження загальних фінансових ресурсів відбулося на 51% у 2022 році порівняно із 2021 р.

Система стимулювання персоналу на «Айтікей Сервісиз Юкрейн» включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Матеріальна сторона включає в себе оплату праці, яка організована на основі системи погодинно-преміальної оплати. Заробітна плата робітників базується на тарифних ставках, тоді як для керівників, професіоналів і фахівців застосовуються посадові оклади. Додаткова компенсація включає доплату за виконання обов'язків відсутнього працівника, за роботу під час вечірнього часу, в нічний період. Додаткові виплати, пов'язані оплатою невідпрацьованого часу згідно з законодавством, премії для робітників за дотримання трудового розпорядку та премії для керівників, професіоналів та фахівців за професійні успіхи також є частинами системи. Заохочувальні та компенсаційні виплати в даній системі відсутні.

Система нематеріального стимулювання на даному підприємстві включає різноманітні методи, такі як поставлення перед працівниками конкретних та досяжних цілей, систематичне інформування персоналу про діяльність компанії, особиста увага керівника до думок та пропозицій працівників, публічне визнання досягнень працівників, організація корпоративних заходів, забезпечення

комфортних умов праці та раціонального режиму, надання можливості для кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та розвиток змістовності праці.

На підставі аналізу системи стимулювання персоналу та оцінки її продуктивності було виявлено ряд позитивних аспектів:

1. Оплата праці відповідає особливостям виробничого процесу на підприємстві.
2. Система нагородження для керівників, фахівців та професіоналів є ефективною та відповідає стратегічним цілям підприємства.
3. Зафіксовано високий рівень заробітної плати, а також спостерігається її обмежене зростання.
4. Досягнуто рівномірний розподіл оплати праці між різними категоріями персоналу.
5. Відзначено випереджувальний ріст продуктивності праці.

Однак при проведенні діагностики системи стимулювання персоналу було виявлено ряд значущих недоліків:

1. Відсутність внутрішніх нормативних актів, регулюючих питання мотивації персоналу.
2. Неефективність системи преміювання робітників, що не відповідає стратегії та завданням підприємства.
3. Низький розмір премій за професійні досягнення для керівників, фахівців та професіоналів.
4. Структура фонду оплати праці не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та не спонукає працівників до підвищення ефективності та досягнення цілей компанії.
5. Зменшення реальної заробітної плати на підприємстві.
6. Нематеріальна мотивація не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу компанії.

7. Обмежена та неефективна використання частини методів нематеріальної мотивації, таких як режим праці, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та змістовність праці.

8. Висока плинність кадрів.

9. Недостатнє інформування працівників про систему мотивації.

10. Низький рівень розуміння працівниками принципів системи мотивації.

11. Знижений рівень задоволеності системою мотивації.

12. Частина працівників вважає систему оплати праці несправедливою.

Враховуючи усі недоліки існуючої системи стимулювання персоналу, було визначено ряд заходів для її вдосконалення:

1. При розробці системи мотивації враховано стратегію підприємства та управління персоналом.

2. Структура матеріальної мотивації включає основну заробітну плату, представлену посадовими окладами, а також доплати та надбавки, що передбачені законодавством, премії та соціальний пакет.

3. Розроблено систему оплати праці на основі грейдингу, де всі посади поділені на сім грейдів, враховуючи їхню цінність. Для кожного грейду встановлені співвідношення, дозволяючи працівникам, не міняючи посаду, отримувати вищу заробітну плату за підвищення рівня кваліфікації та досягнення результатів у роботі.

4. Збережено доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній та нічний час, оплату за невідпрацьований час.

5. Встановлено нову систему винагород, яка включає премії за досягнення у сфері професійного росту для керівників, експертів та фахівців, бонуси за високі результати для базових працівників та винагороди за безперебійне виробництво для службовців.

6. Соціальний пакет складено враховуючи потреби працівників за принципом "шведського столу", де всі пільги оцінюються конкретною кількістю балів, залежно від їхньої вартості. Кожен співробітник може обирати блага та послуги, які йому доступні в межах визначених балів для кожного грейду.

7. Розроблено новий набір заходів для нематеріальної мотивації, включаючи постановку перед працівниками чітких та досяжних цілей, розробку інформаційних програм для працівників, увагу керівників до думок персоналу, офіційне визнання досягнень, поліпшення умов праці, збагачення змістовності роботи, надання можливостей для навчання та розвитку, сприяння кар'єрному зростанню, гнучкі графіки роботи та проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи стимулювання включає в себе проведення пілотного запуску, корекцію системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних актів у сфері мотивації персоналу та ознайомлення працівників компанії із цією системою.

Надалі необхідно забезпечити постійну підтримку системи мотивації, включаючи реалізацію всіх її компонентів. Крім того, важливо проводити мотиваційний моніторинг, що включає визначення мети моніторингу, визначення обсягу та регулярності його проведення, вибір методів моніторингу, розрахунок бюджету, визначення напрямку та показників моніторингу, аналіз окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивацій персоналу підприємства та оцінку результатів моніторингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – No 5. – С. 53-58.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб : Питер Пресс, 2007. – 566 с.
3. Баланс ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020 р.
4. Баланс ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2021 р
5. Баланс ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2022 р.
6. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, No 5. – С. 64-69.
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2012. – С. 10-27.
8. Бутенко Д. С. Розробка системи грейдів як інструмент мотивації працівників / Д. С. Бутенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9-1. Частина 1. – С. 94-98.
9. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова – К. : Професіонал, 2018. – 384 с.
10. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
11. Дафт Р. Л. Менеджмент : підручник / Річард Л. Дафт. – СПб. : Київ, 2013. – 832 с.

12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
14. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Видав. Центр «Академія», 2011. – 848 с.
15. Заробіток в Україні : мінімальна і середня заробітна плата в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mojazarplata.com.ua/>
16. Звіт з праці ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020 р.
17. Звіт з праці ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2021 р.
18. Звіт з праці ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2022 р.
19. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020 р.
20. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2021 р.
21. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2022 р.
22. Звіт про фінансові результати ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2020 р.
23. Звіт про фінансові результати ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2021 р.
24. Звіт про фінансові результати ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» за 2022 р.
25. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2014. – 476с
26. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. – 156 с.

27. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №4, Т.1. – С. 77- 80.
28. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
29. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
30. Кравець М. В. Гнучкий підхід в організації соціального пакету працівників / М. В. Кравець // Електронний вісник. – 2015. – № 50. – С. 137-151с.
31. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки / Н. Г. Міценко, М. Т. Стецишин // Науковий вісник. – 2012. – Вип. 15.2. – С. 268-271.
32. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Х. : ХНУ, 2011. – 210 с.
33. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники й посібники, 2008. – 576 с.
34. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З. М. Пушкар, В. В. Буднік // Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.
35. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
36. Веб сторінка пошуку роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.work.ua/>
37. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
38. Статут ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»

39. ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <https://www.avenga.com/>
40. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – No 9. – С. 341-346.
41. Штатний розпис ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» на 2020 р.
42. Штатний розпис ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» на 2021 р.
43. Штатний розпис ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн» на 2022 р.
44. Development of the Ukrainian IT Industry. Analytical Report. Kyiv, October 2018. 68 pages. URL: [https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian IT Industry Report UKR.pdf](https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf)
45. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.
46. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
47. McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.
48. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
49. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976).
50. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 с.
51. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911.