

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ю.М. Маршавін

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Донець Дар'ї В'ячеславівні

_____ *(прізвище, ім'я, по батькові)*

_____ заочної

_____ очної (денної), заочної, дистанційної

_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Нематеріальна мотивація персоналу ІТ компаній»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ІТ компанії SDS

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти дослідження нематеріальної мотивації персоналу
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз нематеріальної мотивації персоналу компанії «SDS»
(назва розділу)	
Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процес організації нематеріальної мотивації персоналу
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження чинної системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
- Дослідити сутність, значення та види нематеріальної мотивації персоналу	
- Дослідити способи застосування нематеріальної мотивації персоналу	
- Визначити методичні засади дослідження впливу нематеріальної мотивації на продуктивність діяльності персоналу	
У розділі 2	
- Проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності компанії «SDS»	
- Проаналізувати нематеріальну мотивацію персоналу в компанії «SDS»	
- Оцінити ефективність нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS»	
У розділі 3	
- Запропонувати програму заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в компанії	
- Запропонувати заходи з удосконалення навчання та підвищення кваліфікації в компанії «SDS»	
- Оцінити ефективність запропонованих заходів	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__р.

Реферат

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ КОМПАНІЇ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти нематеріальної мотивації персоналу, другий розділ є аналітичним і досліджує систему нематеріальної мотивації у компанії «SDS», третій – рекомендаційним і присвячений розробленню пропозицій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS». Обсяг дипломної роботи – 84 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 7 таблиць, 15 рисунків та 1 додаток. Під час написання використано 53 джерела.

Магістерська дипломна робота містить результати практичної наукової діяльності, а саме тези, опубліковані за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання».

Об'єктом дослідження є процес організації нематеріальної мотивації персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS».

Метою магістерської роботи є дослідження чинної системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання магістерської роботи:

1. Дослідити сутність, значення та види нематеріальної мотивації персоналу
2. Дослідити напрями застосування нематеріальної мотивації персоналу
3. Визначити методичні засади впливу нематеріальної мотивації на продуктивність діяльності персоналу
4. Проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності компанії «SDS»

5. Проаналізувати нематеріальну мотивацію персоналу в компанії «SDS»
6. Оцінити ефективність нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS»
7. Запропонувати програму заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS»
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних *методів дослідження*: систематизації та узагальнення (визначення категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); системно-структурний аналіз (для обґрунтування поставлених завдань); опитування. Методологічною основою роботи стали загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняльні дослідження статистичних даних.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розроблені рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації, які можуть бути впроваджені у подальшій практичній діяльності компанії «SDS».

Роботу закінчено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, стимул, мотив, ефективність, продуктивність праці.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Донець Дар'ї В'ячеславівни

(прізвище, ініціали)

на тему: **«Нематеріальна мотивація персоналу ІТ компаній»**
 (назва теми)

1. Актуальність теми: Актуальність обраної теми дослідження обґрунтовано повністю _____

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

В 1-му розділі частково висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КМР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

- - Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Використано репрезентативний масив сучасних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема підручників та навчальних посібників членів кафедри. В розділі 2 частково використана інформація, яка сприяє досягненню цілей дослідження.

Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

Другий розділ КМР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

В 3-му розділі висвітлені певні рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.

Текст 3-го розділу частково супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки), які пов'язані з виявленими проблемами та відповідними рекомендаціями щодо їх усунення.

У роботі частково дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки частково відображають зміст КМР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

Текст КМР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора:

Студенткою Донець Д.В. розроблені певні пропозиції щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS»

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації Донець Д.В. щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації можуть бути використані у практичній діяльності компанії «SDS».

5. Наявність недоліків:

У першому розділі не обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах КМР.

При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

У завершенні 2 – го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин.

В 3-му розділі не достатньо обґрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КМР проблемами.

Авторські рекомендації не повністю обґрунтовно кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.

При підготовці 3 - го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: __

Робота може бути допущена до захисту з оцінкою 40 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н. О.М. Леонтенко __
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” 2022_ р

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Донець Д.В.

Тема: «Нематеріальна мотивація персоналу ІТ компанії»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення - актуальність обраної теми обґрунтовано повністю

Якість проведеного дослідження – тема дослідження добре розкрита

Позитивні риси кваліфікаційної роботи - В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми. В 2-му розділі влучно виявлено проблеми нематеріальної мотивації персоналу в компанії. В 3-му розділі наведені рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем компанії.

Зауваження - рекомендації не повністю обґрунтовно розрахунками витрат

Практична значимість висновків і рекомендацій - практичні рекомендації Донець Д.В. щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації можуть бути використані у практичній діяльності компанії «SDS».

Місце роботи та посада рецензента

Коваленко В. Г. - HRBP, SDS
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

Вступ.....	10
1 Теоретико-методичні аспекти дослідження нематеріальної мотивації персоналу.....	
1.1. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, значення та види.....	13
1.2. Способи застосування нематеріальної мотивації персоналу.....	20
1.3. Методичні засади дослідження впливу нематеріальної мотивації на продуктивність діяльності персоналу.....	27
2 Аналіз нематеріальної мотивації персоналу компанії «SDS».....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «SDS».....	32
2.2. Аналіз нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS».....	39
2.3. Оцінка ефективності нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS».....	44
3 Рекомендації щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS».....	
3.1. Програма заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу компанії «SDS».....	48
3.2. Напрями удосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу компанії «SDS».....	57
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення нематеріальної мотивації компанії «SDS».....	62
Висновки.....	74
Список використаних джерел.....	76
Додатки.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нематеріальна мотивація працівників, при правильній стратегії управління, може виявитися більш ефективним інструментом, ніж матеріальне стимулювання. Підвищення заробітної плати мотивує до активізації роботи лише на короткий період, у той час як методи нематеріальної мотивації допоможуть постійно тримати працівників «у тонусі», стимулюючи творчу активність, підвищення продуктивності праці, професійного рівня та лояльності лояльності до компанії.

Існує думка, що наразі ринок іт-послуг перегрітий, адже компанії активно наймають та переманюють фахівців один у одного. Проте сучасні програмісти часто надають перевагу роботодавцям, які окрім фінансового забезпечення, пропонують цілий ряд нематеріальних чинників та заходів, таких як медичне стархування, гнучкі режими праці та відпочинку, можливості навчання за рахунок компанії та інші. Тому сучасні іт-компанії, в умовах високої конкуренції за персонал, мають приділяти серйозну увагу розробці прогресивних систем нематеріальної мотивації, задля забезпечення привабливих позицій на ринку праці.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Проблема нематеріальної мотивації займаються як вітчизняні так і іноземні науковці, зокрема найвідомішими дослідниками цієї теми є: А.М. Колот, Г.С. Лопушняк, С.О. Цимбалюк, О.О. Герасименко, О.М. Поплавська, та інші.

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є процес організації нематеріальної мотивації персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS».

Метою магістерської роботи є дослідження чинної системи нематеріальної мотивації у компанії «SDS» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

У дипломній роботі були поставлені та виконані наступні завдання:

1. Дослідити сутність, значення та види нематеріальної мотивації персоналу.
2. Дослідити способи застосування нематеріальної мотивації персоналу.
3. Визначити методичні засади впливу нематеріальної мотивації на продуктивність діяльності персоналу.
4. Проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності компанії «SDS».
5. Проаналізувати нематеріальну мотивацію персоналу в компанії «SDS».
6. Оцінити ефективність нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS».
7. Запропонувати програму заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS».
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів.

У процесі написання роботи були використані такі *методи дослідження*: систематизації та узагальнення (визначення категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); системно-структурний аналіз (для обґрунтування поставлених завдань); опитування. Методологічною основою роботи стали загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняльні дослідження статистичних даних.

Інформаційною базою послужили праці вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, які спеціалізуються на вивченні різних аспектів управління персоналу; використовувалися наукові статті, закони й інші нормативно-правові документи, що стосуються регулювання соціально-трудових відносин, ресурси Internet.

Наукове та практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення чинної системи нематеріальної мотивації персоналу, які можуть бути впроваджені у подальшій діяльності компанії «SDS».

Кваліфікаційна магістерська робота виконана за ініціативою автора.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи приймала участь у роботі Всеукраїнської науково-практичної конференції

«Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання» (6-7 грудня 2021р, м. Дніпро) з публікацією тез доповіді.

1. Донець Д.В., Леонтенко О.М Нематеріальна мотивація персоналу ІТ-компаній *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 6-7 грудня 2021 року, м. Дніпро: УДУНТ, ІПБТ, 2021. – 219 с. (с. 132-134)*

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, значення та види

Одна з головних функцій менеджменту в компанії - це мотивація. Ефективність діяльності компанії дуже залежить від ефективності роботи персоналу. Вважається, що саме через зацікавленість працівників у результатах роботи можна домогтися підвищення продуктивності праці. Недостатній рівень мотивації може стримувати зростання показників ефективності підприємства.

Та відсутність мотивації зазвичай призводить до втрати підприємством цінних працівників та в критичних випадках може спричинити припинення діяльності компанії. Крім того, незадоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію компанії.[9]

Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації.[31]

Для кращого розуміння поняття «мотивація» розглянемо тлумачення даного терміна різними дослідниками.

Як зазначає Никифорова В.Г., мотивація – це сукупність рушійних сил, які стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [34]

На думку Пушкар З.М., мотивація – це процес свідомого та доцільного впливу на трудову поведінку людини. Мотивація працівника сприяє як формуванню, так і досягненню суспільно важливих цілей організації і завдяки цьому підтриманню

балансу між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконує функцію комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. [33]

В свою чергу, мотивація праці – це спонукання людини до виробничої або невиробничої діяльності задля задоволення своїх матеріально-побутових потреб та запитів, яке досягається за рахунок праці цієї людини.

На думку А.М. Колота, мотивація - це «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [21].

В той же час, Гриньов В. М. зазначає, що мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні та духовні) через трудову діяльність. [25].

Дослідник С.С. Занюк у своїй роботі наводить наступне визначення поняття мотивації: «це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [14].

У свою чергу, В. К. Вилюнас, визначає мотивацію як «систему процесів, відповідаючих на спонукання та діяльність».

Та на мою думку, найповніше визначення мотивації розкрито у роботі вітчизняних науковців А.М. Колота та С.О. Цимбалюк, де зазначено, що мотивація є «своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності». [29]

Ефективність системи мотивації персоналу сьогодні передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, але й нематеріальних, пов'язаних з стабільністю роботи, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність тощо. [36]

У науковій літературі виділяють мотиви, які рухають вчинками людей. Їх можна побачити на рис. 1.1:



Рисунок 1.1 - Мотиви, які рухають вчинками людей

Джерело: розроблено автором на основі [4, 35]

Для того, аби зрозуміти значення нематеріальної мотивації, розглянемо кожен з цих мотивів окремо.

- Мотив самоствердження проявляється у бажанні самоствердитися людини в суспільстві, у прагненні досягти якогось певного соціального статусу соціумі. Як правило, мотив самоствердження відносять до мотивації престижу.
- Мотив ідентифікації проявляється в бажанні походити на когось.
- Мотив влади - в бажанні людини отримати владу над оточуючими людьми, керувати.

- Мотив процесуального змісту (або процесуально-змістовий) проявляється в спонуканні людини до дій через зміст діяльності та процес, а не за допомогою зовнішніх чинників (людину просто приваблює ця діяльність, подобається виконувати роботу, виявляти інтелектуальну чи фізичну активність, цікавить зміст того, що робить).
- Мотив зовнішньої діяльності - до діяльності спонукали не зміст, не процес діяльності, а чинники, які безпосередньо з нею не пов'язані (наприклад, престиж або матеріальні чинники).
- Мотив саморозвиток бажання особистісного зростання, виконання потенціалу внутрішніх мотивів.
- Мотив досягнення- бажання досягнення високих результатів і досягнення професіоналізму в певній сфері.
- Мотив афіліації проявляється в бажанні встановлення і підтримки зв'язків з соціумом.

Тож, при створенні системи нематеріальної мотивації персоналу варто брати до уваги мотиви, що спонукають людей у трудовій діяльності аби система мотивації надавала можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість та лояльність [3].

Основна мета системи мотивації персоналу – це стимулювання діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Варто зазначити, якщо працівник зацікавлений, то він набагато якісніше виконує свої обов'язки та виконує доручену роботу.

Цілі нематеріальної мотивації персоналу ідентичні тим, які ставить керівництво компанії під час запровадження системи матеріального стимулювання. Насамперед – це підвищення ефективності роботи співробітників і всієї компанії в цілому.

Серед інших цілей нематеріального стимулювання можна назвати такі:

- збільшення прибутку підприємства;

- створення сприятливої атмосфери у колективі з елементами здорового конкурентного середовища;
- формування у співробітників нових навичок та умінь;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток творчого потенціалу.

Нематеріальна мотивація персоналу зазвичай об'єднує колектив. За рахунок регулярного проведення спільних корпоративних заходів, тренінгів, мітингів кожен співробітник відчуває свою приналежність до спільної справи, що добре позначається на сукупній атмосфері в колективі.

На мою думку, нематеріальна мотивація співробітників за умови правильної стратегії управління може бути набагато ефективнішим інструментом, ніж матеріальне стимулювання. Підвищення зарплати працівникам компанії мотивує активнішу і старанну роботу лише на короткостроковий період, тоді як методи нематеріальної мотивації персоналу допоможуть постійно тримати співробітників «в тонусі», стимулюючи творчу активність, підвищення професійного рівня та лояльності до компанії.

Серед недоліків цього виду мотивації - абсолютно замінити матеріальну мотивацію вона не може, обійтися без витрат компанії зовсім також не вдасться та створити у працівників внутрішню мотивацію не так просто [50].

Розглядаючи мотивацію з точки зору одержуваних благ, то мотивація працівників буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Обидва ці види мотивації застосовуються для успішного функціонування підприємства та його розвитку. Як правило, ці два види застосовуються разом. В залежності від рівня управління та поставлених цілей мотивації, співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації можуть змінюватися.

Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послуги.

Нематеріальна мотивація ж спрямована на отримання працівниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах, наприклад, підвищення самооцінки, психологічний комфорт від роботи або в колективі, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу. Найбільш часто його застосовують на рівні мотивації всього колективу компанії, тому що дозволяє показати причетність кожного працівника до організації.[31]

На мою думку, напевно, взагалі не існує такого співробітника, який працює виключно заради грошової винагороди та не сприймає похвалу і нематеріальні заохочення. Відповідно до теорії А. Маслоу, окрім задоволення фізичних потреб, кожна людина потребує також реалізації творчих потреб, поваги та визнання власних заслуг.[27] Саме на цих потребах побудовано систему нематеріального стимулювання працівників та способи мотивації. Залежно від корпоративної культури, що склалася, фінансових можливостей компанії, стилю керівництва, можна розглядати різні види нематеріального стимулювання співробітників.

