

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СВІРГУН Володимир Васильович

Інноваційні підходи до мотивації персоналу в системі менеджменту. / Innovation approaches to staff motivation in the management system

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
В. В. Свіргун

Науковий керівник:
д.ф., ст.викладач, Ю. І. Микитюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"14" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Суть та методи управління персоналом	6
1.2. Характеристика інноваційних методів управління персоналом.....	12
1.3. Характеристика мотивації як інструменту управління персоналом.....	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційне забезпечення управління персоналом досліджуваного підприємства.....	27
2.2. Аналіз результативності використання інструментів мотивації в системі кадрового менеджменті	31
2.3. Аналіз результативності використання новітніх підходів в мотивації персоналу	37
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	43
3.1. Використання новітніх персонал-технологій в кадровому забезпеченні .	43
3.2. Механізм примноження креативної складової кадрового потенціалу	53
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність даної теми. В умовах глобальної цифровізації та пандемічних викликів, суб'єкти господарювання вдаються до інноватизації форм та методів управління персоналом. Поряд з традиційним демократичним, ліберальним, авторитарним стилем управління з'являється інноваційний тип управління персоналом. Він направлений на створення максимально комфортних умов праці та генерування нових ідей, забезпечення збалансованості корпоративних і особистісних інтересів. Більше того, промислова революція 5.0 буде якраз і базуватися на креативних підходах до управління персоналом, які дозволяють генерувати нові ідеї у вирішенні різних завдань у функціональній діяльності економічних суб'єктів. Практика функціонування великих компаній показує, що питома вага на ринку компаній, які використовують інноваційний стиль набагато вища, і залучення інвестицій ними відбувається продуктивніше. Система управління персоналом організації повинна будуватися так, щоб весь колектив хотів генерувати нові ідеї, працювати з конкурентними проєктами, прагнути до постійного розвитку до вдосконалення. Для цього необхідно створити сучасну систему мотивації персоналу.

Створення наукового базису мотиваційних теорій забезпечили праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених С.Адамсона, Л. Портера, Е. Лоулера, А. Маслоу, К. Альдерфера, б Д. МакКлелланда, Д. МакГрегора, Ф. Герцбергера, М. Туган-Барановського і інших.

Питання модернізації інструментарію менеджменту персоналу піднімають у свої працях Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Шкільняк М.М., Демків І.О., Ю.Воржакова, Є.Зоріна і інші. Однак, сучасні виклики, посилені в наслідок воєнного стану загрози трансформують інструментарій мотивації персоналу. Тому дослідження інноватизації підходів до мотивації персоналу є актуальним, а обрана тема для проведення дослідження в рамках випускної роботи становить як науковий так і прикладний інтерес.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка діючих форм та методів мотивації на напрацювання пропозицій щодо інноватизації мотиваційного інструментарію управління персоналом організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом організації, зокрема компанії "Софтсерв Ентерпрайзес Лімітед" (SoftServe), яка є провідною ІТ-компанією, що надає консалтингові послуги та послуги у сфері використання новітніх цифрових технологій.

Предметом дослідження є мотиваційний механізм кадрового менеджменту.

Завдання дослідження полягають в оцінці теорії, методології, практичних підходів до реалізації мотиваційного інструментарію управління персоналом, дослідження організаційного супроводу мотивації, напрацювання пропозицій щодо інноватизації форм та методів кадрового менеджменту з врахуванням сучасного досвіду провідних світових компаній, викликів цифровізації.

В процесі проведення даного дослідження використовувались наступні методи: методи системного, логічного аналізу, який дав змогу дослідити місце мотивації в системі кадрового менеджменту, визначити передумови використання інноваційних інструментів мотивації персоналу, компаративного аналізу для вивчення кращих світових практик управління персоналом та напрацювання пропозицій щодо використання креативного підходу до управління персоналом організації загалом та використання сучасних форм мотивації персоналу зокрема.

Методологічною та статистичною базою написання випускної роботи є: нормативно-інструктивні матеріали щодо регламентування та адміністрування діяльності установ та організацій в частині використання трудових ресурсів, наукова література, монографії, періодичні видання з проблем кадрового менеджменту, програмні документи національного та міжнародного рівня з питань регламентування трудових відносин, інформаційно-аналітичні матеріали досліджуваної установи.

Практичне значення. Отримані пропозиції можуть бути використані для подальшого вдосконалення форм та методів мотивації персоналу в сфері цифрового бізнесу.

Апробація. Основні результати дослідження апробовані у роботі VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі" (Тернопіль, ЗУНУ, 21 жовтня 2022 року), Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, 10 листопада 2022 [43, 44].

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота включає три розділи, 8 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел із 61 позиції, додатки. Основний зміст роботи розміщений на 71 сторінках і містить 9 рисунків і 3 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Суть та методи управління персоналом

Управління персоналом є невід'ємною частиною менеджменту сучасного підприємства. Об'єктом управління персоналом є люди, їх креативний потенціал.

Методи управління персоналом можна структурувати на: економічні (матеріальні), організаційно-адміністративні, соціально-психологічні (моральні) [52]. Економічні реалізуються через систему оплати праці, додаткових надбавок, премій. Також для дотримання правомірної поведінки матеріальна мотивація може включати санкції, які реалізуються у вигляді грошового стягнення. Крім матеріального стимулювання цей вид мотивації передбачає і застосування санкцій в рамках цивільної відповідальності. Моральні методи управління передбачають застосування подяк, грамот, створення сприятливого психологічного клімату, підтримку прагнення до саморозвитку у персоналу, виховання у персоналу гордості та відповідальності за виконану роботу, постійного бажання до самовдосконалення.

Адміністративні методи лежить в площині дотримання трудової дисципліни, використанні дисциплінарного стягнення у формі: оголошення догани, попередження про неповну службову відповідність, звільнення з роботи або методів регламентування діяльності та використання дисциплінарних заохочень.

Соціальні методи передбачають використання таких інструментів як: зручні умови праці, вдало складені графіки виконання завдань, постійні заохочення до участі в різного роду тренінгах, що формують та підтримують навички організаційної культури, прилюдна похвала та визнання вкладу людини у загальну справу тощо.

Моделі управління персоналом можна поділити на ранні (технократичні, економічні) сучасні. Якщо перші концепції більше орієнтуються на результативність функціональної діяльності, то сучасні підходи до управління персоналом намагаються врахувати потреби працівників, їх освіченість, виклики оточуючого середовища.

Наукові засади управління персоналом базуються на теоріях адміністративного управління, концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

В залежності від інструментів, які домінують в управлінні персоналом варто виокремити наступні їх групові класифікаційні види [1]:

- управління за цілями;
- управління за допомогою мотивації;
- рамкове керування;
- управління на основі делегування;
- партисипативне управління;
- підприємницьке управління.

Управління у вигляді мотивації спирається вивчення потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників. Кінцевим результатом мотивації є збалансування інтересів організації і потреб працівників. «Кадрова політика за такої моделі орієнтується на розвиток людських ресурсів, зміцнення морально-психологічного клімату, на реалізацію соціальних програм. Мотиваційний інструментарій кадрового менеджменту - це побудова системи управління на основі пріоритетів мотивації, на основі вибору ефективної мотиваційної моделі». [19]

«Рамкове управління створює умови для розвитку ініціативи, відповідальності та самостійності працівників, підвищує рівень організованості та комунікацій в організації, сприяє зростанню задоволеності працею та розвиває корпоративний стиль керівництва». [50]

Ще одною формою ефективного управління персоналом є підвищення його відповідального через механізм делегування, що дозволяє співробітникам

передаються компетенція і відповідальність, право самостійно приймати рішення та здійснювати їх.

В основі підприємницького управління лежить концепція інтрапренерства, що отримала назву від двох слів: "антрепренерство" - підприємництво та "інтре" - внутрішній. Суть цієї концепції полягає у розвитку підприємницької активності всередині організації, яку можна як суспільство підприємців, новаторів і творців.

Сучасні моделі управління персоналом базуються на використанні соціально-психологічних чинників, створення зручних умов для праці, підтримки лідерської ініціативи (формального та неформального мислення), стимулювання творчого пошуку, креативності персоналу.