На Рис.1.2 бачимо, що в загальному виді існують такі види нематеріальної мотивації:

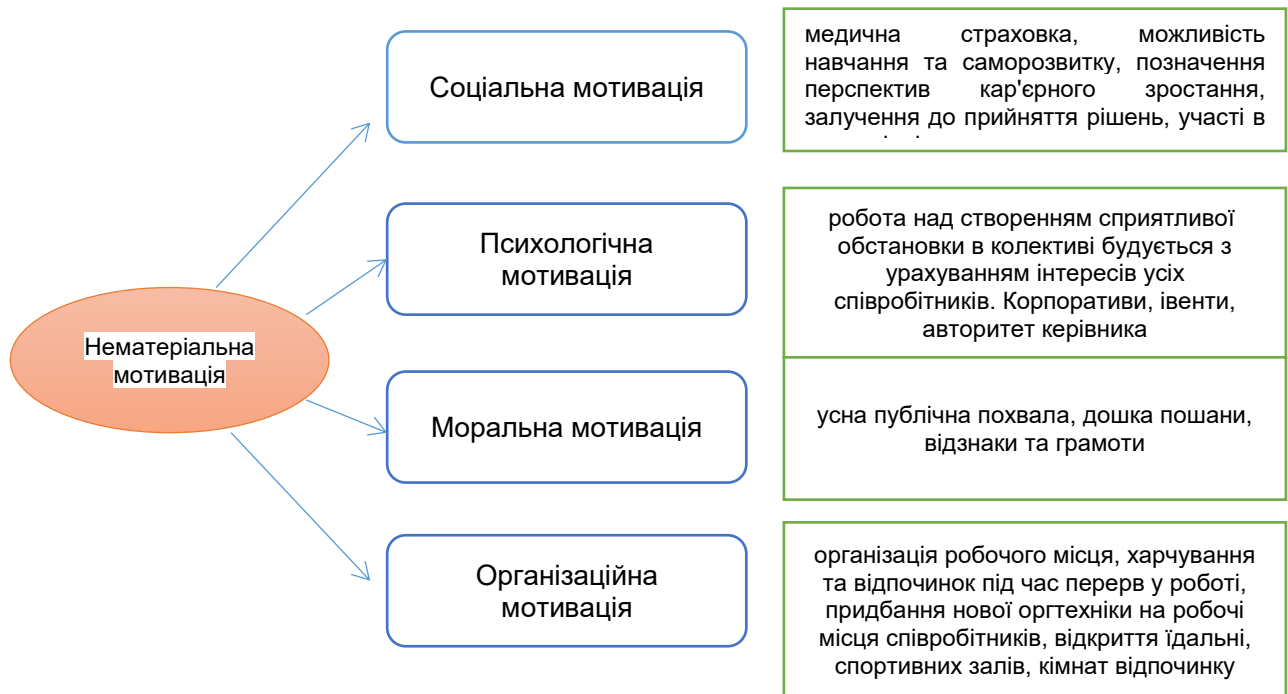


Рисунок 1.2 - Види нематеріальної мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [33]

На мою думку, за допомогою вищевказаних видів мотивації персоналу можуть розроблятися цілісні ефективні системи нематеріальної мотивації працівників, які обов'язково враховуватимуть всі умови, в яких працює підприємство або організація.

Також виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації: [33]

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії (дошка пошани, вітання з днем народження, включення працівників в процес прийняття оперативних рішень тощо)
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються для всіх робітників (харчування за рахунок компанії, оплата компанією проїзду до офісу, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці та організація внутрішньо-фірмового навчання та корпоративних свят)
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються індивідуально. (надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, повна чи часткова оплата відпочинку, оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії, оплата медичного страхування)

1.2 Способи застосування нематеріальної мотивації персоналу

Нематеріальні способи мотивації – це складові системи мотивації працівників не грошового характеру. Нематеріальна мотивація - це спосіб приваблення особливих категорій працівників, яких не можливо залучити чи змотивувати по-іншому. [50].

ІТ- сфера одна з тих, яка постійно змінюється та йде у ногу з часом. Немає таких сфер на ринку, де б існувало більше способів нематеріального стимулювання працівників, ніж в ІТ - компаніях. Існує думка, що наразі ринок ІТ «перегрітий», адже всі компанії активно наймають, переманюють один у одного фахівців. Та окрім запропонованих грошей, фахівці обирають компанії також за тим, які ще бонуси й елементи нематеріальної мотивації компанія може запропонувати.

Тож, наразі для компаній є завдання та можливості впроваджувати різні способи нематеріальної мотивації, аби конкурувати на ринку.

Гнучкість впровадження сучасних практик, використання та своєчасне коригування зі зміною стратегічних цілей компанії – це ключ до успіху будь-якого бізнесу і в першу чергу управління персоналом. [52]

На мою думку, серед способів нематеріальної мотивації, які можуть бути застосовані в ІТ-компанії, варто виділити наступні (рис 1.3):



Рисунок 1.3 - Способи нематеріальної мотивації

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо детальніше кожен з цих способів мотивації працівників.

1. Публічне визнання професійних заслуг:

— нагородження (Нагорода має передбачати якийсь пам'ятний подарунок. Це може бути диплом, кубок тощо, але обов'язково з іменним надписом. Питання про нагородження цінними подарунками та грошовими преміями вирішується з урахуванням фінансових можливостей компанії. Програми нагород сприятимуть

досягненню двох основних цілей: 1) підвищення мотивації працівників за допомогою позитивного підкріплення; 2) прищеплення цінностей, формування моделей поведінки, які розвивають корпоративну культуру організації.[29]

- розміщення фотографії на дошці пошани
- інформування колективу про досягнення працівника
- публічна похвала працівників (Особливо під час пандемії COVID-19 люди з усіх куточків світу прокинулися з осяянням, яке мало б зійти на них значно раніше: людей потрібно шанувати за виконану роботу, навіть якщо вона не приносить високої матеріальної винагороди. [13])

2. Зміна статусу працівника (необхідно, щоб співробітник знав, що при досягненні вищого професійного рівня його буде підвищено на посаді)

- підвищення в посаді;
- розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників
- переведення в інший підрозділ, команду;
- надання додаткових повноважень та ін.

3. Залучення працівників до управління:

- надання можливості працівникам вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- можливість напряду вирішувати питання з керівництвом

Ці інструменти дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самоствердженні та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток[28]. Участь фахівця в управлінні мотивує його до постійного підвищення рівня своєї професійності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

4. Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості:

- надання необхідних ресурсів для розв'язання завдань інноваційного характеру;
- призначення керівником проекту.

5. Створення умов для прояву індивідуальності та самостійності в роботі.

6. Поліпшення умов праці

— облаштування робочого місця, нова сучасна техніка, видавати все необхідне для роботи

— облаштування кухні, кімнат відпочинку (наразі популярні настільні ігри, PlayStation, тощо), кімнати для сну (так, такі вже існують в Україні в деяких компаніях), душових, тренажерного залу в офісі

- в умовах сучасності важливим є, коли компанія за умови пандемії, турбується про працівника, забезпечуючи робоче місце вдома (є багато прикладів, коли компанія оплачує інтернет, компенсує частину електроенергії, доставляє робочу техніку, стіл для роботи, тощо. Такий приклад турботи компанії про працівника дуже мотивує та підвищує лояльність до організації)

7. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи (коли для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу)

— можливість працювати у зручний час, наприклад, з 12 до 20, або з 7 до 15, як зручно

— 4-денний робочий тиждень (багато айти-компаній наразі переходять в тестовому режимі на такий 4-денний тиждень, без зменшення заробітної плати та без збільшення тривалості робочого дня)

Заохочення працівників вільним часом буде сприяти зниженню втрат робочого часу, підвищенню лояльності до компанії , вмотивованості, утриманню працівників на підприємстві, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності та якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності у звільнений час.

— Також мотивуючим фактором є надання можливості працювати віддалено. В умовах COVID-19 більшість компаній перейшли на повністю віддалений режим роботи або ввели гібридний режим, коли команди збираються декілька днів на тиждень в офісі, а інші дні за бажанням.

Я вважаю, що у майбутньому мало хто захоче знову повертатися до відвідування офісу весь робочий тиждень. Це зручно, коли можеш працювати з будь-якої точки світу, та завдяки технологіям вже давно можна проводити робочі мітинги онлайн. Тому компаніям ще потрібно буде щось придумати, аби «заманити» до офісів знову багатьох своїх працівників.

За даними опитувань американських та європейських фірм, більшість із них має намір зробити деякі посади дистанційними на постійній основі; вони вважають, що це дасть змогу зберігати продуктивність, водночас, надаючи працівникам більше гнучкості і заощаджуючи витрати на офісні приміщення» [46].

8. Підтримка та увага з боку керівництва, визнання цінності кожного працівника, його результатів праці та особистих досягнень, підтримка та допомога в разі невдач і помилок тощо.

9. Організація корпоративних заходів:

— проведення корпоративних заходів, насамперед корпоративних свят. Корпоративні свята організовуються для працівників, партнерів, клієнтів, співвласників і приурочуються до важливих подій у життєдіяльності підприємства чи суспільства посилення групової мотивації (формування та розвиток відносин у колективі відбувається за неформальних обставин, опанування цінностей, прискорення адаптації, відпочинок, згуртування колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва, адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди.)

На сьогодні Британський інститут досліджень зайнятості виявив, що 33 % працівників часто почувають себе ізольованими, працюючи віддалено [37].

На мою думку, в умовах сучасності важливим є комунікація колег та сама підтримка компанії для віддалених працівників. В більшості компаній наразі, аби не наражати на небезпеку своїх людей в умовах пандемії, практикують онлайн-корпоративи, невеличкі тематичні онлайн-вечірки, що дає змогу підтримувати атмосферу в колективі.

10. Привітання працівників зі значущими датами
(дні народження, весілля, народження дитини, річниця роботи у компанії тощо)
11. Навчання. Вирішальну роль у процесах управління талантами в компанії мають заходи з планування навчання та планування кар'єри [7].

Компанія змотивує працівників, тим самим дасть знати, що піклується ще й про навчання та підвищення кваліфікації своїх фахівців.
— підвищення рівня кваліфікації
— конференції, курси, корпоративна англійська та інші мови
— професійні тренінги
12. Заохочувальні відрядження (наприклад, поїздки у країну замовників-клієнтів, для якого розробляють продукт)
13. Медичне страхування працівника та його сім'ї (тут вид страхування залежить від фінансових можливостей компанії)
14. Обіди за рахунок компанії (мастхев - чай, кава, печиво, фрукти. Наразі популярним стає компенсація обідів за рахунок компанії)
15. Оплата тренажерного залу, салонів краси для дівчат, тощо
(компанія таким чином показує, що піклується ще й про здоров'я працівника)
16. Корпоративний психолог , або ж happiness менеджер (я вважаю, що така людина має бути у штаті компанії, слідкувати за атмосферою в колективі, надавати психологічну підтримку, допомагати та передбачувати вигорання фахівця)
17. Оплата компанією школи, дитячих садків для дітей
18. Можливість приходити до офісу з тваринами (якщо всі члени команди не проти та ні в кого нема алергії)
19. Техніка у подарунок (наприклад, зараз часто зустрічається, що працівник віпрацює 2 роки в компанії та йому дарують макбук, або ще якусь техніку)
20. Бренд роботодавця, стабільність його на ринку та перспективи розвитку
(Усе більше фахівців звертають увагу на репутацію компанії як роботодавця. Сприйняття бранда роботодавця потенційними та існуючими працівниками є

індикатором загального рівня розвитку та зрілості компанії. Якщо талановиті класні фахівці прагнуть працювати в компанії, то це є найвищим ступенем визнання високої якості менеджменту.) [29] Та навпаки, слабкий бренд роботодавця обмежує можливості залучення до організації фахівців та негативно позначається на лояльності та мотивації персоналу, не затримує їх на підприємстві.

21. Гарна назва посади (це престижність, гордість за себе)

22. Допомога у сімейних справах (наприклад, надання транспорту під час переїзду); надання знижок на послуги компанії.

Це далеко не повний перелік способів нематеріальної мотивації персоналу на трудові досягнення без прямої виплати грошових премій чи підвищення окладів. Такі методи, як правило, впливають на весь колектив компанії в цілому, що дає набагато більший ефект для компанії, ніж «точкова» матеріальна мотивація найуспішніших працівників.

Кожна компанія може створювати та впроваджувати власні способи нематеріального стимулювання персоналу. Набір мотивуючих інструментів буде залежати від характеру колективу, специфіки компанії, менеджменту, фінансових можливостей.[44]

На мою думку, слід також враховувати вікові характеристики всіх членів команди. Наприклад, колектив молодих та активних спеціалістів може чудово мотивувати проведення дозвілля разом (пікнік, туристичний похід, корпоратив, участь у спортивних заходах тощо). В той же час для представників старшого покоління велике значення скоріш за все матимуть можливість отримати додаткові дні відпустки чи сімейну путівку на відпочинок.

Консультантом агенції «Шведські економічні й фінансові консультанти з міжнародного розвитку» К. Ферлінгом було проведено дослідження для шведських працівників: першочергове значення мають командний дух, партнерство та в цілому колектив. Друге місце посідає цікава робота, на третьому — можливість працювати самостійно та відповідальність за результат роботи. Розмір заробітної плати займає

сьоме місце. Серед основних мотивів керівників вищого рівня менеджменту є можливість власного розвитку та команда, якою вони керують, а також наявність умов для досягнення поставлених цілей. Важливе значення має також схвалення керівництвом результатів їхньої праці[18]

Для того аби вітчизняні компанії в ІТ-сфері були якомога більш конкурентними на ринку, варто весь час пристосовуватись до змін, які відбуваються на ринку, тому насамперед, необхідно залучати на вітчизняні підприємства новітні методи управління персоналом, у тому числі інструменти нематеріальної мотивації.

1.3 Методичні засади дослідження впливу нематеріальної мотивації на продуктивність діяльності персоналу

Для оцінки ефективності методів мотивації праці потрібно досліджувати кількісні та якісні показники. Кількісні показники: фонд оплати праці, всі сукупні витрати на персонал, тощо. До якісних відносять: задоволеність працею працівників, ступінь свободи у прийнятті рішень, інформованість працівників про діяльність компанії, тощо.

Для того, аби отримати якісні показники використовують результати різних опитувань, наприклад, опитування щодо дослідження рівня мотивації на підприємстві.

Для того, аби отримати кількісні показники використовують нормативну, планову, облікову та аналітичну інформацію відділів компанії.

Доцільно буде групувати ці показники ефективності методів мотивації праці за однорідною ознакою: економічні показники, показники соціального та психологічного клімату в колективі, показники організації праці, освітньо - кваліфікаційного рівня, показники соціально-економічної та інноваційної активності. На мою думку, наведені вище показники ефективності мають неабиякий вплив на всі економічні показники діяльності компанії.

Отже, мета дослідження методів мотивації працівників - це їх вплив на підвищення ефективності діяльності компанії.

На мою думку, важливим фактором успішного розвитку компанії є мотивація співробітників до праці та професійного зростання. В нових умовах необхідні грамотні пропозиції та рішення по мотивації працівників. Існує безліч методик, заснованих на застосуванні тестів, різних опитувальників, діагностик, що дозволяють оцінити рівень мотивації. Методики дозволяють розглянути, які саме інструменти мотивації застосовні в різних сферах.

Розглянемо характеристики деяких методик (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Методики дослідження та оцінки нематеріальної мотивації персоналу

Назва методики	Автори	Характеристика методики
«Діагностика самооцінки мотивації схвалення»	Д. Марлоу і Д.Краун	дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення від оточуючих щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим більше потреба у спілкуванні.
«Ієрархія потреб»	А. Маслоу	дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами як: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації.
«Мотивація до уникнення невдач»	Т. Елес	дозволяє визначити рівень захисту людини та випробувати мотивацію до запобігання невдач у трудовій діяльності

Продовження таблиці 1.1

Назва методики	Автори	Характеристика методики
«Мотивація успіху або страх невдач»	А. А. Реан	дозволяє визначити тип мотивації який підходить для людини
тест-опитувальник «Діагностики темпераменту» (ЕРІ)	Г. Айзенк	виявлення типу темпераменту особистості
«Оцінка рівня тривожності»	Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін	виявлення реактивної та особистісної тривожності у людини
«Якоря кар'єри»	Е. Шейн,	виявлення ціннісних орієнтацій у кар'єрі працівників

Джерело: розроблено автором на основі джерел [47, 6].

Серед методик анкетування, які можуть бути використані для оцінювання ефективності системи нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях наведемо наступні:

- «Аналіз карти мотиваторів» - дозволяє правильно визначити мотиваційний потенціал співробітника на даний момент. Співробітник має розташувати мотиви в порядку значущості для нього від найважливішого до найменш важливого. Далі необхідно проаналізувати карту мотиваторів робітника та після цього вирішити, які з мотиваторів нам підходять, з точки зору бізнесу та його цінностей, а які можливо замінити, або додати. (Додаток 1)

- *Рівень лояльності* - Традиційно проводять тести на лояльність співробітників до компанії та стандартизовані опитування.

Найчастіше застосовуються поєднання тестів. В одних (тестування за методикою Корольової та Почебут) важливі питання поєднуються з іншими, маскуються зміною інформації. Так розмивається увага опитуваного, за допомогою

чого знижується можливість отримання згладженої соціально- прийнятної відповіді. У цій методиці кожне із питань на лояльність має своє значення у балах. Ставлення до організації розраховується, з їх суми.

У методиці Алена — Мейєра використовується тест із 11 питань та 7 варіантів оцінки. Відповіді порівнюються з ключем та вимірюються по 3 субшкалах.

Індекс чистої лояльності розраховується на підставі відповідей на 2 питання: чи готовий співробітник порекомендувати компанію знайомим як місце роботи та чому.

У результаті формуються 3 групи:

- критики, розчаровані у співпраці з організацією;
- нейтралі, налаштовані скоріше позитивно;
- промоутери - задоволені роботою.

Індекс є відношенням промоутерів до критиків, виражене у відсотках. [12]

- *Аналіз причин звільнень* - при звільненні працівнику надається анкета для заповнення, яка допоможе проаналізувати наявні проблеми в компанії та зменшити кількість звільнень. Це має бути анонімне опитування з варіантами відповідей на питання про причини звільнення, про плюси та мінуси компанії, що подобалось, що можливо поліпшити, чи повернувся б до компанії через якийсь час за умови змін, тощо. Анкета має вагому цінність для компанії, тому її наявність свідчить про дійсно те, що організація піклується про свій бренд та своїх працівників.

- *Вивчення задоволеності працівників* – анкета дає важливу інформацію про те, чи задоволені або незадоволені співробітники, та що слід удосконалювати. На отримання саме такої інформації направлені методики оцінки задоволеності персоналу в компанії.

Наприклад, розглянемо *Методику JDI*, яку створили група психологів у США [25]. Працівнику пропонується визначити на шкалі свій результат за заданими питаннями між двома твердженнями «поганий - хороший» або ж «сильний - слабкий», (питання про загальну задоволеність компанією, можливість кар'єрного просування, про систему заробітної плати, систему оплати праці у порівнянні з

іншими компаніями, про ефективність менеджменту, про колег, про атмосферу в колективі, про загальну задоволеність від роботи та умов праці)

Для оцінки ефективності методів мотивації праці персоналом потрібне дослідження кількісних та якісних показників. До якісних показників відносять: задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень, задоволеність працею в компанії, мотиватори персоналу, інформованість працівників про діяльність підприємства, тощо. Для отримання цих показників, існує безліч методик, тому важливим моментом є вчасний аналіз даних показників та їх корегування, адже вони мають вплив на ефективності діяльності компанії в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «SDS»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «SDS»

IT- компанія SDS – це ізраїльська outstaff-компанія, яка допомагає будувати команди розробки, R&D центри та команди Customer Support для іноземних продуктових компаній в Україні. Серед основних послуг компанії – це створення команд з фахівців для розробки та підтримки програмного забезпечення для іноземних клієнтів в Україні.

Компанія заснована у 2016 році, і наразі має більше 40 клієнтів в Ізраїлі, Канаді, США та Великобританії. Серед клієнтів є високотехнологічні стартапи, а також всесвітньо відомі компанії з розробки програмного забезпечення.

Recruitment-команда SDS займається пошуком різних талантів в сфері інформаційних технологій та проводить повний цикл рекрутингу для своїх клієнтів. Виходить так, що компанія SDS створює команди розробки для іноземних компаній, але в Україні, які працюють в нашому офісі. Компанія забезпечує робоче місце, надає всю необхідну техніку, підтримку бухгалтера та юриста для працівника, та абсолютно не втручається у сам процес роботи, тобто працівник напряму працює з клієнтом.

В компанії на сьогодні 183 співробітника по всій Україні та кількість працівників кожен день збільшується, серед цілей – вирости до 250-300 людей за наступний 2022 рік.

Організаційна структура компанії – це певна система управління, що визначає склад, взаємодію та також підпорядкованість всіх складових елементів системи. Організаційна структура компанії SDS наведена на рисунку 2.1.

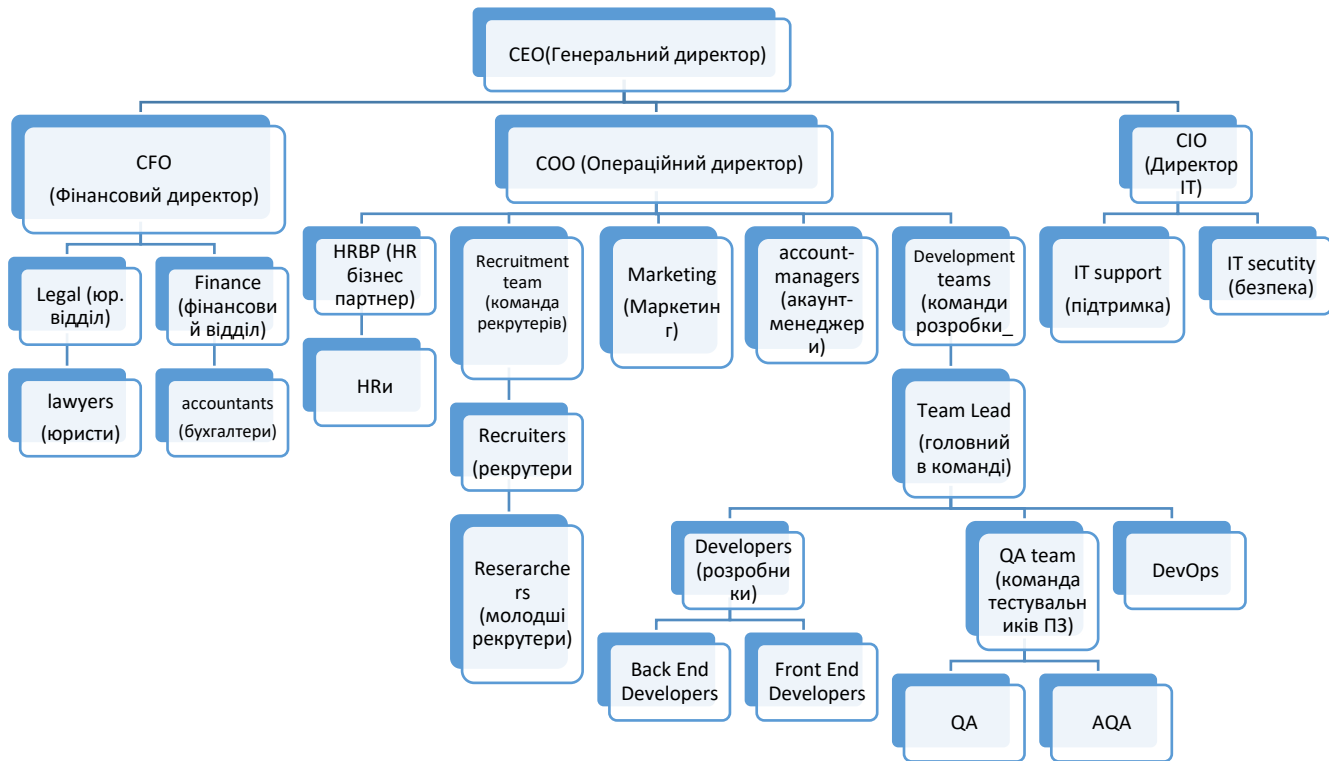


Рисунок 2.1- Організаційна структура компанії «SDS»

Джерел: розроблено автором самостійно

- керує компанією CEO – Chief Executive Officer – генеральний директор
- також є CFO (Chief Financial Officer) - фінансовий директор, він тісно працює з відділами бухгалтерії та юридичним відділом
- COO – Chief Operations Officer – головний операційний директор, зазвичай управляє діяльністю самої компанії, в його підпорядкуванні відділ HR, рекрутмент команда, маркетинг відділ, акаунт-менеджери (спілкуються з клієнтами), та команди розробки.
- Команди розробки, в свою чергу, мають кожна свого тімліда в команді, розробників фронт-енд та бек-енд частини, а також тестувальників (автоматизатори та ручні тестувальники програмного забезпечення) та DevOps-спеціалістів.

- Та є CIO - Chief Information Officer- це IT-директор, в його підпорядкуванні знаходяться IT підтримка (системні адміністратори, тощо) та спеціаліст із системної безпеки.
- Також компанія має службу безпеки, яка перевіряє в залежності від запиту клієнтів потенційних кандидатів.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності компанії SDS за 2018-2020 роки (Табл 2.1)

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники
діяльності компанії «SDS» за 2018-2020 роки

Показник	Значення показників за роками, тис.грн			Зміна показників,+/-			
	2018р	2019р	2020р	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019р.	
				Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	238607,37	300211,63	386855,67	61604,26	25,82	86644,04	28,86
Чистий фінансовий результат:	25869,48	33356,00	42983,96	7486,52	28,94	9627,96	28,86

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії

Розрахувавши необхідні фінансово-економічні показники компанії SDS за 2018-2020 роки, варто звернути увагу, що прибуток підприємства з кожним роком збільшується. Це відбувається внаслідок збільшення обсягу послуг, які надає компанія своїм клієнтам, незважаючи на пандемію.

Чистий прибуток – це частина балансового прибутку компанії, яка залишається після сплати податків, різних зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів.

Збільшення чистого прибутку свідчить про те, що SDS рухається у правильному напрямку. Зокрема, протягом останніх 3х років підприємство збільшило свій річний прибуток з 25869 тис. грн. у 2018 році до 33359 тис. грн. у 2019 році та до 42983,96 тис. грн у 2020 році.

Отже, робимо висновок про стабільне фінансове становище підприємства за останні 3 роки. Так можна побачити збільшення чистого прибутку на 17114 тис. грн. за досліджуваний період, що означає позитивну тенденцію в діяльності компанії.

На 01.01. 2022 року у компанії працювали 183 особи.

Професійну структуру персоналу наведено на рис.2.2:



Рисунок 2.2- Професійна структура персоналу компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на основі матеріалів компанії

Бачимо з рисунку 2.2, що найбільшу кількість складають розробники – 145 осіб, далі за кількістю йде відділ рекрутингу та HR- 25 осіб.

Вікова структура працівників компанії наведена на Рис.2.3:



Рисунок 2.3- Вікова структура персоналу компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на основі матеріалів компанії

З рисунку 2.3 бачимо, що 108 осіб – 59% це працівники вікової групи 26-40 років, 58 осіб – 32% віком 41+ років, та всі інші 17 осіб віком до 25 років. З них 56 жінок та 127 чоловіків.

Розглянемо детальніше показники руху працівників за останні три роки (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Показники руху персоналу у компанії «SDS» за 2018-2020 роки

Найменування показників	Значення показників за роками, осіб			Зміна показників, +/-			
				2019р. до 2018 р		2020р. до 2019р.	
	2018	2019	2020	абсол.	відн., %	абсол.	відн.,%
1.Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	84	138	167	54	64.3	29	21
2.Прийнято працівників, осіб	22	54	29	32	145.5	-25	-46.3
3.Вибуло працівників усього, осіб:	6	13	7	7	116.7	-6	-46.2
-з причини скорочення	-	-	-	-	-	-	-
-за власним бажанням	6	13	7	7	116,7	-6	-46,2
-звільнено за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-	-	-
-невідповідність займаній посаді	-	-	-	-	-	-	-
-призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію, ін	-	-	-	-	-	-	-
-за угодою сторін	-	-	-	-	-	-	-
4.Загальний коефіцієнт обороту	0.34	0.33	0.28	-0.01	-	-0.05	-
5.Коефіцієнт обороту по прийому	0.27	0.24	0.24	-0.03	-	0	-
6.Коефіцієнт обороту по звільненим	0.07	0.09	0.04	0.02	-	-0.05	-
7.Плинність персоналу, %	7.14	9.42	4.29	2.28	-	-5.23	-

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії

Проаналізувавши показники руху працівників в межах компанії, ми бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу кожен рік зростає, у 2020 році у порівнянні

з 2018 роком більше кількість працівників на 83 особи та складає 167 осіб. Зростання чисельності персоналу безпосередньо пов'язано із розширенням компанії в цілому, та окремого розширення кожного з відділів організації.

Одним з найважливіших показників для ефективної діяльності компанії є коефіцієнт плинності. В компанії SDS плинність персоналу є в межах норми, від 7% (у 2018 році) до 4% (у 2020 році). Нормальний показник плинності персоналу свідчить про те, що компанія рухається правильним шляхом та про відсутність глобальних проблем у системі менеджменту персоналу, а також про високий рівень задоволення працівників своєю роботою та компанією. Серед звільнень лише випадки звільнень за власним бажанням.

Основні причини звільнення працівників з SDS (2018- 2020 роки) можна побачити у табл 2.3.

Таблиця 2.3

Чисельність працівників, що звільнилися з SDS за 2018-2020 роки

Кількість осіб	Причина
14	Запропонували більшу заробітну плату в іншій компанії
7	Запропонували більш цікавий проект в іншій компанії
3	Переїзд у іншу країну
2	Закрили проект та не зацікавився іншим у компанії

Джерело: розроблено автором самостійно на основі матеріалів компанії

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що в компанії є певні проблеми з матеріальною мотивацією на окремих проектах.

У службі персоналу компанії «SDS» працює 25 працівників: 2 HR-фахівця, 9 рекрутерів, та 14 IT-researchers.

HR-фахівці займаються безпосередньо працівниками компанії, виконують різні HR-функції, зокрема онбординг нових працівників, адаптація, тощо, також займаються організуванням заходів у компанії, подарунків, тощо. Рекрутери займаються пошуком та наймом нових працівників у компанію, рекрутер веде кандидата від першого інтерв'ю до виходу працівника на роботу в компанію. IT-

researchers або фахівці з пошуку талантів займаються тільки пошуком кандидатів на ринку за допомогою різних джерел.

На мою думку, враховуючи розширення кількості працівників в компанії, для якісного виконання усіх функцій служби персоналу варто збільшити кількість HRів до 3-4 осіб. Адже сьогодні діяльність служби персоналу – це не тільки вирішення адміністративних питань прийому, звільнення та обліку працівників, наразі серед їх професійних - робота з визначення якісної потреби в персоналі, пошук та підбір фахівців з відповідним рівнем кваліфікації і досвідом роботи, також організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, проведення якісного оцінювання, планування кар'єрного просування, формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [26].

Щодо заробітних плат в SDS, то це є конфіденційною інформацією, але вони у різних рівнів та видів розробників є ринковими, та частіше вище за ринкових, адже це аутстаф-компанія, яка має іноземних клієнтів.

Рівень заробітних плат в компанії «SDS»:

Front End розробники – 2500-7500\$

Back End розробники – 3000-8500\$

Тестувальники – 1500-5000\$

Зазначений рівень заробітних плат свідчить про високий рівень матеріальної мотивації у компанії «SDS», що відповідає вимогам ринку праці та демонструє зацікавленість керівництва у високопрофесійному та вмотивованому персоналі.

2.2. Аналіз способів нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS»

Важливу роль у системі мотивації персоналу відіграє нематеріальна мотивація, яка допомагає створити певний настрій в колективі, аби працівникам хотілося працювати в цій компанії, аби цілі компанії співпадали з їх цілями працівників, аби

відчували себе важливими для компанії, тощо. Стимулювати це варто за допомогою якраз нематеріальних стимулів.