Сукупність підходів, форм та інструментів управління персоналом знаходять своє відображення у наукових концепціях: економічній, органічній, гуманістичній (рис.1.1)

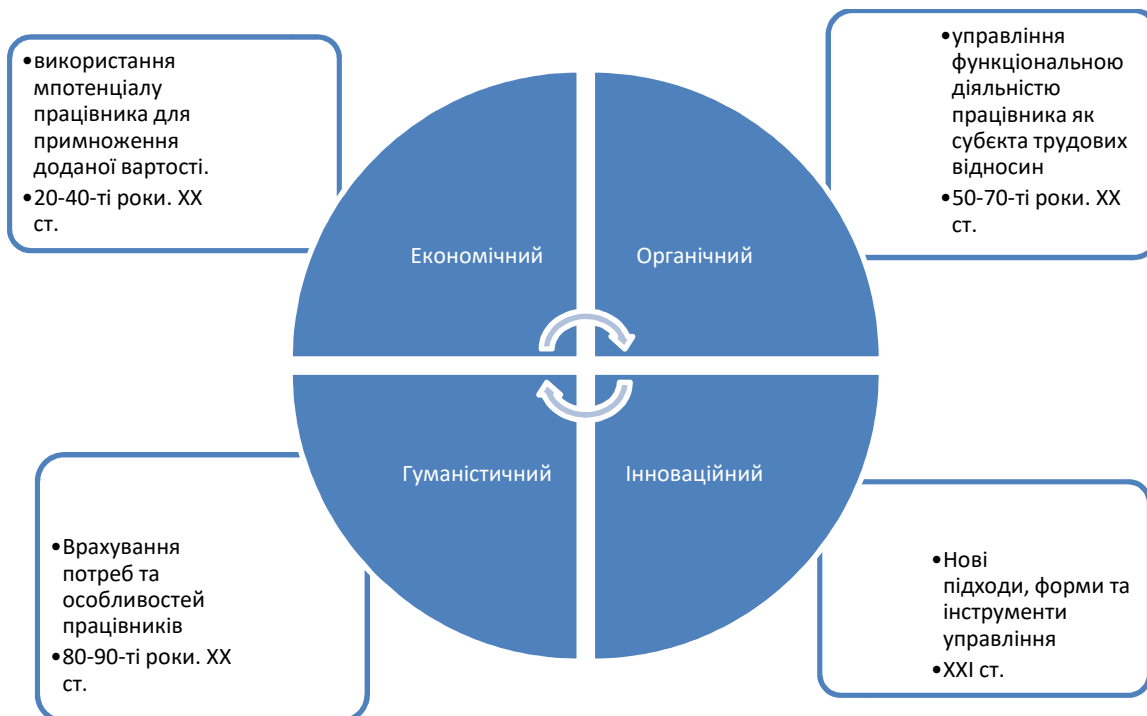


Рис.1.1. Концепції управління персоналом

Примітка: складено автором на основі [1,4,8,19,50].

В основі сучасних інструментів управління персоналом слід поставити креативний менеджмент та пов'язані із ним інструменти.

Креативний менеджмент стосується проблем управління колективом, причому таких, що відносяться до предметних областей, що не піддаються чіткій формалізації, і підпорядковуються рухливим, «дрейфуючим» критеріям мети. Креативний менеджмент має такі складові [38]:

1) оцінка творчого потенціалу особистості (фахівця, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань) залежно від низки факторів малого підприємництва;

2) створення творчої атмосфери в колективі, що пропрацював довгий час і має свої традиції, неформальних лідерів, що виправдало себе розподіл ролевих функцій;

3) формування експертних груп для напрацювання колективних пропозицій на основі досвіду окремих представників цієї групи та їх власного бачення можливого перебігу подій;

4) освіта через групову участь у веб-бінарах, семінарах, тренінгах, роботі у малих проблемних групах, які дозволяють оглядати думки і формувати цілі;

5) оцінка домінуючих мотиваційних установок, що породили їх причин та можливих шляхів вирішення у найближчій та довгостроковій перспективі завдань, що вимагають застосування творчих здібностей спеціаліста;

6) використання евристичних методів для моделювання можливих управлінських ситуацій, їх наслідків та подальшого прийняття адаптивних управлінських рішень.

В основі концепції креативного лежить творча інтеграція досягнень усіх шкіл та напрямів, використовуючи які будь-яка організація могла б стати унікальною. Креативний менеджмент приймає оригінальні рішення, що сприяють налагодженню прогресивних взаємозв'язків між зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також формуванню цього середовища. Ця взаємодія має здійснюватися на основі визнання та реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

Формування креативного підходи до управління визначає необхідність побудови сучасних структур, що дозволяють розкрити творчий та підвищити мотиваційний потенціал персоналу організації, посилити результативність спільної роботи.

У креативної організації доцільно творче поєднання групової та командної роботи. Для формування креативної організації потрібне послідовне здійснення кадрового, командного й організаційного проектування. Використання в управлінському процесі цільової, структурної, функціональної, технологічної моделей повинні взаємоузгоджуватися три виділені рівні: особистісний, груповий та організаційний. Таким чином, креативне управління може бути реалізовано на основі формування креативних структур управління, що мають креативний потенціал.

Креативний менеджмент «працює» там, інтелектуальний продукт, що створюється, може бути однозначно приписаний окремої особистості, а безумовно є результатом діяльності колективу.

«Креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань». [32, 33, 38]

У креативному менеджменті виділяють теоретичний та прикладний аспекти. Теорія креативного менеджменту є складовою теорії творчості. Прикладні аспекти креативного менеджменту пов'язують насамперед із інноваціями та нововведеннями.

В даний час розвиток креативності здійснюється переважно у рамках тренінгових компаній. Широкого поширення набули короткострокові тренінги розвитку творчих здібностей управлінців, орієнтовані спеціалістів із закінченою вищою освітою. Однак, на нашу думку тренінги, тимчасові постійно діючі курси лише частково вирішують потреби професіоналізації. Навики креативності виробляються при безпосередній участі у різного роду проєктах та програмних ініціативах, підчас командної роботи із фахівцями, які уже мають успішний досвід і готові ділитися ним.

З поняттям креативний менеджмент пов'язане креативне підприємництво. Креативне підприємництво – це перш за все робота на себе або створення бізнесу у будь-якій творчій сфері. Креативний підприємець відрізняється від типового підприємця тим, що займається створенням чи експлуатацією творчого чи інтелектуального капіталу. Креативні підприємці інвестують у розвиток талантів, своїх чи інших людей.

Креативність – це здатність особистості до творчої активності у різних сферах професійної діяльності, результатом якої є формування нових, нестандартних підходів, технологій та методів здійснення професійної діяльності, розробка та отримання нових, унікальних продуктів.

Креативний менеджмент – ефективне управління структурами, процесами та ресурсами задля досягнення заданих цілей з використанням нестандартних (творчих) підходів. У креативному менеджменті творчість виступає як об'єкт управління, а й як інструмент підвищення ефективності. Одночасно він є базою для напрацювання інноваційних ідей, зміни підходів до управління, безперевним джерелом примноження людського потенціалу [38].

Поняття «креативного менеджменту» перетинається з поняттям інноваційного менеджменту (від слова «innovate» - вводити новацію, робити зміни), але не вичерпується ним». [38]

«Зв'язок інновації з креативністю у спрощеному розумінні простежується у визначенні: інновації – це запозичення, адаптація чи практичне використання креативного елемента (тобто товару з доданою вартістю) третьою стороною». У той самий час інновація, тобто введення нововведення в економіку, технологію, послугу також може мати креативну складову, містити елементи творчості». [32]

У багатьох компаніях з'являються спеціальні посади креативних менеджерів, покликаних «налаштувати» відносини в колективі, умови для роботи, налагодити корпоративну культуру всередині організації. Керівник із креативним мисленням вміє бачити результат кількох варіантів реалізації того

чи іншого завдання і знає, як знання і досвід працівника можна використати на даний момент чи у перспективі.

Для будь-якої організації необхідними стають саме ті співробітники, які готові професійно розвиватися, набувати нових компетенцій, виявляти творчість у своїй професійній діяльності. Тобто йдеться про новий тип персоналу – креативний персонал.

Креативні види професійної діяльності існують, як правило, у високотехнологічних галузях, таких як сервісна, інноваційна, винахідницька діяльність, прикладні науки, НДДКР тощо.

Для реалізації завдань підготовки креативного персоналу працівників нового типу на рівні суспільства необхідно мати ефективну національну інфраструктуру. Очевидно, що необхідно мати відповідну структуру економіки, трудове законодавство, бізнес-клімат, освітню сферу.

1.2. Характеристика інноваційних методів управління персоналом

Важливим чинником динамічного конкурентного розвитку національних економік є кадровий потенціал. Його використання залежить від сучасних підходів до управління персоналом. Адже глобальні виклики ставлять перед суб'єктами господарювання завдання залучення висококваліфікованих кадрів, які володітимуть сучасними технологіями ведення бізнесу, матимуть необхідні знання та вміння для роботи у різних секторах економіки. Технологія управління персоналом є одним із видів соціальної технології, що включає «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності». [8]

Широкого поширення в Україні набувають HR-брендинг [19]– комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй галузі; Executive Search лоя пошуку унікальних фахівців, грейдингу і гейміфікації для

мотивації персоналу, технологій асесмент-центрів для оцінювання роботи персоналу.

В міжнародній практиці використання новацій в системі кадрового менеджменту варто виокремити наступні підходи [37]: перехід від систем обліку до систем залучення, використання Big Data й штучного інтелекту для управління, оцінки персоналу й в освітніх цілях; краудсорсинг в частині створення груп фахівців для вирішення бізнес-задач, державних, суспільних задач; зміна підходів до використання різних форм рекрутингу: соціальний рекрутинг, реферальний (рекомендаційний) рекрутинг, когнітивний рекрутинг; застосування гнучкого підходу до управління інноваційними проектами, що асоціюється зі своєрідною філософією та культурою сучасних компаній, поєднання систем управління кадрами й управління їх новими ідеями в цифрові HR платформи.

Креативні методи управління персоналом є формою реалізації інноваційних підходів в кадровому менеджменті. Базові компоненти креативного стилю включають: стимулювання оригінального мислення та прагнення створити максимально комфортні умови роботи. Використання креативного стилю в рамках інноваційного менеджменту створює умови для перманентного створення творчих проектів в умовах, що постійно змінюються, що якраз і пояснює його назву, у перекладі з англійської мови «креативний» – означає творчий, творчий, що відрізняється пошуком та створенням нового.

Креативний стиль – це постійний пошук кращих методів управління в умовах динамічного середовища та нових викликів. Якщо за авторитарного стилю керівництва відносини між керівником та працівниками виражаються формулою «керівник – підлеглий», за демократичного стилю управління – «керівник – партнер», а за ліберального стилю – «керівник – координатор», то за креативного стилю на перший план виходить формула «керівник – драйвер змін та творчих ідей». [38]

Креативний стиль націлює працівників завжди бути у пошуку, не обмежуючи їх у своїй професійній діяльності безліччю умов чи обмежень. У

таких умовах можуть бути створені проривні проекти, за допомогою яких можна буде істотно змінити або диверсифікувати номенклатуру продукції, а значить швидко адаптуватися під вимоги зовнішнього середовища.

Креативність спирається на прикладну уяву, інтелект, винахідливість та самонавчання. Т. М. Амайстайл виділяє три необхідні елементи для креативності [4]:

- 1) компетенцію: знання, навички, досвід;
- 2) творче мислення: гнучкість, винахідливість та наполегливість при пошуку рішення, використання методів креативного мислення;
- 3) мотивацію: внутрішню - особиста зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації та застосування своїх знань, та зовнішню - матеріальні заохочення та просування по службі. При цьому для креативності найважливішу роль відіграє внутрішня мотивація.

У сучасних умовах інноваційні ідеї перестали бути долею одинаків, а стали результатом колективної праці груп фахівців. Під час розробки нових продуктів разом працюють маркетологи, дизайнери, конструктори, технологи, інженери, економісти, фахівці з продажу, споживачі, постачальники, суміжники. Основними елементами управління такими творчими групами є: «постановка задачі; формування робочої групи; планування та розподіл завдань; ресурси; свобода дій; заохочення; організаційна підтримка; право на помилку; повага до думки партнерів». [14]

Як показує досвід, для успішної роботи таких груп вони повинні формуватися не тільки з людей різних професій, здатних вплинути на результат, але й різних когнітивних уподобань або стилів мислення. При цьому керівник групи повинен ясно розуміти як свою когнітивну перевагу, так і своїх співробітників та правильно її використати.

При роботі творчих груп необхідно виділяти час для двох стадій: дивергентної, коли формулюються різні варіанти вирішення задачі та конвергентної, коли виробляється компроміс та здійснюється вибір найкращого рішення.

При розробці інновацій в даний час використовується два підходи: традиційний чи аналітичний, коли інновація сприймається як проект; інтерпретативний, коли інновація сприймається як безперервний процес.

Креативний менеджмент – це метод управління творчим процесом, орієнтований на вирішення актуальних колективних завдань. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях творчості та командної роботи. Завдання креативного менеджменту лежать в площині упорядкування процесу генерування та акумулювання творчих ідей, прийняття нестандартних рішень. Надзвичайно популярна нині методика показує ефективність там, де «справляються» інші системні стратегії і дуже актуальним способом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту і польотом творчої фантазії. В основі креативного менеджменту покладені креативні підходи до кадрового менеджменту [5].

Креативний підхід до управління персоналом варто аналізувати в розрізі основних інструментів кадрового менеджменту (кадрового планування, організації, мотивації, контролю та координації).

Використання креативного стилю необхідно розпочати з планування. Необхідно запланувати зміни, які будуть проводитись у зв'язку із проведенням такого управлінського стилю. Важливо підготувати корпоративний коворкінг для тих співробітників, які не зможуть працювати вдома з різних причин. Другий момент – необхідно розробити оновлену стратегію компанії, орієнтовану на ривок підвищення конкурентоспроможності.

Дуже важливим в креативних методах управління персоналом є підходи до організації роботи кадрів. Дуже важливим фактором є домашні умови для дистанційної роботи. Сама площа квартири особливої ролі не відіграє, сучасний ноутбук чи планшет багато місця не займають. Проте працівнику можуть значно перешкодити діти, батьки, чоловік чи дружина, домашні тварини. Цю ситуацію менеджер повинен мати на увазі. Працівники, яким заважають працювати домашні, не зможуть виконувати якісні робочі обов'язки. Менеджер зобов'язаний провести невелику співбесіду з працівником або провести

анкетування, але найкращий варіант - прийти і подивитися, в яких умовах живе працівник. Якщо умови не відповідають, краще надати працівникові місце у коворкінгу.

Корпоративний коворкінг – це майданчик усередині організації з підвищеним комфортом, який має замінити працівникові власний будинок під час дистанційної роботи [9]. Такий майданчик потрібний для працівників, які не можуть працювати вдома через різні причини. Атмосфера корпоративного коворкінгу повинна нагадувати домашню – багато різних картин, м'яких меблів, вендингові автомати з вибором напоїв та різноманітних перекушування (чіпси, снеки, пончики).

Організацію застосування креативного стилю слід розпочати з оснащення працівників необхідною технікою для дистанційної роботи (ноутбуками, планшетами, смартфонами) це важливо, оскільки персональні гаджети, як правило, застарілі. Для якісної дистанційної роботи необхідно використовувати ультрасучасні та продуктивні мобільні пристрої. Всі витрати організації на такі пристрої окупляться надалі з лишком завдяки проривним проектам та економії на робочих місцях. До речі, офісні простори, що звільнилися, можна здавати в оренду або використовувати під складські приміщення. Потрібно лише залишити приміщення під корпоративний коворкінг.

Необхідно пояснити співробітникам, що тепер важливо створювати творчі проекти, здатні принести прибуток, їх можна назвати корпоративними стартапами. Створення такого творчого проекту (програма, послуга, інноваційний продукт) заохочуватиметься, загалом менеджеру треба повідомити працівників про нову систему мотивації. Безкоштовні бонуси (перукарня, хімчистка, кафе, фітнес) можна продемонструвати за допомогою екскурсії з організації. З цієї хвилини співробітник не має права відволікатися на дрібниці життя, побутові проблеми.

Мотивація – це найважливіша умова здійснення креативного стилю управління. Мотивація повинна бути комплексом фінансових та не фінансових впливів: гідна заробітна плата, соціальний пакет, преференційні бонуси. Все це

дає працівникові почуття впевненості у завтрашньому дні, він працює, не відволікаючись на страхи про своє майбутнє. Мотиваційний механізм повинен бути побудований таким чином, щоб працівник відчув, що він потрібен компанії і вважається цінним співробітником [47]. Важливо розуміти, що творча праця повинна завжди оцінюватися вище за звичайні рутинні завдання. Тут треба виходити з міжнародних стандартів, згідно з рекомендаціями МОП, працівник не повинен отримувати менше 3 доларів на годину, однак оскільки ми намагаємося оцінити творчу працю, найнижча стеля заробітної плати тут має бути як мінімум у 2–2,5 рази вищою. Крім посадового окладу, має бути ще значна преміальна частина за повністю виконаний проект, а також різні бонуси (безкоштовна їдальня, хімчистка, перукарня, фітнес, оплачуваний літній відпочинок).

Контроль в організації має бути вкрай м'яким, ненав'язливим, комфортним для працівників та будуватися на максимальній довірі до підлеглих. Вже при наборі персоналу варто звернути увагу на цілеспрямованих працівників, які прагнуть самонавчання [1]. Згодом із ними потрібно побудувати довірчу роботу, особливу творчу атмосферу. Працівник повинен відчувати свою важливість для організації.

Креативний підхід до реалізації кадрового контролю зводиться до того, що контроль має бути ненав'язливим, наприклад поточні невеличкі наради (до 10 хв). Це дозволяє працівникам швидко та без зайвої бюрократії розповісти про виконані завдання, а керівнику оперативно отримати інформацію про ситуацію всередині колективу. При дистанційній роботі такі летучки можна проводити в режимі відеоконференції або навіть шляхом створення групи в месенджері, де щогодини керівник може «тримати руку на пульсі» колективу, уточнюючи у підлеглих найважливіші аспекти їх роботи. Важливо відмовитися від різноманітних паперових звітів та стомлюючих скріншотів, довіряти працівникові. Такий контроль дасть більше часу працівникові та менеджеру, крім того, створює атмосферу довіри та солідарної праці.

Координація у колективі значно спрощується з допомогою месенджерів у роботі. Досить створити свою групу та постійно перебувати в контакті з підлеглими. Чи потрібен формат відеоконференцій? Швидше за все, ні, достатньо текстового листування. Але у виняткових випадках бажано використати формат відеоконференцій – це дисциплінує працівників.

Насправді дистанційний формат роботи має низку плюсів: економія на робочих місцях та оренді приміщень, спрощення контролю та координації роботи підлеглих, зниження транзакційних витрат, робота в умовах домашнього комфорту та затишку.

Координація в організації спрощується із застосуванням дистанційної роботи, використанням месенджерів. Проте менеджеру потрібно постійно перебувати «у полі», позначати свою присутність, цікавитись планами працівників. При проектній роботі менеджер може розбити один великий проект на кілька невеликих і доручити командам всередині колективу. Загалом командна робота має заохочуватися.