Основним мотиваційним стимулом у компанії SDS є заробітна плата, премії та бонуси. Заробітна плата є компенсацією трудового вкладу працівника в діяльність компанії. Саме тому, основна функція заробітної плати полягає в мотивуванні персоналу до ефективної праці [20].

Тож, розглянемо які інструменти нематеріальної мотивації використовують у досліджуваній компанії (Табл.2.4)

Таблиця 2.4

Способи нематеріальної мотивації персоналу в SDS

	Способи нематеріальної мотивації
1	Можливості для кар'єрного зросту
2	Гнучкий графік роботи
3	Проведення корпоративних свят
4	Професійне визнання, похвала
5	Привітання працівників зі значущими датами
6	Відрадження у США, Канаду, Болгарію, Ізраїль тощо
7	Облаштовані кухня та кімната відпочинку
8	Можливість напряду спілкуватися з керівництвом
9	Можливість приходити в офіс з домашніми тваринами
10	Обіди з керівництвом

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо кожен з наявних способів детальніше:

1. Можливості для кар'єрного зросту – дозволяє працівникам бачити, чого вони можуть досягнути в даній компанії та за яку кількість часу. Зазвичай це привертає амбітних лідерів до компанії та забезпечує компанії кадровий резерв. Але серед недоліків - можливість просування по службі часто не реалізується, що демотивує працівників.
2. Гнучкий графік роботи - дозволяє працівникам працювати у зручний для них час,

не порушуючи робочий процес, мінімізує кількість незадоволених графіком людей, а також запізнень. Працівники можуть починати працювати у будь-який час, але мають відпрацювати робочі години та бути присутніми на всіх запланованих зустрічах.

3. Проведення корпоративних свят - впливає на лояльність співробітників до компанії, зазвичай згуртовує колектив. Серед недоліків – потребує значних матеріальних витрат. У компанії корпоративи організовують 2 рази на рік загальний для всіх працівників – влітку та перед Новим роком. Але, на жаль, в цьому році та минулому корпоратив був тільки влітку, коли було послаблення карантину та він був на свіжому повітрі.
4. Професійне визнання, похвала – це, по-перше, приємно, це підвищує авторитет співробітника в очах колег. Не потребує фінансових витрат. Але може викликати заздрість та роздратування колег, тому хвалити потрібно правильно, аби не задіти інших. В компанії, наприклад, в нашій HR команді є мітинги 2 рази на тиждень, де ми обговорюємо робочі моменти та обов'язково наш керівник когось хвалить та підбадьорює.
5. Облаштовані кухня та кімната відпочинку – сприяє комфортному відпочинку між роботою, працівник має бути більш задоволеним, коли відпочив на класному дивані у кімнаті для відпочинку, або пограв з колегами у ігри під час перерви.
6. Привітання працівників зі значущими датами – підвищує лояльність працівника до компанії, але потребує значних коштів, якщо це привітання у вигляді подарунка. В SDS майже на кожне свято працівники отримують приємні подарунки. На День народження – це квіти та щось солодке, на Новий рік, на 8 березня, на Великдень, тощо всі працівники також отримують різні подарунки від компанії. Якщо працівник нещодавно одружився, наприклад, компанія дарує гроші або сертифікат, наприклад, до магазину з технікою або товарів для дому.
7. Заохочувальні відрядження: так як всі клієнти SDS – іноземні компанії, то майже на кожному з проектів є можливість поїхати у відрядження до країни-замовника,

також часто нові працівники літають на онбординг до країни-клієнта, де є менеджмент та частина інтернаціональної команди. Це поїздки до США, Канади, Ізраїлю, Болгарії, ОАЕ, тощо, які повністю покриває компанія за свій рахунок.

8. Можливість приходити в офіс із домашніми тваринами (наприклад кіт або собака) – компанія pet-friendly, але зазвичай перед тим як прийти до офісу із твариною, працівник запитує чи не проти команда, або нема в когось алергії, наприклад. Дозволяється приводити тварин, тільки якщо вони не будуть нікому заважати.
9. Обіди за рахунок компанії – в компанії склалася традиція інколи ходити на обід або вечерю міні-командами за рахунок компанії, це дозволяє згуртувати колектив, більше дізнатися один про одного. Бувають випадки, коли новий працівник виходить на роботу та його ведуть на обід з топ-менеджментом, або ейчаром, якщо в них є час, аби показати, яка дружня атмосфера в колективі, та допомогти швидше влитися в колектив.

Також часто HR організовує день піци, або день морозива тощо, і запрошує усіх охочих до офісу відмітити ці дні та поспілкуватися один з одним. Раз на місяць обов'язково влаштовується подібне «свято».

10. Можливість напряду спілкуватися з керівництвом – будь-який співробітник може звернутися з питанням особисто до керівництва компанії, це вітається. Особисто для мене, це великий плюс, адже ти бачиш і спілкуєшся з керівництвом, топ-менеджери нарівні сидять працюють з тобою, ходять обідати, спілкуються зі своїми працівниками та необов'язково з робочих моментів. Але, серед недоліків – за неправильною подачею себе керівниками, може стертися кордон між працівником та керівництвом та знизиться авторитет до менеджменту.

Розглянувши основні причини звільнень з компанії, переманити працівників дозволяє пропозиція більшої заробітної плати в іншій компанії, можливість релокейту до інших країн (наразі у зв'язку з пандемією компанія не допомагає з релокейтом до інших країн), пропозиція з більш цікавим проектом, або закриття проекту та якщо, наприклад, не змогли знайти в SDS інший для працівника.

Це означає, що є проблема з матеріальною мотивацією на окремих проектах, яку потрібно вирішити для зменшення плинності кадрів з певних проектів.

Також варто зазначити, як змінився робочий процес з початком Covid-19. У багатьох компаніях спостерігалися масові скорочення, у SDS такого не було.

- Всім працівникам дозволили працювати віддалено задля безпеки здоров'я кожного, тож робочий процес не зупинявся, а лише змінив форму з офлайн на онлайн

- У 2020 році під час локдауну, коли транспорт був лише за перепустками, для тих працівників, кому не зручно працювати вдома або хто не має відповідних умов для роботи не в офісі, та для всіх інших охочих компанія оплачувала таксі до офісу та звідти додому. Всі, хто користувався такою можливістю збирали квитанції у додатках та потім надсилали їх бухгалтеру аби цю суму компенсувала компанія у наступній заробітній платі.

У 2021 році в компанії вже стало набагато більше працівників, тому таксі до офісу вже не оплачували.

- Натомість було організовано вакцинацію для працівників та їх сімей. Було проведено опитування для виявлення бажаних, тож всі охочі могли зробити щеплення двома дозами вакцини в облаштованій за всіма правилами кімнаті, і працівникам не потрібно було їздити по медзакладах та стояти в чергах.

- У 2021 році робочий процес почав повертатися в офлайн режим. Під час нових обмежень, коли громадським транспортом могли скористатися лише люди з жовтим сертифікатом про вакцинацією, або довідкою про одужання, або ж зі свіжим тестом на Covid, компанія SDS визначила кількість вакцинованих людей та невакцинованих, визначила кількість невакцинованих людей, що не планують це робити за певними причинами та яким обов'язково потрібно бути хоча б раз на тиждень в офісі, було запропоновано оплачувати цим людям один Covid - тест на тиждень. Люди робили тест за свої кошти, а потім компанія згідно чеків компенсувала ці витрати своїм працівникам. Такими діями компанія показала свою турботу про працівників та підвищила лояльність до себе.

2.3. Оцінка ефективності нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS»

В досліджуваній компанії існує система винагород, що задовольняє водночас матеріальні і нематеріальні потреби працівників, це б підвищує продуктивність праці, тим самим впливаючи на загальний стан справ в організації.

Для того, аби оцінити рівень задоволеності працівників діючою системою мотивації в SDS було проведено анонімне анкетування серед працівників компанії. В даному опитуванні взяло участь 100 осіб. Працівники відповідали на питання про задоволеність своєю роботою в компанії, були отримані такі результати (Рис.2.4):



Рис. 2.4 - Рівень задоволеності працівників своєю роботою в SDS

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

Можна зробити висновок, що в цілому більшість працівників задоволені своєю роботою. Як бачимо 81% з опитуваних осіб задоволені роботою, а решта 19% - ні.

На питання про те, що мотивує працівника найбільше працювати в SDS були отримані наступні результати (Рис.2.5):

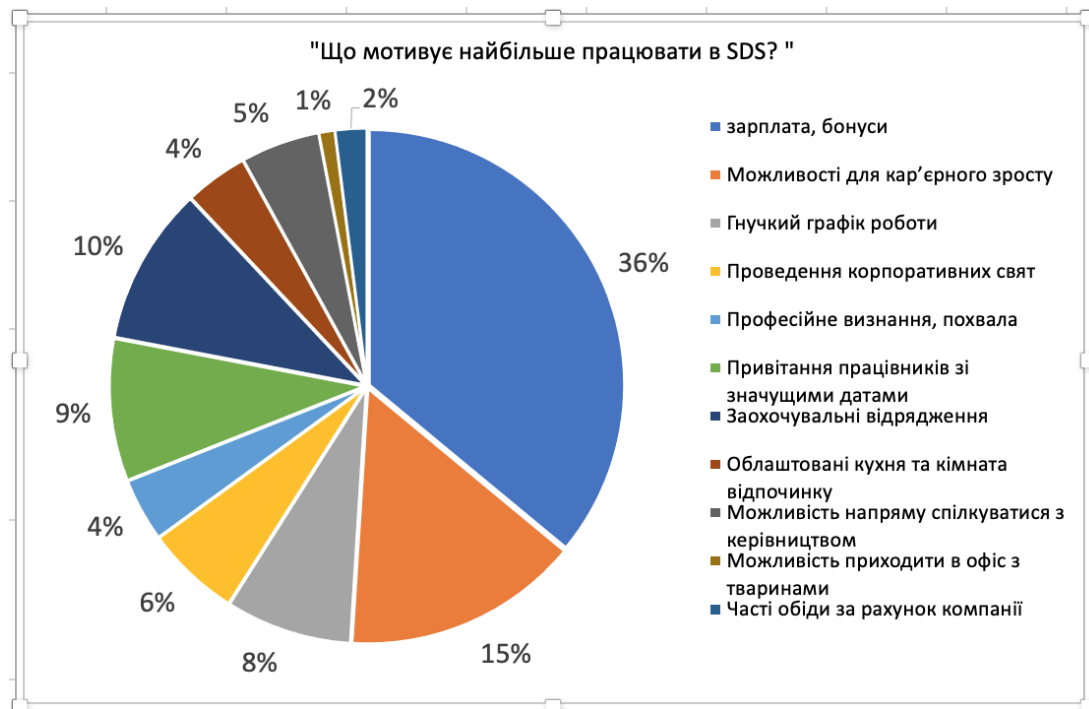


Рис. 2.5 – Стимули, які найбільше мотивують працівників у компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

Як бачимо на рисунку 2.5, найбільше мотивує опитуваних працівників заробітна плата (36%), на другому місці – можливості кар'єрного зростання (15%), далі йде гнучкий режим роботи, корпоративна культура компанії, похвала, і тд.

На питання «Чи хотіли б ви змінити місце роботи?» були отримані такі відповіді (Рис. 2.6):



Рис. 2.6 –Рівень задоволеності працівників роботою у компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

З даного рисунку, можна сказати, що 65% працівників задоволені своєю роботою в SDS, що дуже непогано.

11% роботою не задоволені, але не хочуть змінювати компанію, це говорить про лояльність працівників, та те, що вони готові до обговорень, аби їм було комфортно працювати й надалі.

13% людей задоволені, але хотіли б змінити роботу з певних причин, на мою думку, цих 13 опитуваних осіб все ж таки мають зауваження до роботи компанії, але не хочуть це обговорювати з менеджментом.

Та 11% працівників не задоволені роботою та хочуть змінити компанію.

Отже, 35% працівників – потенційні кандидати на звільнення, це є проблемою, тому з останніми трьома групами потрібно терміново провести бесіди та дізнатися причини незадоволення, аби спробувати утримати їх в компанії.

На мою думку, цінним для багатьох працівників також є можливість впливати працівникам на робочий процес, на прийняття деяких рішень, що також мотивує команди і показує, що думка кожного є важливою.

Також, варто зауважити про інформованість працівників про діяльність компанії: кожного місяця на пошту всіх працівників приходить лист, де вказані основні новини, введення в компанії, імена нових працівників, про нових клієнтів компанії, про конкурси, події, тощо. Також, кожен працівник може надіслати лист до керівництва з пропозиціями про вдосконалення робочих процесів в компанії.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «SDS»

3.1. Програма заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу компанії «SDS»

Мотивація – це атрибут свідомості людини як чинник, який активізує діяльність або ж є причиною її припинення. Захоплення працею – поняття ширше за мотивацію, це переконання працівника у доцільності та змістовності його діяльності. [19]. Сильне захоплення працівника діяльністю компанії сприяє скороченню плинності кадрів. Тому варто завжди вдосконалювати процес мотивації як матеріальної, так і нематеріальної.

Основна мета мотивації – це отримання максимальної віддачі від працівників, яка допомагає підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності компанії [45].

Отже, вдосконалення системи мотивації працівників може дати [38; 10]:

- підвищення ефективності роботи працівників;
- досягнення цілей компанії;
- прозору систему винагороди в компанії;
- зниження плинності персоналу;
- сприяння для досягнення значущих для компанії результатів та стратегічних цілей;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- підвищення лояльності співробітників до компанії;
- поліпшення командної роботи тощо.

У країнах із високим рівнем трудових доходів матеріальні стимули дедалі менше мотивують працівників, натомість зростає значення таких як досягнення

успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізовуватися. [43]

Система мотивації працівників не повинна бути нав'язаною співробітникам та має відповідати інтересам працівників даної компанії.[15]

Розробка та затвердження системи нематеріальної мотивації персоналу в компанії - тільки початок великого шляху. Постійне відстеження ефективності роботи системи, вчасне внесення коригувань та змін, налагодження зворотного зв'язку зі співробітниками стають поточними та не менш важливими завданнями для HR-фахівців. Аби заходи нематеріального стимулювання працівників функціонували чітко та налагоджено, давали відчутний ефект для успішності та прибутковості компанії, необхідно кілька факторів:

- зацікавленість вищого керівництва у побудові ефективної системи;
- залучення кваліфікованих та досвідчених HR-фахівців, які мають досвід розробки та вдосконалення системи стимулювання;
- прозора політика компанії щодо стимулювання персоналу.

Найефективніший спосіб удосконалення - організація регулярного зворотного зв'язку.

Пропонуються наступні заходи з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в компанії «SDS» (Табл.3.1):

Таблиця 3.1

Заходи з удосконалення нематеріальної мотивації в компанії «SDS»

№	Заходи	Бюджет реалізації
1	Проводити регулярні опитування	-
2	Можливість спілкування з керівниками команд, компанії	-
3	Створити власну «базу знань»	-
4	Створити навчання для працівників	Від 0 до будь-якої суми, залежно від виду навчання
5	Впровадити медичне страхування працівників	Від 100\$ на місяць на 1 особу
6	Надання паркувальних місць	Працівники оплачують
7	Складання планів кар'єрного розвитку	-
8	Корпоративна англійська	Від 1000 грн за годину за 1 групу
9	Збільшити кількість HR до 3-4 людей	Від 300\$ у місяць на 1 HR
10	Проводити 1to1 мітинги з працівниками	-
11	Найняти психолога на півставки	Від 10000 грн на місяць
12	Харчування від компанії	від 100 грн на 1 особу
13	Техніка у подарунок через 3 роки роботи	Від 5000 грн за подарунок
14	Оплата абонементів до спортзалу	Від 50\$ на 1 особу на місяць
15	Практика «конверти з подякою»	-
16	Реклама у власних соцмережах від працівників компанії	-
17	Можливість працювати повністю віддалено	-

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо кожен з них детальніше:

- На мою думку, важко достатньо точно врахувати спонукальні мотиви всіх працівників в компанії через те, що структура потреб у різних людей різна, та з часом та за певної ситуації потреби змінюються. Тому необхідно регулярно проводити соціологічні опитування з метою виявлення мотивуючих факторів у працівників на

даний час, а також аби дізнатися ставлення до існуючої системи мотивації в компанії. Встановлено, що задоволеність роботою створює гарний настрій, необхідний емоційний фон навіть у складних та напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою впродовж великого проміжку часу може викликати пригнічений стан, песимізм, інертність працівника.