Дистанційна робота плюс стимулювання творчого мислення формують умови використання креативного стилю управління організацією. Цей стиль дає змогу ривка організації щодо конкурентоспроможності, зокрема на зовнішніх ринках. Для великих підприємств (корпорацій, компаній) сьогодні це надзвичайно важлива обставина. Переходити на такий стиль управління необхідно якнайшвидше. Креативний стиль управління створює особливу творчу атмосферу, прискорює створення конкурентних переваг, кожен працівник прагне створити проривний проект, персонал організації постійно перебуватиме у пошуку нових ідей.

1.3. Характеристика мотивації як інструменту управління персоналом

Мотивація як процес можна трактувати із різних точок зору. З особистісного, це драйвер для саморозвитку та вдосконалення. У кожного цей драйвер різний: переконання, сім'я, мрії, ціннісні орієнтири.

Останнім часом багатьох людей переслідує шкідлива і вкрай нездорова звичка: не висипатися, вживати швидко та шкідливу їжу, зловживати шкідливими звичками. З кожним днем така втома накопичується, що впливає не лише на самопочуття, а й на робочу продуктивність. На думку психологів, причина проблеми – відсутність мотивації. Мотивація – це те, що допомагає нам вставати з ранку і ставити перед собою цікаві та здійсненні цілі щодня. У сучасному світі, ми оточені різними демотиваторами, які заважають нам розвиватися і рухатися до намічених цілей. Але корінь проблеми, часто, треба шукати в собі. Найпоширенішими демотиваторами є: страх невдачі – головна перешкода у досягненні успіху в житті та своїй діяльності, страх бути відкинутим – страх критики з боку оточуючих, шкідливі звички – песимізм, звичка себе шкодувати, звичка кидати справу на півдорозі тощо.

Із цими причинами відсутності мотивації можна і треба боротися:

почати займатися спортом – це дисциплінує. Коли ми рухаємося, то у нашому тілі виробляються гормони щастя – ендорфіни. Вони те й допомагають, як прагне чогось, а й дають відчуття задоволення і мотивації;

переглянути мотивуючі фільми із хорошим досвідом балінг-групи (співпережиття подібних емоцій);

знайти справу до душі, адже улюблена справа дає високу мотивацію.

З суспільної точки зору, мотивація - це інструмент кадрового менеджменту, що забезпечує бажану поведінку робочої сили. Мотивація може мати позитивну та негативну форми. Негативна форма мотивації реалізується через юридичну, дисциплінарну, адміністративну відповідальність та

відповідні санкції можна добитися бажаних результатів роботи та відповідної правомірної поведінки персоналу.

Позитивна форма мотивації може бути статусною (просування по службі), фінансовою (премії, надбавки, додаткові грошові преференції, виплати на відпочинок, соціальне страхування тощо), нефінансовою (відзнаки, подяки, почесні звання) тощо.

Мотивація персоналу є складовою процесу управління персоналом і тим конкурентним інструментом, який впливає на поведінку кадрових ресурсів і визначає результат їхньої праці.

Мотивація, з одного боку, є однією з провідних і специфічних функцій управління, з іншого боку, органічно вплетена в структуру управлінського процесу від стадії вироблення цілей та прийняття рішення до отримання кінцевого результату та «основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність підприємства». [9]

Сучасна мотивація повинна стимулювати бажання персоналу до змін, до постійної професіоналізації, до генерування нових ідей.

«Мотивація - це процес спонукання людини до діяльності задля досягнення цілей. Також мотивацію можна визначити як структуру, систему мотивів діяльності та поведінки суб'єкта. Ціль – це бажаний продукт діяльності. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, вона дуже індивідуальна і може змінюватися під впливом мотивів та зворотного зв'язку з діяльністю людини». [19]

Мотивація може бути внутрішньою, коли людина спонукає себе до певних дій, та зовнішньою – коли їй необхідно досягати організаційних цілей. (рис.1.2).



Рис.1.2. Складові внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу

Примітка: складено автором на основі [19, 52].

Модель мотивації (М) можна представити у вигляді функціональної залежності від Z – здібностей людини та O – оточення, в якому вона знаходиться.

$$П = f(M, Z, O) \quad (1.1)$$

Мотивація як система об'єднує: базові потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтири, приклади успішних людей, й мотиви (рис.1.3). «Потреба – це відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи. Незадоволена потреба спричиняє фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт. Інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Мотив – це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб».

[9]





Рис.1.3. Трансмiсiйний механiзм мотивацiї персоналу

Примiтка: побудовано на основi [9].

Мотивацiя в системi менеджменту виконує наступнi головнi функцiї: 1) спонування до дiї; 2) напрямок дiяльностi; 3) контроль та пiдтримання поведiнки [19].

Центральною ланкою системи мотивацiї в органiзацiї є добре налагоджений мотивацiйний механiзм, що являє собою сукупнiсть мотивiв, що використовуються при управлiннi органiзацiєю своїх стратегiчних цiлей, на якi спрямована та чи iнша сукупнiсть мотивiв.

Керiвництво органiзацiї у виглядi мотивацiйного механiзму може вирiшити такi завдання, як: а) пiдвищення продуктивностi працi; б) економiя часу та ресурсiв; в) пiдвищення якостi виконаних робiт чи наданих послуг; г) створення команди з талановитих та вiдповiдальних спiвробiтникiв.

Для пiдвищення ефективностi дiяльностi органiзацiї необхiдне формування найефективнiшої мотивацiйної полiтики у цiлях появи зацiкавленостi й ентузiазму працiвникiв. Розгляд мотивацiї як процесу має досить умовний характер, оскiльки у реальному життi немає чiткого розмежування стадiй i вiдокремлених процесiв мотивацiї.

З метою формування цiлiсного механiзму в структуру мотивацiйного механiзму ми включаємо чотири основнi складовi елемента [52]:

1. Механiзм мотивацiї науково-технiчного розвитку виробництва включає мотивацiю нововведень i отримання прибутку. Ступiнь впровадження даного механiзму в органiзацiях може бути рiзним залежно вiд рiвня конкуренцiї на ринках товарiв i технологiй, попиту на товари та технологiї, життєвого циклу технологiй та продукцiї, ступеня зношеностi обладнання та iн.

2. Механізм мотивації розвитку підприємництва, що розглядається «як пошук менеджментом організації нових сфер застосування виробничого потенціалу, вигідної реалізації інвестиційних ресурсів, збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки збуту, створення нової конкурентної продукції та виробництв. Використання даних складових підприємництва дозволяє організації збільшувати свій прибуток за рахунок повнішого задоволення потреб споживачів у результаті диференціації продукції, активного використання маркетингової політики» [52].

3. «Механізм мотивації персоналу. Цільова спрямованість мотивації розвитку управління персоналом бачиться в раціональному використанні внутрішніх ресурсів організації, збільшенні продуктивності праці, підвищенні конкурентоспроможності продукції, що випускається, і відповідно ринкової вартості підприємства» [52].

4. «Механізм мотивації господарювання відрізняється від мотивації управління персоналом вищим його соціальним статусом, тобто. ця мотивація здійснюється в апараті управління організацією» [52]. Важливою складовою мотивації є використання прогресивних ринкових нововведень, що підвищує конкурентоспроможність підприємства міста і цим збільшує ринкову ціну цієї організації.

Розкриваючи сутність кожного складового елемента мотиваційного механізму можна назвати певні види мотивів, задіяні у системі мотивації організації.

При соціальній організації підприємства, її ринкового розвитку на організаціях можна використовувати такі мотиви науково-технічного розвитку [4]:

1) економічні мотиви (зростання рентабельності, прибутку, оптимізація собівартості, збільшення чистого прибутку, оборотних коштів);

2) соціальні мотиви (задоволення кращим чином потреб споживачів відповідно до виявлених цільових сегментів ринку; розробка нового товарного асортименту, що кращим чином здатні задовольняти потреби споживачів);

3) мотиви особистісного розвитку (підвищення професійного рівня працівників, зростання їх продуктивної праці);

4) мотиви вирішення соціальних проблем (підвищення якості та екологічної безпеки продукції, товарів, послуг, що випускається; забезпечення соціальних гарантій працівника);

5) мотиви до підтримки іміджу компанії, її соціалізації (соціальна філантропія, волонтерство, співпраця з громадськими організаціями, освітніми закладами, науковими установами).

З наукової точки зору в основі мотивації лежать певні теорії: змістові та процесуальні. Серед яких варто виокремити змістові: теорії Л. Портера, В. Врума щодо очікувань нагороди за працю; теорія потреб Маслоу щодо задоволення людських фізіологічних, соціальних потреб по мірі їх значимості для життя людини; особистісного зростання та драйверів саморозвитку Альдерфера, Фрейда.

Процесуальні теорії розподілу зусиль для досягнення різних цілей:

«1. Теорія очікувань В. Врума, яка встановлює взаємозв'язок між затраченими зусиллями людини і бажаною очікуваною винагородою» [52].

«2. Теорія справедливості С. Адамса. Теорія справедливості, або суспільного порівняння, відповідно до якої людина підвищує трудову активність, порівнюючи свій внесок і віддачу від праці з аналогічними показниками інших працівників» [52].

«3. Теорія Л. Портера і Е. Лоулера. Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: «витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці» [52].

«Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивування з урахуванням елементів теорії очікування і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результативність працівника залежить від докладених зусиль, його характерних особливостей, здібностей і можливостей, а також усвідомлення своєї ролі. Рівень витрачених зусиль залежить від

цінності винагороди і впевненості в тому, що вона буде отримана, результативність праці породжує задоволеність (внутрішню винагороду – відчуття самоповаги, зовнішню винагороду – похвалу керівника, премію, просування по службі). Одним з найважливіших висновків моделі Портера-Лоулера є те, що результативна праця приносить задоволення. Результативність праці буде вищою, якщо у працівника є бажання виконувати певну роботу» [52, с.60].

В умовах сучасних викликів цифрової революції змінюються концептуально підходи до мотивації персоналу. На думку Ю. Воржакової та Є. Зоріної сучасна система мотивації повинна базуватися на таких складових: «формуватися з точки зору мотивації творчої активності та креативності робітників у сфері інновацій...; усвідомлення своєї значимості, статусності та приналежності до розвитку інноваційної діяльності підприємства; посиленні значення нематеріальних стимулів...» [11].

При дослідженні застосування інструментів мотивації важливо вдало поєднувати традиційні та інноваційні інструменти, що сприятимуть задовольняти не лише базові потреби, але й стимулюватимуть працівників проявляти бажання до пошуку нових шляхів вирішення управлінських завдань, виявляти креативність, творчий підхід, професійно само розвиватися та кар'єрного зростати.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів управління персоналом загалом та місця в цьому процесі інструментів мотивації дало змогу зробити наступні висновки.

Мотивація - це процес докладання максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей чи задоволення індивідуальних потреб.

З суспільної точки зору, мотивація - це інструмент кадрового менеджменту, що забезпечує бажану поведінку робочої сили. Мотивація може мати позитивну та негативну форми. Негативна форма мотивації реалізується

через юридичну, дисциплінарну, адміністративну відповідальність та відповідні санкції можна добитися бажаних результатів роботи та відповідної правомірної поведінки персоналу.

Позитивна форма мотивації може бути статусною (просування по службі), фінансовою (премії, надбавки, додаткові грошові преференції, виплати на відпочинок, соціальне страхування тощо), нефінансовою (відзнаки, подяки, почесні звання) тощо.

Мотивація персоналу є складовою процесу управління персоналом і тим конкурентним інструментом, який впливає на поведінку кадрових ресурсів і визначає результат їхньої праці. Базується на сучасних процесуальних, змістових, креативних теоріях. Останні мотивують працівників проявляти бажання до пошуку нових шляхів вирішення управлінських завдань, виявляти креативність, творчий підхід, професійно само розвиватися та кар'єрно зростати.

Впровадження цифрових технологій у виробництво та повсякденне життя суттєво змінює ринок праці, «співвідношення вікових груп, сфер діяльності, форм організації виробництва та зайнятості та потребує нових навичок та компетенцій працівників. Цифрові навички стають критично важливими як працівників, так роботодавців. Для менеджерів та фахівців обов'язковою стає наявність знань у сфері пошуку, фільтрації, систематизації, оцінки та аналізу великої кількості даних, цифрового контенту та інформації. Особливістю сучасної праці є зміна традиційних кордонів праці, посилення ролі індивідуальних професійних якостей працівників, їх компетенцій. Тому характер праці набуває все більш вираженої специфіки, враховувати яку необхідно при впровадженні нових форм мотивації. Мотивація до освоєння цифрових компетенцій персоналом є процесом створення умов, за яких працівники зможуть реалізувати свої ціннісні орієнтири, потреби, потенціал. В умовах цифровізації економіки особливого значення набувають методи статусної мотивації персоналу до отримання цифрових навичок та компетенцій, їх реалізації у цифрових технологіях» [44].

РОЗДІЛ 2.

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційне забезпечення управління персоналом досліджуваного підприємства

Дослідження методів управління персоналом проведемо на прикладі компанії, яка працює в цифровому бізнесі. SoftServe — україно-американська компанія, що працює у сфері ІТ технологій, займається розробкою різних цифрових програмних продуктів, наданням консалтингових послуг. Головні офіси компанії знаходяться в Остіні (Техас, США) та Львові.

В Україні, в європейських та американських офісах компанії працює понад 14000 співробітників. SoftServe є однією з найбільших компаній-розробників програмного забезпечення в Центральній та Східній Європі.

Компанію було утворено у Львові у 1993 році. Її заснували два аспіранти Тарас Кіцмей та Ярослав Любинець. Центральний офіс компанії було засновано у Львові.

У 2000 році компанія вийшла на міжнародний ринок. Першим став відкритий офіс у США. В цей період SoftServe створює при Українському католицькому університеті Львівську бізнес-школи.

У 2008 році компанія відкрила американську штаб-квартиру у Форт-Майєрс, штат Флорида.

У 2014 році SoftServe переніс свою американську штаб-квартиру з Флориди до Остін, штат Техас. У тому ж році SoftServe відкрив офіси в Лондоні, Амстердамі, Софії, Вроцлаві та Стокгольмі

Вже у 2017 році SoftServe за рівнем позиціонування на ринку цифрових технологій стала лідером серед ІТ-компаній на національному ринку, зі штатом у 4500 співробітників. Вже на початку 2019 року кількість працівників збільшилася до 6000, а в 2022 - до 14000 осіб.

На даний час профіль компанії можна представити за допомогою рис.2.1. Компанія працює на засадах глобальності, корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, примноження креативного потенціалу в рамках векторів цифровізації та сталого розвитку національної економіки.



Рис.2.1. Профіль компанії SoftServe

Примітка: побудовано автором.

Структура компанії має лінійно-функціональну структуру (рис.2.2) і включає глобальне та регіональне керівництво, що розміщене у 12 країнах світу.

Центральний офіс:

- Директор компанії.
- Головний виконавчий директор.
- Головний фінансовий директор.
- Головний спеціаліст з персоналу.
- Головний спеціаліст з маркетингу.
- Головний спеціаліст з використання технологій.
- Головний спеціаліст з інформаційної безпеки.

- Президент ЕМЕА з фінансів та виробництва.
- Президент Healthcare, Retail and Financial Services in North America.
- Президент з використання енергетичних ресурсів.
- Президент АПАК.
- Співзасновник, виконавчий віце-президент з аудиту.

Регіональні команди керівників:

- Старший віце-президент, юридичний директор.
- Старший віце-президент, керівник адміністрації.
- Віце-президент, представницький менеджер в Україні.
- Віце-президент, регіональний менеджер Болгарії.
- Віце-президент, регіональний менеджер у Польщі.
- Віце-президент, регіональний менеджер у Колумбії.
- Віце-президент, Менеджер Мексики.
- Віце-президент, регіональний менеджер у Чилі.
- Віце-президент, регіональний менеджер у Румунії.
- Віце-президент, регіональний менеджер Північної Америки, відповідальний за клієнтський успіх і за охорону здоров'я працівників компанії.

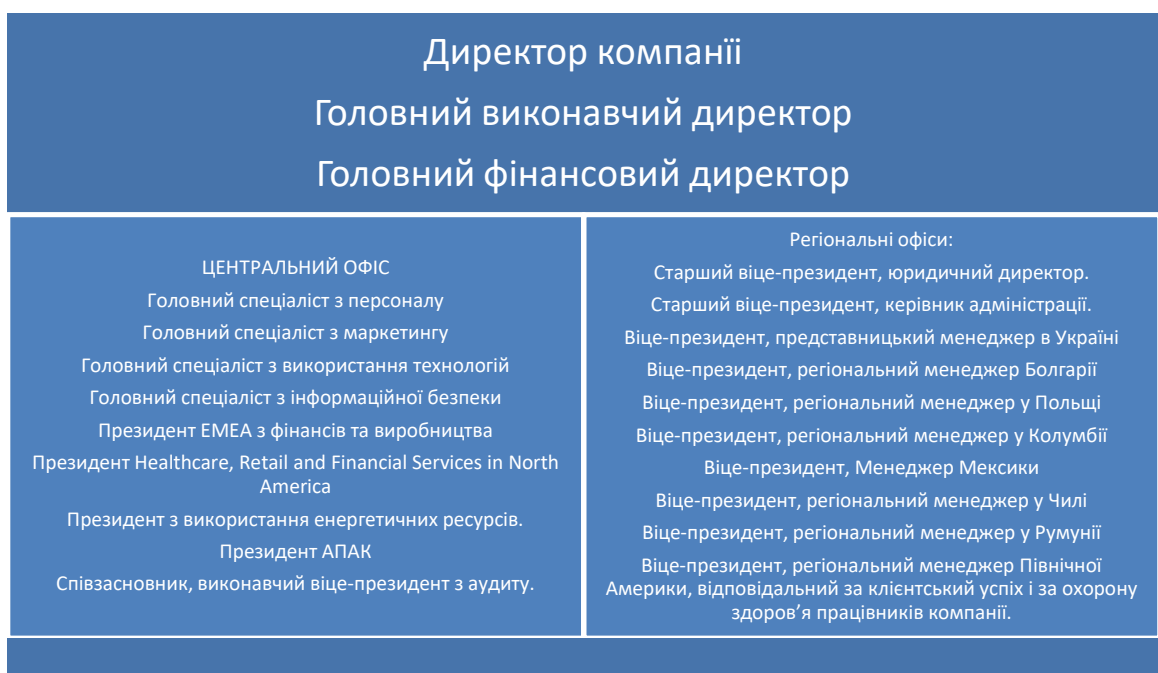


Рис.2.2. Структура офісу компанії

Примітка: складено з використанням офіційної інформації компанії SoftServe

У структурі компанії за роботу з персоналом відповідає фахівець і з центрального офісу а також віце-президент, що відповідає за здоров'я працівників компанії і за успішні результати роботи працівників.