Пропоную використовувати опитування з конкретними питаннями: «Чи задоволені ви працею в компанії SDS?», «Що найбільше мотивує вас працювати в компанії SDS?», «Які покращення можуть бути впроваджені?», «Від чого варто відмовитися компанії?» тощо.

Також пропонується використовувати методику анкетування, яка допоможе оцінити ефективність діючої системи нематеріальної мотивації в компанії - *«Аналіз карти мотиваторів»*. Працівник має розташувати картки з мотивами в порядку значущості для нього від найважливішого до найменш важливого. Далі необхідно проаналізувати карту мотиваторів робітника та після цього вирішити, які з мотиваторів нам підходять, з точки зору бізнесу та його цінностей, а які можливо замінити, або додати. Таке анкетування можна зробити онлайн та розіслати на пошту всім працівникам, або, якщо проводяться 1to1 мітинги, то використати методику під час бесіди. Мотиви та тлумачення до них див. Додаток 1.

- Мотивація може здійснюватися шляхом обміну досвідом та знаннями між керівництвом та працівниками, відвертого висловлювання думок на зборах та мітингах. Для цього менеджмент повинен створити атмосферу відкритості та доброзичливості в компанії, проявляти постійний інтерес до різних ініціатив підлеглих. Пряме спілкування з керівником свідчить про його однакову доступність для всіх працівників. Зворотний зв'язок забезпечує міцну основу для мотивації персоналу в компанії.

Важливо заохочувати співробітників до презентації власних ідей щодо розвитку бізнесу, залучаючи їх до зустрічей, а також особисто спілкуючись з ними. [51]

Тому пропонується організовувати більше мітингів, зборів з приводу робочих моментів та неробочих, працівників з керівництвом у кожній команді.

Пропоную організовувати для відпочинку командні ігри, змагання, поїздки на природу і тд. для всіх, у тому числі і для керівництва, що допоможе зблизити колектив та буде сприяти покращенню стосунків в колективі.

Як приклад, одне із зарубіжних рекламних агентств тривалий період не могло вирішити конфлікти, які постійно виникають, між менеджерами компанії та їх підлеглими. Персоналу компанії запропонували взяти участь у грі пейнтбол, розділивши всіх на 2 команди. У кожній із команд були і рядові співробітники, і менеджери, тому їм довелося працювати спільно, часто прикриваючи одне одного задля досягнення спільної мети. Після двох командних ігор атмосфера в колективі перетворилася на продуктивну та робочу.

У своїй роботі вітчизняні науковці С.Цимбалюк, А. Василик, К. Столярук звертають увагу на важливість екологічної проблеми та як імплементувати це в HR практики [53]. Тому задля захисту екології, поліпшення бренду роботодавця, а також аби згуртувати колектив пропонується організовувати зелені акції серед працівників – прибирання парку, частини лісу, посадка дерев, тощо.

Тож бачимо, що не обов'язково витрачати великі кошти на масштабний корпоратив, варто лише організувати якісь заходи, які будуть сприяти зближенню колективу.

- Пропоную в компанії «SDS» організовувати вивчення англійської мови. Англійську використовують абсолютно всі працівники під час роботи, тому важливо підтягнути рівень та не втрачати навички мови з часом.

- Також, пропонується на рівні команд мати власну «базу знань», це може бути дошка Trello, гуглдок, або просто телеграм-канал з різними корисними матеріалами для роботи. Де кожен буде ділитися знаннями з колегами. Це не вимагає від компанії фінансових витрат, тому є гарною ідеєю.

- Ще щодо навчання пропонується раз на півроку-рік відправляти працівників на конференції від компанії, на курси підвищення кваліфікації, тощо.

Також, можна раз на рік організовувати конференції від компанії на різні теми, запрошувати на них спікерів з різних компаній ІТ-сфери. Це буде цікаво багатьом працівникам, також компанія буде на слуху на ринку, що добре для бренду роботодавця.

- Доволі популярним є надання медичного страхування від компанії. Це робить компенсаційний пакет компанії доволі конкурентним на ринку, адже для багатьох важлива мед страховка від компанії. Це показує, що компанія піклується про своїх працівників не тільки в плані роботи, а й про їх здоров'я. Тому пропонується розробити пропозицію з медичним страхуванням. На ринку є безліч варіантів страхувань здоров'я, що повністю покривають трати на лікування, є такі що покривають частково, а є й ті, які дозволяють покрити витрати ще й на лікування членів сім'ї працівника. Тож, SDS може знайти підрядника, вибрати оптимальний для себе варіант медстрахування, залежно від бюджету. Та таким чином підняти рівень лояльності працівників до себе.

- Ще однією проблемою для багатьох працівників, які мають власне авто, це недостатня кількість паркувальних місць біля офісу. Офіс знаходиться в центрі Києва, тому аби припаркувати авто потрібно чимало часу перед початком робочого дня. А знайти безкоштовне паркувальне місце – це взагалі важко. На мою думку, для багатьох працівників, це впливає негативно на настрій ще на початку робочого дня, а отже це впливає й на саму роботу надалі, або взагалі може зникнути бажання приїздити до офісу щодня на авто.

Тому пропонується компанії домовитися з власниками паркувальних місць, які є біля офісу, орендувати певну кількість місць для своєї компанії. Не обов'язково компанії платити за паркувальні місця, це вже буде добре, якщо працівник їде на роботу і вже знає, що може поставити власну автівку біля офісу, а не за 1 км від нього, адже компанія попідкувалася про власників авто серед працівників. Варто провести

опитування, з метою дізнатися, скільком людям потрібно паркомісце, та чи готові вони платити за парковку біля офісу.

- Варто звернути увагу на важливість складання планів кар'єрного розвитку. Ціль, що набуває спонукальної сили, стає мотивом. Цілі мають велику стимулюючу силу. Працівник, який не має чітко визначеної цілі, як правило, менше досягає в роботі ніж інші. Тому варто аби кожен працівник знав, коли і за яких умов він може отримати позицію вище, коли він може розраховувати на підвищення заробітної плати, тощо.

Тому пропонується HR-фахівцям розробити плани кар'єрного розвитку для кожної з посад, аби кожен працівник мав уяву про свої перспективи розвитку у компанії і досягав своїх цілей.

- Ще одним важливим моментом є попередження професійного вигорання у працівників. Професійне вигорання — це виснаження емоційних, розумових та енергетичних ресурсів працівника, яке розвивається через сильний хронічний стрес у роботі. Проявляється воно у вигляді повної втрати інтересу до професійної діяльності та відчуття безглуздості подальшого розвитку, відсутності сил та бажання займатися своєю професійною діяльністю, яка нещодавно була ще дуже цікавою цікавою.

По-перше, пропонується збільшити кількість HR-менеджерів до 3-4 людей, адже у компанії їх поки що 2 особи на 183 працівники.

По-друге, варто проводити з усіма працівниками регулярно 1to1 мітинги, з метою дізнатися як справи, що подобається, що не подобається працівнику в роботі, що хотів би додати, які є пропозиції, тощо. Це дозволить попередити проблеми, які можуть виникати, або ж вчасно вирішити, якщо вони вже наявні та таким чином компанія зможе утримати працівника, підвищити його лояльність, піклуючись про його комфортну роботу в компанії. Такі зустрічі варто влаштовувати раз на півроку-рік, або за запитом самого працівника, або ж керівництва.

Пропонується звернути увагу в першу чергу на тих 35% працівників які незадоволені роботою та хочуть звільнитися, які не задоволені та не хочуть йти з компанії, та які задоволені, але хочуть звільнитися.

На 1to1-зустрічі з HR пропоную використовувати метод шкалування. Він заключається в тому, аби працівник оцінив певне питання від 1 до 10. Наприклад, питання про мотивацію «Оціни, будь ласка, рівень задоволення від роботи в SDS». Працівник оцінює, наприклад, 7. Варто запитати його, що йому не вистачає, аби поставити 10, що вже є, що для нього означає 7, як працівник зрозуміє, що стало краще, та вже стало 10 по шкалі, що має для цього статися, та як компанія може про це дізнатися. Таким чином, завдяки такій методиці можна виявити ставлення працівника до певної ситуації, або ж, якщо ми говоримо про мотивацію, то про те, як мотивувати саме цього працівника, що потрібно для цього зробити компанії.

А по-третє, пропоную ввести посаду штатного психолога. У сучасному світі кожна компанія повинна мати свого психолога, адже не кожен може поділитися своїми переживаннями з колегою або вдома з сімєю. Таким чином, можна попередити вигорання працівника, вчасно надати йому психологічну допомогу та не сприяти погіршенню робочого процесу.

- Популярним серед компаній в IT є харчування за рахунок компанії. Це також піднімає лояльність до компанії та додає конкурентності серед інших організацій на ринку, адже працівнику не потрібно думати, де замовити обід, не потрібно готувати та нести його з собою з дому, тощо. На прикладі, однієї з українських компаній, можна домовитися з поставником обідів про щоденні доставки. Їжа має бути смачною та здоровою, адже ми піклуємося про працівників, та вона має підходити під різні раціони та стилі харчування людей. Задля цього варто зробити опитування, де дізнаємося про харчові звички працівників, та переваги у їжі. Також, на кожен тиждень працівник може заповнити, наприклад, гугл форму, де обере одну із запропонованих страв, яку хоче замовити для себе на кожен з днів тижня, коли буде у офісі.

- Ще одне введення, яке я пропоную для компанії SDS, це – дарувати техніку у подарунок, наприклад, через 3 роки роботи у компанії. Можна дарувати, наприклад, комп'ютер, або якийсь інший гаджет на вибір.

Таким чином, це буде мотивувати працівника пропрацювати якомога більше років у компанії, що добре для компанії, адже не потрібно шукати заміну та витратити на це кошти та час. А також це просто приємно отримувати подарунки від компанії.

- Компанія, якщо хоче бути конкурентною на ринку та утримувати якомога більше своїх працівників, має постійно вдосконалювати свої умови праці. Тож, нова тенденція серед компаній – піклуватися про здоров'я персоналу. Окрім здорового харчування за рахунок компанії, можна запровадити оплату абонементів до спортзалу. Це може бути повна оплата компанією спортзалу, або часткова, залежно від можливостей.

Та багато компаній роблять власний спортзал в офісі. Що є гарною альтернативою оплати всім абонементів. Так, це вимагає значних вкладень на початку облаштування власного спортзалу, але працівники будуть із задоволенням ходити до нього, а це означає будуть вести здоровий спосіб життя, а отже ефективно працювати.

- На мою думку, в ході робочого процесу, ми часто забуваємо сказати «дякую», підмітити якісь маленькі речі, які для тебе роблять колеги, а отже людина звика з часом до цього і потім знецінює будь-яку допомогу від колег. Вирішенням цього питання може буди наступна практика – «Конверти з подякою», ця практика потрібна для зближення колективу. Це потрібно робити на рівні команд, усім членам команди видається конверт з картками, на яких написано «дякую», і коли колега тобі допоміг, або щось зробив корисне для тебе, ти можеш написати цій людині подяку, вказати за що і віддати колезі. І таким чином встановити термін, наприклад, 3 місяці, протягом якого обмінюватися картками подяки. І після терміну, можна прочитати за що тобі дали ці «дякую», зупинитись і побачити, що окрім роботи, ще є стосунки з колективом і ці дрібниці, які ми щоденно не помічаємо.

Ну і за бажанням, можна придумати якийсь символічний приз для того, у кого виявилось найбільше подяк.

-Дуже мотивує працювати в компанії, яка добре відома на ринку, яка має свій розкручений бренд роботодавця. Тому компанії варто приділити увагу цьому

питанню. Серед не дорогих способів заявити про себе можна пропонує використати наступний: можна влаштувати конкурс, суть в тому, аби сфотографувати та виставити свій новорічний подарунок від компанії у власну соцмережу та відмітити свою компанію. Через місяць власник найгарнішої світлини отримає подарунок, наприклад, якийсь сертифікат вражень, тощо. Таким чином, про компанію дізнаються знайомі наших працівників, побачать які класні подарунки компанія дарує на Новий рік та можливо, зацікавляться компанією. Подібний конкурс також підвищує лояльність до компанії, та є корисним для бренду компанії як роботодавця.

Але, система стимулювання праці не повинна передбачати частих винагород та подарунків, оскільки за таких умов вони знецінюються. Тому варто міксувати запропоновані заходи, а не впроваджувати їх усі одночасно.

3.2. Напрями удосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу компанії «SDS»

Багато сучасних компаній зацікавлені у висококваліфікованих працівниках, тому витрачають значні кошти на навчання та розвиток працівників. Менеджмент компанії має розуміти, що основний капітал компанії – це працівники даної компанії та чим більш кваліфікований персонал, тим більша ефективність компанії.

Я вважаю, що професійні працівники можуть швидко та якісно вирішувати поставлені задачі, ефективніше працювати з клієнтами, але навіть якщо найняти до компанії найдорожчих та найкомпетентних ІТ-фахівців та більше не витрачати кошти на їх навчання, ефективність цих людей почне знижуватись з часом, через те, що знання швидко втрачають актуальність.

На мою думку, фахівцям з ІТ-сфери необхідно постійно підвищувати технічні знання, адже технології змінюються, виникають нові мови програмування, нові фреймворки, тощо.

Варто пам'ятати, що кошти, які компанія вклала у навчання та підвищення кваліфікації працівників – це інвестиція у майбутній успіх організації. У світі корпоративне навчання стало давно частиною ведення бізнесу, адже все у світі швидко змінюється, розвивається швидкими темпами, та якщо компанія хоче бути попереду, бути конкурентною, то потрібно одразу вивчати нові матеріали.

Університет Пенсільванії провів дослідження, проведене в 3 200 американських компаніях, яке показало, що підвищення витрат на 10% на корпоративне навчання працівників збільшує на 8,5% продуктивність праці. В той самий час, якщо збільшити інвестиції для поліпшення виробничих потужностей у тому ж розмірі, то зростання продуктивності працівників буде тільки 3,8% [1].

Навчання працівників може бути вагомою мотивацією в залученні нових й утриманні старих співробітників.

Опитування, яке провів портал HeadHunter, показало, що близько 63% фахівців без досвіду роботи і та 38% кандидатів з досвідом роботи 10+років хочуть пройти навчання від компанії. [22]

Та практика показує, що не всі працівники хочуть додатково навчатися. Тоді компанія може даремно витратити кошти на навчання. Якщо ж працівник постійно намагається розширити свої знання, шукає інформацію про те, чого не знає, та таким чином зростає професійно, в такому випадку доцільно вкладати кошти в навчання такого працівника.

На мою думку, іноді працівникам не вистачає мотивації для навчання. Вагомим стимулом може стати перспектива кар'єрного зростання в компанії або збільшення зарплати.

Аби після дорогого навчання працівник не пішов до конкурентів працювати, варто укласти угоду, в якій будуть вказані нюанси, наприклад, він має відшкодувати витрати на своє навчання в разі швидкого звільнення з компанії.