Важливим інструментом управління компанією і соціальна відповідальність та соціальне партнерство. «Діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зосереджена на трьох основних напрямках для поліпшення загального економічного, соціального та екологічного статусу в містах, де компанія веде свою діяльність. У 2017 році SoftServe розробив політику Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) – документ, який визначає управління процесами та проектами КСВ в SoftServe. У цьому ж році був створений Комітет з корпоративної соціальної відповідальності SoftServe. Він відповідає за те, щоб КСВ-підходи були інтегровані у бізнес-процеси компанії, а ініціативи спрямовувалися на вирішення актуальних для компанії соціальних проблем. Кожна програма КСВ має чіткі цілі, терміни та вимірювані показники, де це можливо. SoftServe взаємодіє з широким колом внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін для розуміння їхніх проблем та пріоритетів, а також врахування цих даних у стратегічному плануванні, операційній діяльності компанії, КСВ-проектах та при ухваленні рішень» [43].

SoftServe конкурентного позиціонування в глобальному просторі використовує не лише нові форми комунікацій, а й просуває нову культуру мислення, організації управлінського процесу, налагодження внутрісистемної взаємодії.

Для підтримки творчих ініціатив компанія застосує низку креативних методів управління.

Основна концепція управління персоналом формується як: «Ми розуміємо, що найкращий спосіб побудувати наше майбутнє – допомогти нашим працівникам побудувати їхнє» [60].

«SoftServe сфокусований на тому, аби забезпечити працівників компанії всебічною підтримкою, необхідними знаннями та широкими можливостями для професійного розвитку. У SoftServe ми підтримуємо здорове, відкрите та

інклюзивне робоче середовище, де співробітники та клієнти поважають цінність людського життя та особистих свобод кожної людини. Як громадянське суспільство є сильнішим, ніж кожна людина окремо, так і бізнес є сильнішим, коли компанії однієї галузі акумулюють зусилля для формування привабливого для всіх середовища» [60].

2.2. Аналіз результативності використання інструментів мотивації в системі кадрового менеджменті

«Розбудова та зміцнення локальних спільнот є критично важливим для розвитку ІТ-індустрії. Міста стають центрами культури, освіти, бізнесу, що в свою чергу приваблює до цих осередків талановитих фахівців з різних куточків країни і світу. Компаніє є інноваційною на ринку цифрових ресурсів і працює з ІТ-кластерами, технологічними компаніями та галузевими спільнотами, органами місцевої влади та навчальними установами, щоб внести позитивні зміни у розвиток локальних ІТ-спільнот, а також створити ефективну систему співпраці бізнесу, влади та громадянського суспільства через низку власних та партнерських програм» [59].

Важливе місце в креативних методах управління відводять здобуттю нових знань працівниками. «ІТ-індустрія – це індустрія знань. Успіх компаній, що працюють в ІТ-секторі, ґрунтується на навичках та знаннях їхніх співробітників. Швидкий розвиток технологій є викликом для освітніх систем і компаній. Як одна з найбільших технологічних компаній у регіонах присутності, SoftServe активно долучається до позитивних перетворень у шкільній та університетській ІТ-освіті, аби вона відповідала сучасним технологічним тенденціям і була конкурентоспроможною на світовому ринку. SoftServe системно працює над вирішенням цього питання на національному, місцевому та корпоративному рівнях» [58].

Службовці SoftServe мають низку преференцій, створений компанією: починаючи від організації робочого місця і закінчуючи різними формами

роботи. Детальніша структура складових мотивації за невеликою різницею відрізняється залежно від того, де, в якій країні є представництво компанії. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Креативні підходи в мотивації персоналу фірми SoftServe

Сфера використання креативних методів	Складові мотивації персоналу
Освіта, професіоналізація кадрів	Внутрішні та зовнішні корпоративні тренінги, корпоративна мовна школа, програми з розвитку лідерства, сертифікатний центр
Турбота про здоров'я	Корпоративні лікарі, корпоративне медичне страхування, спортивна інфраструктура в офісах.
Спорт та дозвілля	Корпоративні спортивні змагання, оплачувані абонементи до спортивних клубів, спортзали в офісах, спонсорство у регіональних змаганнях
Організація праці	Гнучкий графік роботи, додаткові вихідні та оплачувана відпустка.
Корпоративні програми та подарунки	Корпоративні вечірки, подарунки з нагоди річниці роботи в компанії, подарунки дітям працівників, реферальна та дисконтні програми.

Примітка: складено автором на основі інформації SoftServe.

«Творча робота іноді може бути дуже напруженою та трудомісткою. Тому дуже важливо підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, своєчасно знімати стрес, розслаблятися і підтримувати здоровий спосіб життя. Щоб допомогти співробітникам компанії бути успішнішими та більш здоровими та активними, SoftServe обладнує офіси компанії тренажерними залами, роздягальнями та душовими кабінами, масажними кабінетами, добре продуманими та обладнаними зонами відпочинку в офісах та під відкритим небом, велосипедними парковками тощо» [60].

«У компанії діє низка корпоративних медичних сервісів та медичного страхування. На додачу, упродовж року SoftServe організовує для працівників профілактичні обстеження зору, діагностування меланоми та ін; вакцинації та імунізації; тренінги щодо надання невідкладної домедичної допомоги. У 2018 році в SoftServe відбулося перше масштабне спортивне змагання – SoftServe Olympic Games. Мета цього заходу - спрямувати наш міцний командний дух у спортивні змагання, підтримати тих колег, які захоплюються і професійно

займаються різними видами спорту, та заохотити інших турбуватися про власне здоров'я. Понад 200 співробітників з усіх розробницьких центрів в Україні, Болгарії та Польщі взяли участь у цих змаганнях» [60]

SoftServe підтримує фізичну форму працівниками. За ініціативою компанії проводяться різного роду спортивні заходи. На такі заходи компанія залучає не лише працівників компанії, алей випускників шкіл та студентів вищих навчальних закладів, цим самим соціалізуючи компанію і підтримуючи її позитивний імідж у суспільстві. Популярністю серед молоді користуються велогонки, забіги, командні змагання тощо.

Внутрішні та зовнішні комунікації кращим чином дозволяють реалізувати креативні підходи до управління персоналом (табл.2.2).

Цікавим є підхід компанії до забезпечення ноосферизованого розвитку, для поглиблення функціональній компетенцій працівників, поглиблення Soft Skills для підкріплення їх професійного успіху. Серед конкуретних форм професіоналізації варто виділити: тренінгові програми цифрового розвитку, зустрічі з успішними людьми, воркшопи, інформальну освіту, онлайн-курси, коучінгові програми з менторства, риторики, публічного виступу, комунікацій коучингу та ін. На сайт компанії у відкритому доступі для працівників відкриті навчальні лекції, онлайн заходи. Кількість працівників, що беруть участь у внутрішніх та зовнішніх корпоративних навчальних ініціативах стрімко зростає (рис.2.3). У навчальних тренінгах домінують (80%) внутрішні ініціативи до підвищення кваліфікації працівників компанії.

В компанії створена Корпоративна навчальна екосистема для розвитку компетенцій та набуття нових фахових знань, вмінь, можливостей працівниками компанії. Дана екосистема робить можливим та результативним процесі досягнення стратегічних цілей SoftServe шляхом підвищення кваліфікацій працівниками та компетенцій у сфері прийняття та реалізації ефективних навчальних рішень.

На даний час в даній системі навчається 15000 осіб, 5100 успішно закінчили та отримали відповідні сертифікати за результатами навчання

розроблено та реалізовано 1150 навчальних рішень. Також нині напрацьовано 78 нових онлайн програм для навчання співробітників компанії.

Таблиця 2.2

Використання комунікацій в системі креативного менеджменту

SoftServe

Зацікавлені особи	Ключові інтереси	Форми комунікацій
Працівники компанії	Професіоналізація Кар'єрне зростання Фінансові преференції Бенефіти Гарантії надійності Зручні умови праці Можливість поглиблення фахових знань та вмінь в компанії Постійне освоєння інновацій Заохочення благодійності меценатства, волонтерства, філантропії	Використання цифрових платформ, мережі Workplace, eSAT, святкування корпоративних заходів
Локальні спільноти кластери	IT-та Конкурентне позиціонування IT-сектору Міжсекторна співпраця з владою та бізнесом, некомерційними установами та організаціями Участь у роботі регіональних інноваційних кластерів	«Пряма взаємодія, зустрічі, листування, спільна організація IT-заходів у регіоні, участь у конференціях, підтримка галузевих заходів, спільні CSR та благодійні проекти». [60]
Влада	Співпраця з владою Підтримки інноваційних бізнес-ініціатив в регіоні Створення нових робочих місць Примноження фіскального потенціалу території Розвиток цифрової освіти Участь у різного роду соціальних програмах Участь у розвитку моделі розумного міста	Участь у бізнес-процесах, у регіональних проектних ініціативах
Клієнти компанії	Надійсність Гарантії безпеки Якість послуг Можливість позиціонування в глобальному цифровому просторі Етичні підходи до співпраці з клієнтами	Воркшопи, гул-опитування, веб-бінари, листування, комунікації через соціальні мережі

Примітка: складено автором на основі інформації SoftServe.

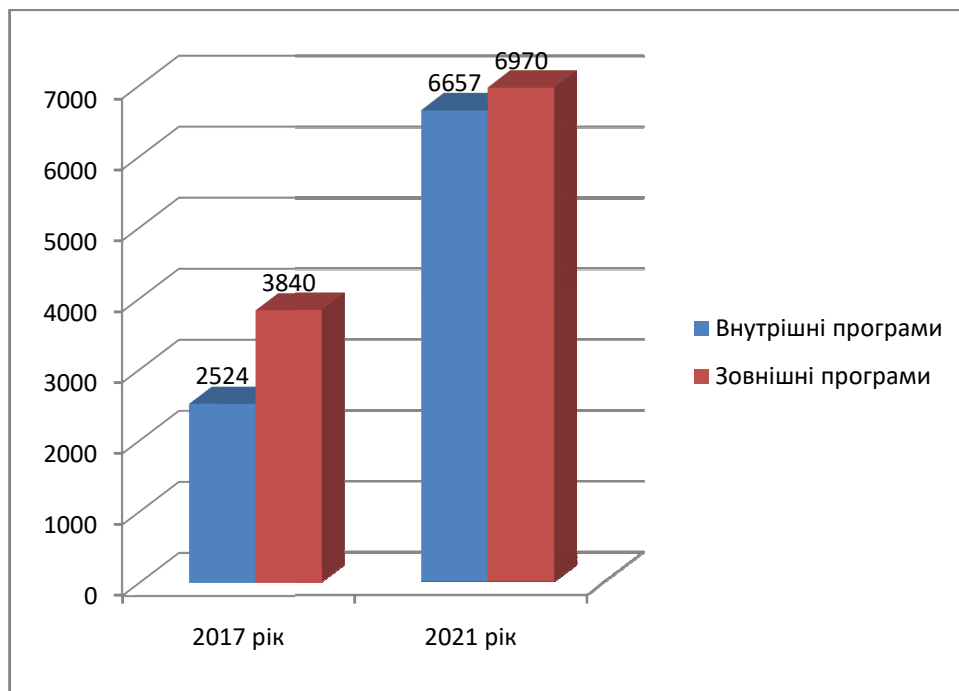


Рис.2.3. Кількість працівників компанії SoftServe, які пройшли підвищення кваліфікації за корпоративними навчальними ініціативами за внутрішніми та зовнішніми програмами підвищення кваліфікації

Примітка: побудовано автором на основі інформації SoftServe.

«Розширюючи формати індивідуальних навчальних програм, в 2017 році компанія запустила першу частину «Школи організаційного коучингу» для підготовки майбутніх корпоративних коучів. Програма коучингу SoftServe, започаткована у 2018 році, є інструментом внутрішнього професійного розвитку, який є корисним способом покращення навичок і здібностей людей, а також підвищення ефективності роботи. Співробітники SoftServe можуть вільно обирати одного з 16 внутрішніх сертифікованих коучів (для співробітників будь-якого рівня), або ж 18 зовнішніх коучів (для співробітників рівня 3+). SoftServe забезпечує рівну та прозору процедуру найму на роботу, а також інклюзивне, доступне робоче середовище для всіх, незалежно від статі, раси, сексуальної орієнтації, соціального статусу. У віковому плані серед працівників компанії домінують молоді люди у віці до 20 років- 7% працівників, від 21 до 35 році (65% від співробітників компанії), у віці від 35 до

45 років працює 23 % працівників компанії, понад 45 років – близько 5 % працівників компанії» [60].

В управлінні персоналом в компанії увага акцентується на організаційному проектуванні, енергономіці, нормативному регулюванні функціонального навантаження, дотриманні внутріорганізаційних етичних норм та стандартів.

Етичний кодекс відображає цінності, що складають основу ведення бізнесу в SoftServe. Його створено з метою взаємного використання та поширення практики приязної адміністрації. У SoftServe прийнято обов'язково генерувати позитивний настрій, емоції, колективну відповідальність, взаємну повагу, такт, протистояння службовій дискримінації, невербальному спілкуванню, службовому тиску, бюрократії.

«Питання, пов'язані з конфліктом інтересів регулюються Кодексом корпоративної етики та окремою корпоративною політикою щодо конфлікту інтересів, запровадженою в 2017 році. Співробітники SoftServe повинні завжди діяти в інтересах компанії та уникати конфлікту особистих чи ділових інтересів з їхніми ролями та обов'язками у компанії. Конфліктом інтересів вважається будь-яка відома діяльність, транзакція, відносини або послуга, пов'язана із співробітником, його/її родиною, родичами або близькими, що може впливати на належне та етичне виконання співробітниками їхніх обов'язків у компанії. Механізм консультування з етичних питань, а також сповіщення та розслідування будь-яких порушень регулюється корпоративною політикою інформування, прийнятою у 2017 році. Документ регулює процес сповіщення про можливі порушення політики компанії та чинного законодавства» [60].

З 2018 року компанія SoftServe працює над створенням еталонної моделі корпоративної культури в цифровому бізнесі, в основі якої мають бути клієнтоорієнтований, інклюзивноорієнтований, проблемноорієнтований, інноваційний підходи.

2.3. Аналіз результативності використання новітніх підходів в мотивації персоналу

Постійним пріоритетом SoftServe в мотивації персоналу є поєднання фінансових та статусних мотивів шляхом диференціації підходів для розкриття креативного потенціалу працівників.

«Перелік лідерських програм диверсифікований є сегментованим залежно від очікувань та рівнів позицій працівників в компанії. Програми «Майбутні менеджери», «Лідери та керівники» допомагають виховати нове покоління лідерів з сильним стратегічним мисленням та довгостроковим баченням. Онлайн-зустрічі з світовими бізнес-лідерами, більше 100 внутрішніх онлайн курсів, змішане навчання та інші формати допомагають майбутнім лідерам заповнити прогалини у знаннях і відстежити нові тенденції та інновації в управлінні. У цілому, кількість студентів корпоративних лідерських програм збільшилася на 21% у 2020 році і майже втричі – у 2021 році. Базуючись на підходах різноманіття, мультинаціональності та мультикультурності команди, у 2018 році SoftServe Language School трансформувалася у Cross-Cultural Communication Center (4Cs). Окрім послуг мовної школи, де працівники поглиблюють свої знання з англійської, німецької, польської, французької та іспанської мов, цей навчальний центр розширює фокус компетенцій та пропонує низку навчальних програм та послуг, спрямованих на побудову ефективної міжкультурної взаємодії всередині компанії та назовні» [60].

«Гнучкий розклад і різноманітні формати навчання (дистанційне навчання, самостійне навчання, навчання в класі, Bleisure club, Travel club, Online Speaking Club тощо) дозволяють співробітникам обрати найбільш ефективний формат для поглиблення власних знань щодо культурних особливостей представників різних країн, а також вивчення іноземних мов. Загалом у 2017 році мовні курси SoftServe закінчили 1882 слухачі компанії, 1387 працівників вступили на мовні курси з англійської, німецької, польської французької та іспанської мов» [61].

Так, у 2018 році програму мовної школи закінчило 1464 осіб, а у 2021 та 2002 відповідно 4364 та 8343 осіб. [60]

«У 2017-2021 рр. команда Сертифікаційного центру SoftServe провела понад 3600 міжнародних сертифікацій, більше 2000 з яких були складені співробітниками компанії і близько 1500 - зовнішніми ІТ-фахівцями. Крім міжнародних сертифікацій, упродовж 2020-2021 років сертифікаційний центр провів понад 16500 внутрішніх тестів, розроблених SoftServe. Серед партнерів Сертифікаційного центру, найбільш популярними провайдерами серед співробітників компанії залишаються: Nevco HIPAA, Microsoft, ISTQB (ASTQB, BCS, iSQI), Oracle, та Brainbench. Партнером Центру сертифікації, на який припадає найбільша кількість глобальних сертифікацій, був Pearson VUE» [60].

«E-learning є одним з найпопулярніших і найбільш ефективних форматів навчання у SoftServe. Для розробки власних курсів та навчальних відео ми створили відділ електронного навчання та обладнали високотехнологічну студію безпосередньо в компанії. У 2017-2018 роках тут було розроблено більше 70 нових онлайнкурсів для працівників SoftServe, що збільшило удвічі загальну кількість доступних електронних курсів, яких на кінець 2018 року було вже понад 140» [61].

SoftServe має в основі управління персоналом завдання підтримки різностороннього розвитку співробітників. Для цього використовуються інтелектуальні функціональні офіси, нносферизовані цифрові центри, експертні функціонали, технології обміну знаннями, досвідом.