Спочатку необхідно зрозуміти, яких знань не вистачає конкретно кожному співробітнику. Тут можна використати опитування. Знання та розуміння потреб

співробітників компанії допоможе зробити навчання корисним для потреб компанії. Мною було проведено опитування, участь взяло 100 працівників компанії. Були отримані такі результати: (Рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Навчання, яке хотіли б отримати працівники компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

З рис. 3.1, бачимо, що більшість опитуваних 67% хоче вдосконалювати свою англійську мову, через те, що постійно потрібно використовувати її у роботі. 9% працівників хоче навчання за напрямом Front End розробки, 8% - Back End розробка, 6% людей хоче вивчати Іврит, адже ми ізраїльська компанія, та інші хочуть вивчати тестування, дизайн, та HR напрям.

Тож, можемо зробити висновок, що буде доцільно запровадити уроки корпоративної англійської. 67% опитаних мають бажання вивчати, що немало. Англійську використовують абсолютно всі під час роботи, тому важливо підтягнути рівень та не втрачати навички мови з часом для всіх працівників.

Потрібно знайти викладача англійської мови для різних рівнів, організувати групи за рівнями. За умов пандемії, варто зробити заняття онлайн, аби працівники з

різних міст могли використовувати таку можливість, адже працівники з різних куточків України, а фізичний офіс поки тільки у Києві. Або ж варто зробити мікс з онлайн та офлайн занять, аби всі охочи змогли брати участь у навчанні.

Або ж як варіант, можна використовувати одну з онлайн-платформ, наприклад Englishdom, там є корпоративні вигідні пропозиції для навчання. Компанія буде оплачувати всім або 100%, або 50% в залежності від фінансових можливостей на даний час, заняття, та кожен зможе обрати собі викладача за своїми критеріями, встановити власний графік онлайн-занять та комфортно вдосконалювати свою англійську.

Також ми дізналися, що саме з розробки працівники хочуть вивчати надалі з компанією. На питання були отримані такі результати (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 – Перелік мов програмування, які хотіли б вивчати працівники компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

З рисунку 3.2 бачимо, що 48% опитуваних хочуть навчання з мови програмування JavaScript, по 15% отримали Java та python. Варто звернути увагу, що доцільно буде влаштувати тренінги, або курси за даними трьома напрямками. У ролі викладачів можуть виступати працівники компанії, які вже досягли певних результатів у своїй кар'єрі. Вони можуть ділитися кейсами з особистого досвіду, розповісти як прийшли до успіху.

Якщо співробітники відвідують зовнішні тренінги або курси, це відкриває перед ними нові, нестандартні підходи до роботи. З'являється можливість поспілкуватися з представниками своєї професії, поділитися досвідом і просто знайти однодумців. Це значно розширить кругозір, наштовхне на нові ідеї.

Також, можна раз на рік організовувати конференції на різні теми, запрошувати на них спікерів з різних компаній IT-сфери. Це буде цікаво багатьом працівникам, також компанія буде на слуху на ринку, що добре для бренду роботодавця.

Ще щодо навчання пропонується раз на півроку-рік відправляти працівників на конференції від компанії, на курси підвищення кваліфікації, тощо. Відправити кожного на навчання це буде затратно, але можна відправляти по декілька людей, наприклад на курси, які оплачує компанія, за умови, що ці працівники потім поділяться головними ідеями та інсайтами з курсів або ж з конференцій. І наступного разу відправляти вже інших працівників, аби всі мали змогу підвищити свій професійний рівень та поглибити або ж отримати нові знання.

Пропоную на рівні команд мати власну «базу знань», це може бути дошка Trello, гуглдок, або просто телеграм-канал з різними корисними матеріалами для роботи. Кожен з працівників може користуватися безкоштовно матеріалами та ділитися власними. Це допоможе підвищити знання багатьох, та просто бути ще одним приводом для обговорення в команді. Це не вимагає від компанії фінансових витрат, тому є гарною ідеєю. До того ж, для новачків, які тільки-но прийшли до компанії, буде корисним швидко увійти у курс справи, завдяки таким матеріалам.

Варто зауважити, що ще однією важливою функцією, яку може виконувати навчання працівників – поширення та підтримка серед працівників основних цінностей та пріоритетів компанії. В самому процесі навчання розвивається також корпоративна культура, тим самим підвищує цілісність та єдність компанії. Навчання від компанії може знижувати плинність кадрів, мотивувати і покращувати ставлення до роботи. Цінність компанії визначають її співробітники, тому якщо компанія готова інвестувати у навчання, то вона отримає результат.

3.3. Оцінка соціальної ефективності запропонованих заходів з удосконалення нематеріальної мотивації компанії «SDS»

Одним із основних теоретичних напрямків, за яким у більшості наукових джерел пропонується будувати систему мотивації є оцінка потреб та мотивів працівників [11].

З метою одержати достовірні данні для формування системи мотивації можна використати такі методи оцінки працівників як: описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів», тощо [23]. За допомогою даних методів можна створити профілі кожного співробітника, обрати найкращу модель мотивації для колективу, що буде відповідати можливостям компанії у звичайній та кризовій ситуації.

Пропоную використовувати методику анкетування, яка допоможе оцінити ефективність діючої системи нематеріальної мотивації в компанії - *«Аналіз карти мотиваторів»*. Працівник має розташувати картки з мотивами в порядку значущості для нього від найважливішого до найменш важливого. Далі необхідно проаналізувати карту мотиваторів робітника та після цього вирішити, які з мотиваторів нам підходять, з точки зору бізнесу та його цінностей, а які можливо замінити, або додати. Таке анкетування можна зробити онлайн та розіслати на пошту всім працівникам, або,

якщо проводяться 1to1 мітинги, то використати методику під час бесіди. Мотиви та тлумачення до них див. Додаток 1.

Пряме спілкування з керівництвом свідчить про його однакову доступність для всіх працівників. Тому пропонується організовувати більше мітингів, зборів з приводу робочих моментів та неробочих, працівників з керівництвом. Також можна організовувати якісь ігри, змагання, вилазки на природу і тд. для всіх, у тому числі і для керівництва, що допоможе зблизити колектив та буде сприяти покращенню стосунків в колективі. Якщо працівник може напряду звернутися до керівництва, це дуже зближає працівника і компанію, підвищує лояльність до компанії, адже керівництво не ховається, а отже йому не все одно на своїх підлеглих.

Впровадження корпоративної англійської мови дуже добре позначиться на ефективності роботи працівників в SDS, адже англійську мову використовують абсолютно всі під час роботи, багато хто напряду спілкується з клієнтом-замовником з таких країн як США, Канада, Болгарія, Великобританія, Ізраїль, тощо. Тому дуже важливо в аутстаф-компанії мати високий рівень англійської мови, тому корпоративна англійська допоможе підтягнути рівень та не втрачати навички мови з часом для працівників.

Корпоративна англійська – це класне рішення, адже можна встановити тематику занять – ІТ, технології, тобто те, що люди щоденно використовують в роботі. В той час, як знайти спеціальні курси з тематикою технологій буде складно, адже в основному серед пропозицій курсів англійської на ринку - це розмовна та бізнес-англійська.

Щодо пропозиції створити власну «базу знань», це може бути дошка Trello, гуглдок, або просто телеграм-канал з різними корисними матеріалами для роботи. Я впевнена, це також сприятиме ефективній роботі, адже працівники будуть ділитися зокрема актуальними матеріалами та знаннями, які потрібні їм у роботі наразі кожен день. До того ж, всі зможуть користуватися безкоштовно матеріалами та ділитися власними. Це допоможе підвищити знання багатьох, зблизити колектив через загальні

інтереси. Це не вимагає від компанії фінансових витрат, тому є гарною ідеєю. До того ж, для новачків, які тільки-но прийшли до компанії, буде корисним швидко ввійти у курс справи, завдяки таким матеріалам, що зекономить час на адаптацію нового працівника.

Варто пам'ятати, що кошти, які компанія вклала у навчання та підвищення кваліфікації працівників – це інвестиція у майбутній успіх організації.

Відправляти працівників на конференції від компанії, на курси підвищення кваліфікації, тощо - це інвестиція у майбутній успіх компанії.

Відправити кожного на навчання буде дуже затратно для компанії, але можна відправляти по декілька людей з команди, наприклад на курси, які оплачує компанія, за умови, що ці працівники потім поділяться головними ідеями та інсайтами з курсів або ж з конференцій. І наступного разу відправляти вже інших працівників, аби всі мали змогу підвищити свій професійний рівень та поглибити або ж отримати нові знання.

Таким чином отримають знання не тільки ті, кого відправляли на курси або конференцію, а й їх колеги. Співробітник буде відчувати, що компанія піклується про його професійний розвиток.

У світі все швидко змінюється, розвивається швидкими темпами, та якщо компанія хоче бути попереду, бути конкурентною, то потрібно одразу вивчати нові матеріали, тож не варто жаліти кошти на навчання, адже отримані знання працівників можуть зекономити кошти у майбутньому, адже використаються нові знання, наприклад, буде використана нова технологія для розробки програмного забезпечення, завдяки якій можна звести кількість помилок у розробці до мінімуму. А без нових отриманих знань, потрібен буде час на виправлення помилок, додаткові затрати на виконання цієї роботи, тощо.

Організація власних конференцій буде сприяти посиленню бренду роботодавця на айті-ринку. А буде відома компанія, про яку всі говорять, то співробітники будуть хотіти й надалі там працювати, а залучати нових працівників буде легше.

По завершенню будь-якого корпоративного навчання є необхідність відстежити рівень його ефективності. Аби визначити ефективність навчання необхідно провести опитування серед учасників, де порівнюють їх особистісні робочі показники до та після навчання, а також показники цілої команди. У випадку, якщо корпоративне навчання проводилось дистанційно -рівень якості освіти фіксується у віртуальному профілі кожного працівника. Там висвітлена вся інформація про пройдені курси, отримані бали і проведені атестації співробітника.

Дуже важливо постійно оцінювати ефективність навчання кожного працівника. Рівень кваліфікації та знань після навчання повинен показати цілком конкретні результати, які можливо визначити кількісно та якісно: наскільки їх можна застосувати в його професійній діяльності; як наявність нових знань та навичок вплинула на робочий процес працівника. Такий аналіз дозволяє в майбутньому підкоригувати програму навчання або взагалі переглянути його формат.

Мною було проведено опитування, де працівники відповідали на питання, чи важливо їм аби компанія, в якій вони працюють була усім відома. Були отримані такі результати (рис. 3.3):

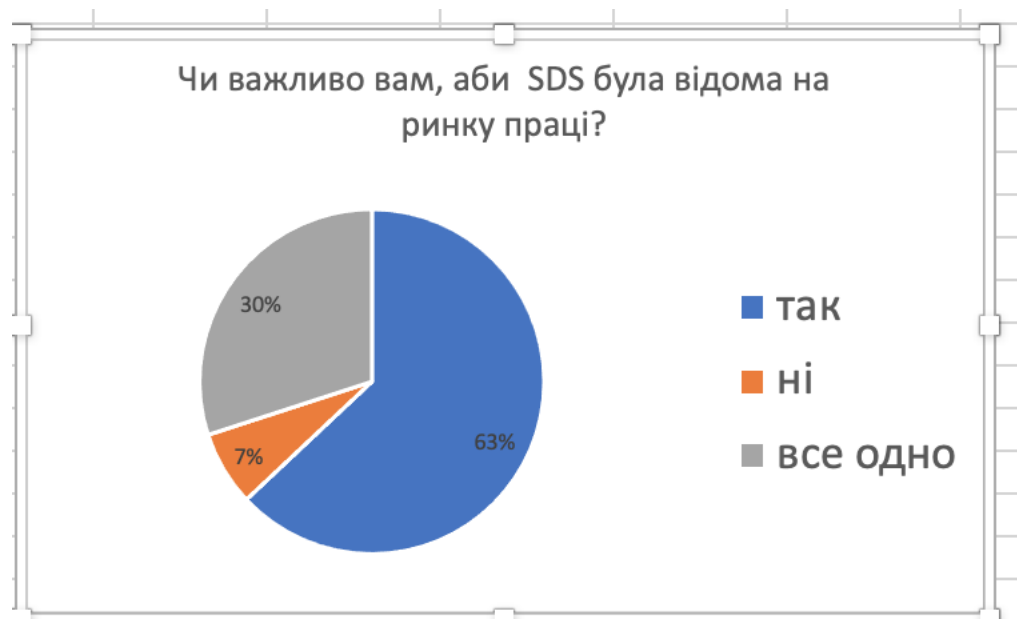


Рис. 3.3 – Важливість впізнаваності бренду компанії для працівників компанії «SDS»

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

З результатів бачимо, що 63% важливо, аби їх компанія була відома, 30% все одно, та лише 7% не потрібно аби у компанії був сильний бренд роботодавця. Тож, робимо висновок, що працювати над впізнаваністю компанії варто, адже це також стимулює працівників до роботи в компанії.

Дуже мотивує працювати в компанії, яка добре відома на ринку, яка має свій розкручений бренд роботодавця. Тому компанії варто приділити увагу цьому питанню. Серед не дорогих способів заявити про себе можна пропонуємо використати наступний: можна влаштувати конкурс, суть в тому, аби сфотографувати та виставити свій новорічний подарунок від компанії у соцмережу та відмітити свою компанію. Таким чином, про компанію дізнаються знайомі наших працівників, побачать які класні подарунки компанія дарує на Новий рік та можливо, зацікавляться компанією.

Подібний конкурс також підвищує лояльність до компанії, та є корисним для бренду компанії як роботодавця.

Запровадження медичного страхування в компанії для працівників робить компенсаційний пакет компанії доволі конкуретним на ринку, адже для багатьох важлива мед страховка від компанії. Це показує, що компанія піклується про своїх працівників не тільки в плані роботи, а й про їх здоров'я. Таким чином можна підняти рівень лояльності працівників до SDS.

Дуже багато працівників жаліються на те, що немає де паркувати поряд з офісом авто. Рішення проблеми з паркувальними місцями біля офісу, на мій погляд, має вплив на роботу працівників. Офіс знаходиться в центрі Києва, тому аби припаркувати авто потрібно чимало часу перед початком робочого дня. А знайти безкоштовне паркувальне місце – це взагалі важко. На мою думку, для багатьох працівників, це впливає негативно на настрій ще на початку робочого дня, а отже це впливає й на саму роботу надалі, або взагалі може зникнути бажання приїздити до офісу щодня на авто. Якщо працівник їде на роботу і вже знає, що може поставити власну автівку біля офісу, а не за 1 км від нього, адже компанія попідкувалася про власників авто серед працівників. Тоді не виникає переживань з цього, стресу та працівник спокійно йде працювати, не запізнюючись і з гарним настроєм.

Мною було проведено опитування, чи потрібні паркувальні місця біля офісу від компанії та чи готові власники авто платити самі за парковку. Отримані такі результати (Рис. 3.4-3.5):

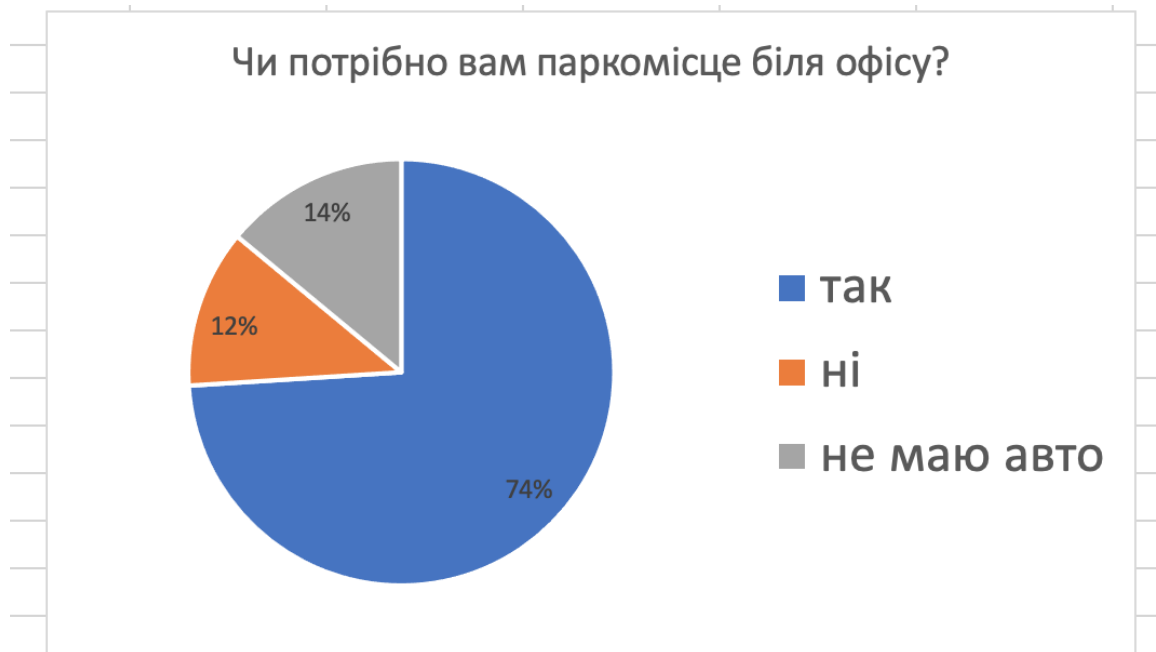


Рис. 3.4 – Результати опитування працівників компанії «SDS» щодо необхідності наявності парковки для автомобілів

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

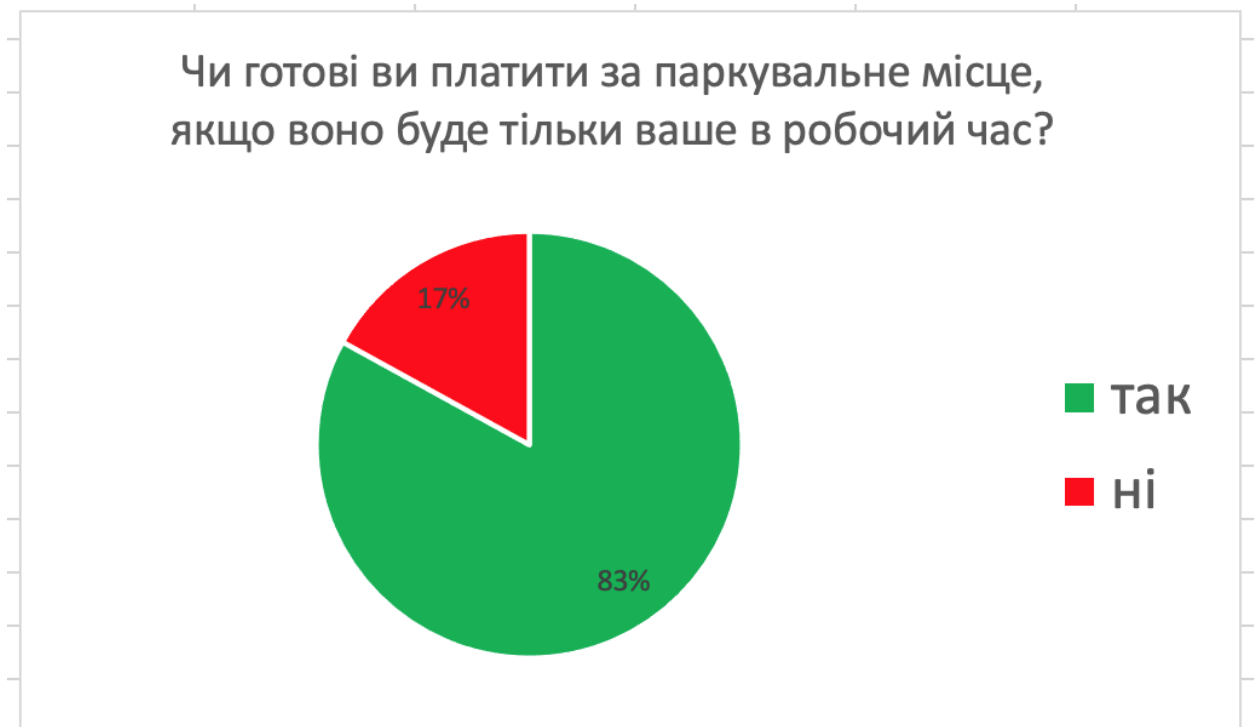


Рис. 3.5 – Готовність працівників компанії «SDS» платити за паркування автомобілів

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

Отже, з Рис. 3.4-3.5 бачимо, що 74% опитуваних людей потрібно паркувальне місце біля офісу, та 83% з них готові за нього платити самотійно. Тож доцільність вирішення проблеми з паркуванням авто доведена і буде прийнята працівниками з радістю.

Складання планів кар'єрного розвитку важливо тому, що працівник, який не має чітко визначеної цілі, як правило, менше досягає в роботі ніж інші, менш ефективно працює. Тому варто аби кожен працівник знав, коли і за яких умов він може отримати позицію вище, коли він може розраховувати на підвищення заробітної плати, тощо.

Зустріч 1:1 - постійна стратегія зворотного зв'язку, що дозволяє керівнику та співробітнику бути в курсі подій в компанії. Вона дає співробітнику можливість розвивати навички та обговорювати з менеджером проблеми на робочому місці. Набагато неформальніші, ніж щорічні огляди ефективності, ці зустрічі фокусуються на вирішенні повсякденних проблем, а також допомагають співробітнику розробляти власні стратегії у довгостроковій перспективі.

Саме зустрічі 1:1 дозволяють синхронізуватися на регулярній основі, отримувати швидкий фідбек та швидке двостороннє коригування — від менеджера до співробітника та від співробітника до менеджера (поліпшення та розвиток сервісу тощо), щоб їх розвиток синхронно йшов в одному напрямку.

Використання методу шкалування на 1to1 зустрічах, який заключається в тому, аби працівник оцінив певне питання від 1 до 10, допомагає виявити ставлення працівника до певної ситуації, або ж, якщо ми говоримо про мотивацію, то про те, як мотивувати саме цього працівника, що потрібно для цього зробити компанії.

Кваліфікований корпоративний психолог у компанії допоможе покращити психологічний клімат у колективі, підвищити бойовий дух, допоможе попередити вигорання працівника, вчасно надати йому психологічну допомогу та має сприяти підвищенню ефективності робочого процесу. Також фахівцю можна розказати те, що не можеш розказати колезі, або навіть сім'ї.

У багатьох є упередження щодо психологів, тому я запитала у працівників SDS, чи користувалися б вони послугами штатного психолога у компанії. Були отримані такі результати: (Рис.3.6)

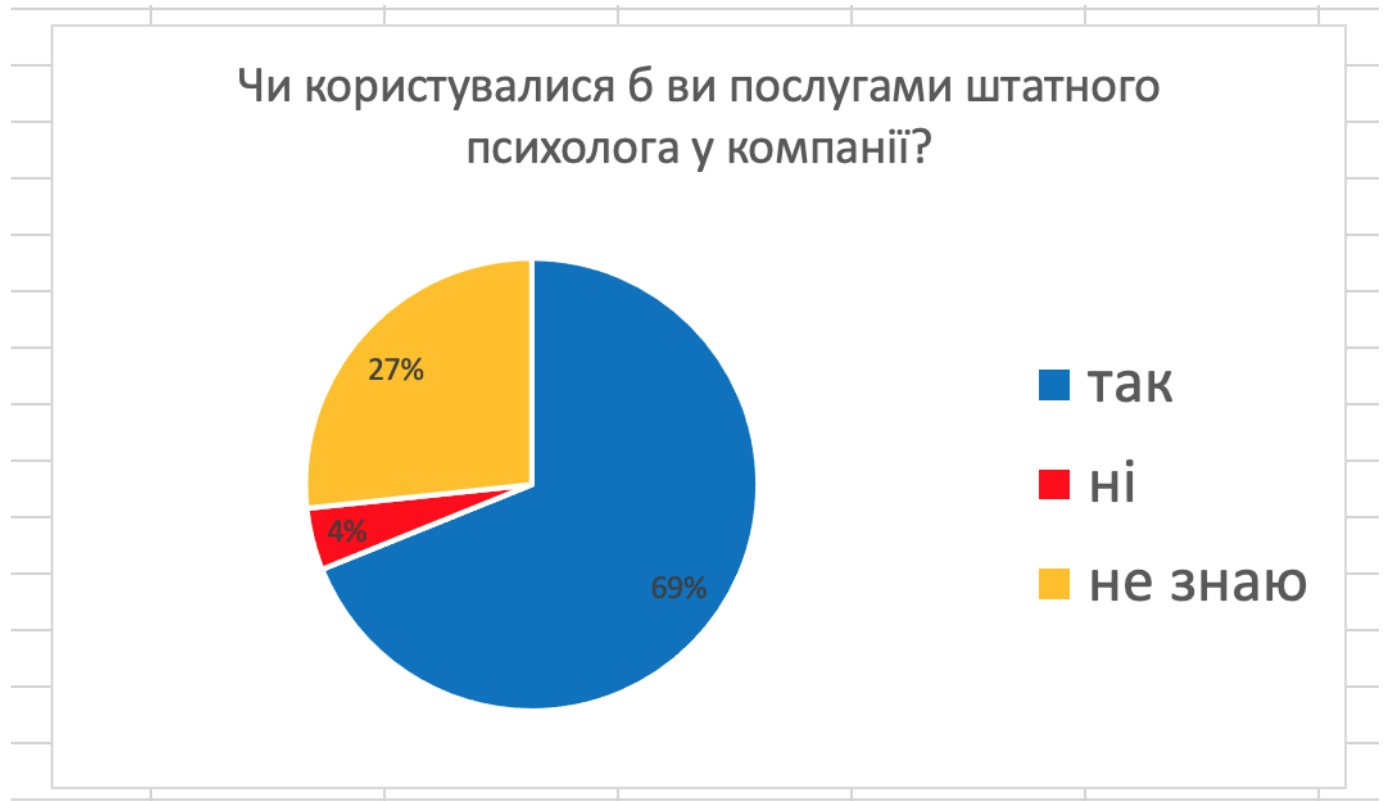


Рисунок 3.6 – Результати опитування працівників компанії «SDS» щодо потреби у психологічній допомозі.

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

З результатів бачимо, що 69% обов'язково б поспілкувалися з психологом у компанії, якщо б він був, 27% не змогли вирішити, та лише 4% відмовились від послуг психолога.

Це говорить про те, що працівники не проти, аби психолог допомагав їм у критичних ситуаціях. Тому введення посади штатног психолога буде доцільним для компанії «SDS».

Харчування за рахунок компанії також піднімає лояльність до компанії та додає конкурентності серед інших організацій на ринку, адже працівнику не потрібно

думати, де замовити обід, не потрібно готувати та нести його з собою з дому, тощо. На прикладі, однієї з українських компаній, можна домовитися з поставником обідів про щоденні доставки. Їжа має бути смачною та здоровою, адже ми піклуємося про працівників, та вона має підходити під різні раціони та стилі харчування людей.

Дарувати техніку у подарунок, наприклад, через 2- 3 роки роботи у компанії буде мотивувати працівника пропрацювати якомога більше років у компанії, що добре для компанії, адже не потрібно шукати заміну та витратити на це кошти та час. А також це просто приємно отримувати подарунки від компанії.

В умовах пандемії логічним кроком буде дозволити всім працівникам працювати віддалено, що допоможе зменшити ризики захворюваності серед працівників, їм не потрібно буде витратити кошти та час на дорогу до офісу, а компанії зекономить кошти на витратах на приміщення.

Компанія, якщо хоче бути конкурентною на ринку та утримувати якомога більше своїх працівників, має постійно вдосконалювати свої умови праці. Тож, нова тенденція серед компаній – піклуватися про здоров'я персоналу.

Окрім здорового харчування за рахунок компанії, можна запровадити оплату абонементів до спортзалу. Та багато компаній роблять власний спортзал в офісі. Що є гарною альтернативою оплати всім абонементів. Так, це вимагає значних вкладень на початку облаштування власного спортзалу, але працівники будуть із задоволенням ходити до нього, а це означає будуть вести здоровий спосіб життя, а отже ефективно працювати.

В якості яскравого і незвичайного прикладу роботи з персоналом за допомогою нематеріальної мотивації варто навести досвід лідерів ІТ-індустрії. Офіси таких гігантів як Google, Apple, Facebook нагадують Діснейленд для дорослих. Яскрава, гарна, різноманітна обстановка, кімнати відпочинку, безкоштовне кафе, тренажерні зали – створені всі умови для комфорту працівників. Це дозволяє працівникам ІТ-компаній розкривати та розвивати свої творчі здібності та не думати про створення комфорту на роботі. Над оформленням кабінетів та зон відпочинку працюють

найвідоміші дизайнери. Вони обов'язково завжди враховують психологічні особливості працівників, їх звички та національні традиції.

Тож сміливо можемо брати приклад з таких відомих компаній та поступово впроваджувати такі засоби нематеріальної мотивації в наших українських ІТ-компаніях.

Також були отримані результати опитування серед працівників SDS, де вони вказали, що їх з уже запропонованих та наявних стимулів більше всього мотивує (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Пріоритетність інструментів мотивації працівників компанії «SDS»

Інструменти мотивації	Пріоритетність
Зарплата, бонуси	1
Можливості для кар'єрного зросту	2
Навчання від компанії	3
Гарні стосунки в колективі	4
Гнучкий графік роботи, ремоут	5
Професійне визнання, похвала	6
Можливість наряду спілкуватися з керівництвом	7
Медичне страхування	8
Заохочувальні відрядження	9
Привітання працівників зі значущими датами	10
Проведення корпоративних свят	11
Облаштовані кухня та кімната відпочинку	12
Харчування за рахунок компанії	13
Техніка у подарунок чере 3 роки роботи	14
Спортзал в офісі або абонемент	15
Наявність психолога у компанії	16
Наявність паркомісця біля офісу	17
Можливість приходити в офіс з тваринами	18

Джерело: розроблено автором самостійно на підставі проведеного соціологічного опитування працівників компанії «SDS»

Запровадження наведених вище заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї роботи та збільшить ефективність системи нематеріальної мотивації праці у компанії «SDS».

ВИСНОВКИ

Нематеріальна мотивація працівників при правильній стратегії управління може виявитися більш ефективним інструментом, ніж матеріальне стимулювання. Підвищення заробітної плати мотивує більш активну роботу лише на короткий період часу, в той час як методи нематеріальної мотивації допоможуть постійно тримати працівників «у тонусі», стимулюючи творчу активність, підвищення професійного рівня, лояльності до компанії.

- У даній роботі було виявлено сутність, значення та види нематеріальної мотивації персоналу.
- Були досліджені способи застосування нематеріальної мотивації працівників.
- Проаналізовано організаційно-економічну характеристику досліджуваної компанії та нематеріальну мотивацію персоналу.

Виявлено основні наступні проблеми:

- Проблема з матеріальною мотивацією на деяких проектах
- Недостатня кількість HR фахівців
- 35% працівників- потенційні кандидати на звільнення
- не проводяться регулярні опитування працівників
- немає власної бази знань
- немає оплачуваного навчання від компанії
- відсутність медичного страхування для працівників
- недостатня кількість паркувальних місць біля офісу
- не складються плани кар'єрного розвитку
- відсутня корпоративна англійська для працівників

Запропоновані наступні заходи з удосконалення нематеріальної мотивації в SDS:

- пропонується збільшити кількість HR-менеджерів до 3-4 людей, адже у компанії їх поки що 2 особи на 180+ працівників

- пропонується використовувати методику анкетування, яка допоможе оцінити ефективність діючої системи нематеріальної мотивації в компанії - *«Аналіз карти мотиваторів»*.
- організовувати корпоративну англійську
- Створити власну «базу знань»,
- відправляти працівників на конференції від компанії, на курси підвищення кваліфікації, тощо
- організовувати конференції від компанії
- надання медичного страхування
- Вирішити проблему з паркувальними місцями біля офісу
- складання планів кар'єрного розвитку
- проводити з усіма працівниками регулярно 1to1 мітинги
- використовувати метод шкалування під час бесіди з HR
- ввести посаду штатного психолога
- харчування за рахунок компанії
- дарувати техніку у подарунок, наприклад, через 2- 3 роки роботи у компанії
- облаштувати власний спортзал в офісі
- практика «Конверти з подякою»,
- зайнятися брендом роботодавця

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних та нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Запропоновані вище заходи дозволять збільшити лояльність працівників до компанії, збільшити авторитет до керівництва, поліпшити психологічний клімат в колективі, а також зменшити плинність персоналу в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Зб. Матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції 30 березня 2017. К. : КНУТД, 2017. – С. 305-314.
2. Практика управління людськими ресурсами: Пер. з англ. [Армстронг М.]; під ред. С. К. Мордовина: Спб, 2010. 383 с.
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
6. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під Ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-Во ЗДІА, 2005. 472 С
7. Гідна Праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко, та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2017. — 500, [4] с.
8. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 С.
9. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний Простір*. 2019. № 142. С. 53-65.
10. Дарченко Н. Д. Мотивація персонала: підручник. – Краматорськ: ДГМА, 2013. 139 с.

- 11.Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна Економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&Z=776>. (Дата Звернення 09.01.2022).
- 12.Друкер П.Ф. Управління, націлене на результати. Пер. з англ. м. : Технол. Шк. Бізнеса, 2004. 200 с
- 13.Закарія Ф. 10 уроків для світу після пандемії / Пер. З Англ. А. Марховська, О. Смелянова. Київ: Наш Формат, 2021. с. 55.
- 14.Занюк С.С. Психологія мотивації: Навчальний посібник. Київ : Либідь, 2006. 304 С.
- 15.Заренко Т., Іванченко Є. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу. *Ефективна Економіка*. 2015. № 2. С. 11–15.
- 16.Христофор Л. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах. [Електронний ресурс] / Л. Христофор – Режим доступу до ресурсу: <http://Oldconf.Neasmo.Org.Ua/Node/1014>. (Дата_Звернення: 10.10.2021)
- 17.Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній. *Консалтинг в Україні*. 2008. № 1—2 (42—43). С. 61—62.
- 18.Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*.2010. № 3. С. 21-23.
- 19.Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник: Тернопіль. ТДЕУ. 2016. 373 с.
- 20.Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий Вісник Східноєвропейського національного університету Ім. Лесі Українки. Серія «Економічні Науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.
- 21.Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
- 22.Корпоративне навчання персоналу: плюси та мінуси. Куди інвестувати – В себе або в працівників? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://Planfact.Io/Blog/Posts/Korporativnoe-Obuchenie-Personala-Plyusy-I-Minusykuda-Investirovat-V-Sebya-Ili-V-Sotrudnikov>. (Звернення: 14.12.2021)

23. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
24. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
25. Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса. *Люди Дела*. 2009. № 3 (103). С. 17– 21.
26. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71>
27. Маслоу А. Мотивація та особистість. 3-Е Вид./Пер. з англ.-Спб.: Питер, 2009.- 352с.
28. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://Library.If.Ua/Book/104/7103.Html>. (Дата_Звернення: 10.10.2021)
29. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
30. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством: Волошан К. В. та ін. К. 2017. 141с.
31. Устіловська А.С Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий Вчений*. 2017. № 4. С.12-15.
32. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. С.41-49.
33. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / Пушкар З. М., Буднік В.П
34. Никифорошенко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
35. Новак В. О. Організаційна поведінка : підручник К.: Кондор-Видавництво. 2013. 498 с.
36. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу.

- Науковий Вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383*
37. Праця XXI: Філософія змін, виклики, вектори розвитку [Електронний Ресурс] : Монографія / [А. М. Колот, О. О. Герасименко] — К. : КНЕУ Імені Вадима Гетьмана, 2021— 487, [1] С. Режим доступу до ресурсу: https://Ir.Kneu.Edu.Ua/Bitstream/Handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.Pdf?Sequence=3&Isallowed=Y. (Дата_Звернення: 08.12.2021)
 38. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова // *Українська Наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. № 14-15. С. 193-198.
 39. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д. та ін.. *Економіка і підприємництво, менеджмент* – К. : «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 726 с.
 40. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №11. С. 84-87.
 41. Тіماشкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. *Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. 2018. № 18. С. 216 - 221.
 42. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.37–41.
 43. Управління персоналом. підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. в.м. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
 44. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98– 102. 1
 45. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : Монографія / К. В. Ущатовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін; Х.: НУР, 2015. 216

с.

- 46.Фарід Закарія. 10 уроків для світу після пандемії / Пер. з Англ. Анна Марховська
Та Орина Ємельянова. Київ : Наш Формат, 2021. С. 93.
- 47.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних
підприємств. *Економічний Вісник Національного Технічного Університету
України «Київський Політехнічний Інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
- 48.Чернишова А. В. Мотивація стимулювання праці в системі управління
персоналом підприємства. *Економічні науки*. 2016. №6. С. 141-144.
- 49.Шугаєв А. А. Соціальні програми на підприємствах Німеччини. *Проблеми теорії
та практики управління*. 2014. № 3. С. 96–101.
- 50.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу
як спосіб підвищення ефективності його роботи . *Проблеми економіки*. 2018.
№2(36). С. 268–275.
51. Galyna Lopushnyak, Victoria Overchuk, Liliya Ukraynets, Svetlana Rudakova,
Dmytro Kabachenko. Innovative Forms of Employment Under the Conditions of
Labor Market Transformation Submitted. *International Journal of Economics and
Business Administration*, Volume VIII, Issue 3. Scopus. 2020, P. 139-149.
52. Svetlana. G. Rudakova, Nataliya. S. Danylevych, Daria. A. Yakovenko. Modern
trends in personnel management: their application and the possibility of their
expansion. *Economics: the realities of time*. 2019. – № 6. P. 146-152.
53. Svitlana Tsymbaliuk, Alla Vasylyk and Khrystyna Stoliaruk. Green human resource
management: how to implement environmental issues into HR practices. *ISCMEE
2021. E3S Web of Conferences* 255, 01037 (2021). URL:
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037>(Scopus)

Додаток А

Картки мотивів та їх інтерпретація

Мотиватор	Інтерпретація	Висновки
Гроші, мат. стимул, зарплата	Не інтерпретирується	
Вищезазначені мотиватори згадуються два та більше разів	Занадто великий інтерес до матеріального аспекту	Людина мотивується лише грошима, тому надзвичайно бажано сформувати в нього додаткові мотиватори, інакше він легко поміняє роботу, виходячи лише з матеріальних міркувань
Дані мотиватори взагалі не згадуються	Матеріальний фактор практично не має значення	Треба мати на увазі, що при втраті інтересу або суб'єктивних стимулів людина часто перестає працювати ефективно
Відповідність оплати результатам праці, справедливості оплати, оплата відповідно до внеску	Велике значення має не стільки сума винагороди, скільки сприйняття її співробітником як справедливої чи несправедливої у відповідності до результатів праці	Для такої людини найголовніше — справедливість оплати праці. Йому необхідне розуміння причинно-наслідкових зв'язків, про що слід пам'ятати, для того, щоб ефективно ним керувати
Оцінка, похвала, винагорода тощо.	Зовнішня референція найбільш значущими для людини є фактори зовнішньої суб'єктивної оцінки	Такого співробітника необхідно хвалити. Слід виявляти обережність, критикуючи його чи даючи негативну оцінку його діяльності.
Слава, шана тощо.	Людина надто орієнтована на визнання, часто має серйозні комплекси	Необхідно бути дуже обережним в оцінці діяльності такого співробітника, так як бажання бути на виду дуже часто стає самоціллю. Така людина часто може вступати в конфлікти для того, щоб виділитися

Кар'єра, кар'єрне зростання перспективи тощо.	Орієнтація на кар'єрне зростання. Якщо цей мотиватор зустрічається більше одного разу, це свідчить про перебільшену значущість кар'єрного зростання.	Співробітник ефективний, якщо бачить перспективи кар'єрного зростання. Не варто приймати таких людей на «тупикові» посади. Якщо вони не бачать перспектив, то можуть вступати в конкуренцію з керівником, виявляти амбітність
Статус	Орієнтація не так на матеріальні, як на статусні фактори	Такого співробітника найлегше мотивувати статусними факторами без зміни зони відповідальності
Професійне зростання, майстерність, розвиток тощо	Орієнтація на професійний розвиток та зростання як самостійну цінність	Такого співробітника мотивує навчання, підвищення кваліфікації, для нього вкрай значущий експертний вплив керівників
Збіг, розуміння цілей	Співробітник найбільш ефективний у тих ситуаціях, коли розуміє і поділяє цілі вищого рівня	Такий співробітник ефективний лише тоді, коли при постановці мети йому пояснюється необхідність її досягнення та її значущість для компанії. Може бути малоефективним, якщо не поділяє загальних цілей
Ідея	Мотивація в цілому та ж, що й у попередньому випадку, але на вищому рівні.	Те саме що й в попередньому
Чітка мета	Необхідні чіткі формулювання, або є негативний досвід у цій сфері	Людина або не вміє, або не хоче працювати, не маючи чіткого уявлення про зону своєї відповідальності, при неясності формулювань цілей, як правило, не прагне або не може їх досягти
Результат	Самоцінна орієнтація на результат	Співробітнику подібного типу необхідно ставити завищену планку цілей

Азарт, змагання, прагнення перевершити інших тощо.	Для ефективної роботи такому співробітнику необхідно мати можливість постійно порівнювати свій результат з результатами інших людей або вже досягнутими власними результатами.	Ефективні торгові конкурси, діаграми успіху тощо
Інтерес	Орієнтація на цікаву роботу, однак необхідно знати, що під цим розуміється	Такому співробітнику необхідно постійно вказувати на щось нове та цікаве в роботі. Його мотивують підвищення кваліфікації, нові здібності. Небезпека полягає в тому, що при втраті інтересу така людина втрачає ефективність. Малопридатний для рутинної роботи
Творча робота	Приблизно та сама, що й у попередньому випадку	Приблизно ті ж самі
Повноваження, відповідальність, самостійність	Зацікавленість у високому рівні самостійності	Такому співробітнику необхідно надавати значну свободу прийняття рішень, підкреслювати його реальні досягнення і повноваження у тому колі завдань, який він відповідає. У разі його загальної успішності є сенс розширювати це коло
Хороший керівник, особистість керівника	Орієнтація значною мірою особистість керівника. Саме особистість керівника надаватиме значний вплив на мотивованість співробітника.	Варто використовувати харизматичний вплив. Не слід забувати, що за відсутності порозуміння з керівником ефективність співробітника може значно знизитися
Відносини, колектив, мікроклімат тощо.	Орієнтація на відносини з людьми як на один із найважливіших факторів	Такий співробітник неодмінно повинен вдало вписатися в колектив та корпоративну культуру. При роботі йому потрібне «почуття ліктя». Велике значення мають власна репутація

		у колективі та внесок у спільну справу
Рівноправність у відносинах.	Імовірно наявність високих амбіцій, невміння працювати під тиском	Такі співробітники слабо керовані, і подібна мотивація є прийнятною лише для керівників досить високого рівня
Бажання	Людина орієнтована на роботу і ті відносини, які викликають бажання працювати чи виявляти себе	При зміні структури бажання виникає небезпека те, що людина взагалі перестане працювати
Самореалізація	Вищий рівень мотивації	Така мотивація ідеальна для діяльності, що передбачає творчість, і неприйнятна для рутинної роботи
Нормальний режим роботи	Можливий негативний досвід у даній сфері діяльності або хворобливе ставлення до даного фактора	Необхідно з'ясувати, в чому причина, і тому приймати рішення
Можливість уникнути неприємностей тощо.	Судячи з усього, респондент відноситься до «унікального типу».	У багатьох випадках для такого співробітника ефективніше покарання, ніж заохочення. Його можуть відрізняти низька самооцінка та невпевненість у собі
Гігієнічні фактори	Значні фактори зовнішнього комфорту; можливий негативний досвід у цій сфері діяльності	Рішення щодо прийому на роботу такого претендента приймається залежно від відповіді на попереднє питання. Ця мотивація є непринятною для високих позицій



метадані

Заголовок

Нематеріальна мотивація персоналу ІТ компаній

Автор

Науковий керівник

Донець

Леонтенко

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		22
Інтервали		0
Мікропробіли		6
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	135

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12769

Кількість слів



КЦ

95215

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутите список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/79547/1/Nesterenko_motivation.pdf	59	0.46 %

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ

Донець Д.В.

*спеціальність 073 – Менеджмент, ОПП «Менеджмент персоналу в бізнесі»,
магістр*

*науковий керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом Леонтенко О.М.*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

За умови правильної стратегії управління персоналом нематеріальна мотивація працівників може виявитися ефективнішим інструментом, ніж матеріальна. Зазвичай, якщо підвищення заробітної плати мотивує працівників певний час, то нематеріальні заходи покликані впливати на трудову діяльність людини протягом усього часу її роботи в організації. Такі напрями нематеріальної мотивації, як система корпоративного навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, кар'єрне просування стимулюють працівників до покращення продуктивності праці та збільшують рівень лояльності до компанії.

Наразі, компанії які працюють в іт-сфері, активно «хантять» одна у одної фахівців. Але, самі працівники, часто надають перевагу організаціям, які пропонують не тільки конкурентний рівень оплати праці, а й надають широкий перелік соціальних гарантій та пільг. Тому, формування системи нематеріальної мотивації є досить актуальним у діяльності сучасних іт-компаній і потребує постійної уваги з боку керівництва.

На думку професорів А.М. Колота та С.О. Цимбалюк «мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності».[1]

Серед основних мотивів, що рухають вчинками людей у трудовій діяльності виділяють: самоствердження, ідентифікація, влада, процесуальний зміст, зовнішня діяльність, саморозвиток, досягнення, афіліація.[2]

При створенні та вдосконаленні системи нематеріальної мотивації працівників варто враховувати ці мотиви, аби поведінку персоналу, збільшувати продуктивність працівників, їх лояльність до компанії тощо.

Напевно, немає такого співробітника, який працює виключно заради оплати праці. Кожна людина хоче реалізації своїх творчих здібностей та отримання відповідного визнання з боку керівництва.

На нашу думку, нематеріальну мотивацію можна розглядати з наступних позицій:

1. *Соціальна мотивація* (медична страхування, навчання та саморозвиток, визначення перспектив професійного зростання, можливість брати участь у прийнятті рішень).
2. *Психологічна мотивація* (в колективі враховуються інтереси усіх працівників).
3. *Моральна мотивація* (публічна похвала, дошка пошани, відзнаки та грамоти за активність та ефективну роботу).
4. *Організаційна мотивація* (комфортна організація робочого місця, корпоративне харчування, придбання нової техніки для роботи співробітників, облаштування спортивного залу, кімнати відпочинку тощо).

Як зазначає О.М. Леонтенко, останнім часом «зростає роль розвитку стратегії соціальної відповідальності бізнесу, яка набуває все більшої популярності в українському суспільстві. Соціальна відповідальність бізнесу щодо власного персоналу передбачає створення якісних і безпечних умов праці, адекватну систему мотивів і стимулів до продуктивної творчої праці, формування корпоративної культури та патріотизму у співробітників». [3]

Таким чином, кожна іт-компаній має впроваджувати власні інструменти нематеріального стимулювання персоналу, які будуть залежати від її фінансових можливостей та специфіки діяльності.

Перелік посилань:

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с
2. Новак В.О. Організаційна поведінка : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
3. Леонтенко О.М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку Збір. наук. праць *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* 1(7) / 2014. – с. 260-266. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5157/-260-266.pdf?sequence=1> (дата звернення 25.11.2021р)