«У компанії працюють наступні функціональні офіси:

- Business Analysis Office and Product Management Office;
- DevOps Team, Support Team, Security Team;
- Advanced Technologies, Big Data and Analytics Group, Data Science Group, IoT Group» [60].

«SoftServe постійно працює над оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів, аби усі члени команди могли вповні реалізувати себе в компанії та отримали

позитивний досвід побудови успішної кар'єри в SoftServe. Від перших днів перебування в компанії та онбордингу нових працівників; під час роботи над проектами та в командах; на старті та упродовж управлінської діяльності - ми прагнемо забезпечити наших працівників необхідними знаннями, інструментами та підтримкою з боку компанії» [60].

«SoftServe оперує детальною системою критеріїв та вимог до кожного професійного профілю, що включає освіту та професійні вимоги, вміння та навички, досвід та сертифікації, чіткий опис рівнів відповідальності та обов'язків. Критерії для підвищення по посаді включають досвід, отримані зовнішні сертифікації, оцінку знань у відповідності до моделей компетенцій, аналіз ефективності, рівень володіння іноземними мовами тощо. Така прозора модель розвитку дозволяє працівникам розуміти свої кар'єрні перспективи та ефективно планувати подальші кроки щодо професійного розвитку та навчання. Оцінка ефективності роботи працівників може здійснюватися кілька разів на рік, залежно від рівня співробітника і відгуків про його компетенції та досягнення цілей, рекомендацій щодо подальшого розвитку, постановки цілей на наступний період» [40].

«Оцінка знань, отримання зовнішніх сертифікацій та тестування на визначення рівня володіння іноземною мовою проводяться за запитом працівника в рамках процедури підвищення. Також для працівників SoftServe доступні численні освітні можливості, які надає корпоративний університет через внутрішню освітню систему, що включає онлайн-навчання, тренінги, коучинг, менторство та інші формати, корпоративну бібліотеку, онлайн-підписки та онлайн-курси. Стандартна процедура оцінки ефективності працівників проводиться регулярно з моменту приєднання нового працівника до команди з періодичністю, що залежить від рівня посади» [60].

Трансформація управління персоналом компанії відбувається за новими напрямками стратегування: планування розвитку персоналу, використання онбордингу для отримання передового досвіду роботи в ІТ індустрії, підсилення культури pay-for-performance.

В основі управління кар'єрою закладено потенціал для більшої кількості можливостей для професійного розвитку працівників компанії та збільшення кількості компенсаційних виплат.

Корпоративна якість роботи SoftServe залежить від результатів та успіху кожного співробітників. Тому мотивація участі персоналу в управлінських процесах є пріоритетною для SoftServe. Досліджувана компанія реалізує модель соціально відповідального бізнесу і діє в площині міжнародних норм та конвенцій з охорони праці.

Впродовж останніх 5 років у SoftServe проводиться моніторинг (місячний, квартальний) задоволення працівниками умовами роботи в компанії за критеріями :

- 1) професійні досягнення, відносини з колегами, кар'єрне зростання;
- 2) офісне середовище, підтримка керівництва, змістовність щоденної роботи;
- 3) робоче навантаження, свобода думки, відповідність організаційної структури;
- 4) рівень автономії, постановка ціле, визнання результатів праці.

Результати опитування створюють фокусний напрямок подальшого вдосконалення роботи з кадрами, покращення роботи кадрового організаційного підрозділу. Всі оціночні показники з працюють в подальшому над задоволенням потреб працівників.

«Для компанії дуже важливо, щоб жоден відгук від співробітників не залишився без уваги. Щоб заохотити колег до участі в функціональних оглядах щодо можливих шляхів покращення роботи, кожен керівник не тільки може ознайомитися зі зворотнім зв'язком від підлеглих, але й ініціювати онлайн-дискусію, в той час як співробітник залишається анонімним. Результати опитувань щодо здійснених та запланованих покращень в компанії відкрито повідомляються співробітникам. Дієвість цього інструменту також підтверджується незмінно високими показниками участі у ESAT: щокварталу у дослідженні беруть участь від 65 до 70% працівників» [60].

Фокус на потребах співробітників, відкритий діалог та постійне вдосконалення допомагають SoftServe не тільки покращити процеси та умови праці, але й підвищити задоволеність та лояльність співробітників, а також утримувати звання одного з найкращих роботодавців у кожній локації, де працює компанія.

Висновки до розділу 2

Оцінка інструментарію мотивації в даному розділі була проведена на прикладі успішної міжнародної компанії ІТ –компаніх з українським корінням SoftServe, що працює в сфері цифрового бізнесу, розробки програмного забезпечення й надання консультаційних послуг.

«Понад 8 000 співробітників працюють у європейських та американських офісах компанії, що знаходяться у 12 країнах. Головні офіси компанії розташовані у Львові та Остіні (штат Техас, США), а розробницькі центри компанії – у Львові, Києві, Дніпрі, Харкові, Рівному, Івано-Франківську, Чернівцях, Софії та Вроцлаві, Білостоку, Глівіце, Варшаві (Польща)» [60].

Проведене дослідження дало можливість зробити низку цікавих висновків та пропозицій.

В організаційному супроводі управління персоналом поєднується центральний та регіональний підходи, налагоджений внутріоргнаізаційний моніторинг задоволення працівників компанії умовами роботами за критеріями «професійні досягнення, відносини з колегами, кар’єрне зростання; офісне середовище, підтримка керівництва, змістовність щоденної роботи; робоче навантаження, свобода думки, відповідність організаційної структури; рівень автономії, постановка ціле, визнання результатів праці» [40].

Створені відповідальні підрозділи не лише за рекрутинг персоналу, але й за його кар’єрний успіх та стан здоров’я. Розроблена та успішно реалізується стратегічна модель управління кар’єрою персоналу.

Добір персоналу здійснюється на засадах HR-брендинг, що забезпечує формування позитивного іміджу роботодавця та залученню кращих, унікальних фахівців у своїй галузі.

В компанії вдало поєднуються фінансові та статусні інструменти мотивації персоналу: серед них варто виокремити безперервний процес саморозвитку та професіоналізації кадрів за внутрішніми та зовнішніми програмами, створений вертифікаційний центр для постійного моніторингу якісного рівня кадрового забезпечення та розробки програм для його вдосконалення, для нових співробітників використовується інструментарій онбордингу, щоб покращити їх досвід, стимулювати ефективність управлінських процесів.

Досліджувана компанія вдало позиціонується на міжнародному ринку наступними методами використання новацій в системі кадрового менеджменту: використанням Big Data й штучного інтелекту для управління, оцінки персоналу; краудсорсингу в частині створення груп фахівців для вирішення бізнес-задач; новітніми формами рекрутингу: соціальний рекрутинг, реферальний (рекомендаційний) рекрутинг, когнітивний рекрутинг; застосуванням гнучкого підходу до управління інноваційними проектами, що «асоціюється зі своєю філософією та культурою сучасних компаній, поєднанням систем управління людськими ресурсами та систем управління талантами в єдині HR платформи» [60].

В умовах розвитку інноваційного бізнесу, поширення нових форм зайнятості (краудсорсингу, інсорсингу, фрілансингу, аутсорсингу) змінюються форми трудових відносин та трансформуються підходи до мотивації працівників.

В умовах воєнного стану важливо змінювати підходи до координації роботи персоналу. Дистанційна робота плюс стимулювання творчого мислення формують умови використання креативного стилю управління організацією. Цей стиль дає змогу організації зробити своєрідний прорив на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Використання новітніх персонал-технологій в кадровому забезпеченні

Компанія в доборі персоналу створила досить унікальну модель, яка поєднує підходи залучення як найкращих фахівців, які мають досвід роботи у сфері цифрового бізнесу, такі і студентів вищих навчальних закладів, які паралельно із формальною можуть здобувати інформальну освіту за допомогою тренінгових програм, які реалізуються створеним в компанії корпоративним університетом (SOFTSERVE IT ACADEMY). Щороку на освітніх програмах університету навчається понад 10000 студентів, по суті такий підхід є інструментом якісного пошуку та хантингу кандидатів та можливість працевлаштування найкращих студентів на позицію Talent Sourcer у компанію SoftServe.

Навчання в університеті здійснюється за сімома навчальними програмами (див. рис.3.1), розвитку талантів, програми для технічних спеціалістів, програми для спеціалістів, які рухаються управлінським кар'єрним шляхом, міжкультурної комунікації; програм, які дають можливість отримати внутрішню та зовнішню сертифікацію, безперервне онлайн-навчання, програма навчальної майстерності. Унікальність такої системи полягає в тому, що вона працює на випередження, враховує, моніторить та імплементує новації управлінського, функціонального, ресурсного, освітнього характеру.

Добір персоналу в ІТ –компанію здійснюється на посади початківців, провідного, середнього і старшого фахівців (Junior, Lead, Middle, Senior) у кожній групі фахівців оплата праці свою, але загалом вона стартує від 4 тис. умовних одиниць, при доборі персоналу важливо визначити ступінь готовності до виконання важливих завдань і мінімізувати ризики, які можуть виникнути, в зв'язку з барком необхідних знань та вмінь для виконання інноваційних проектів.

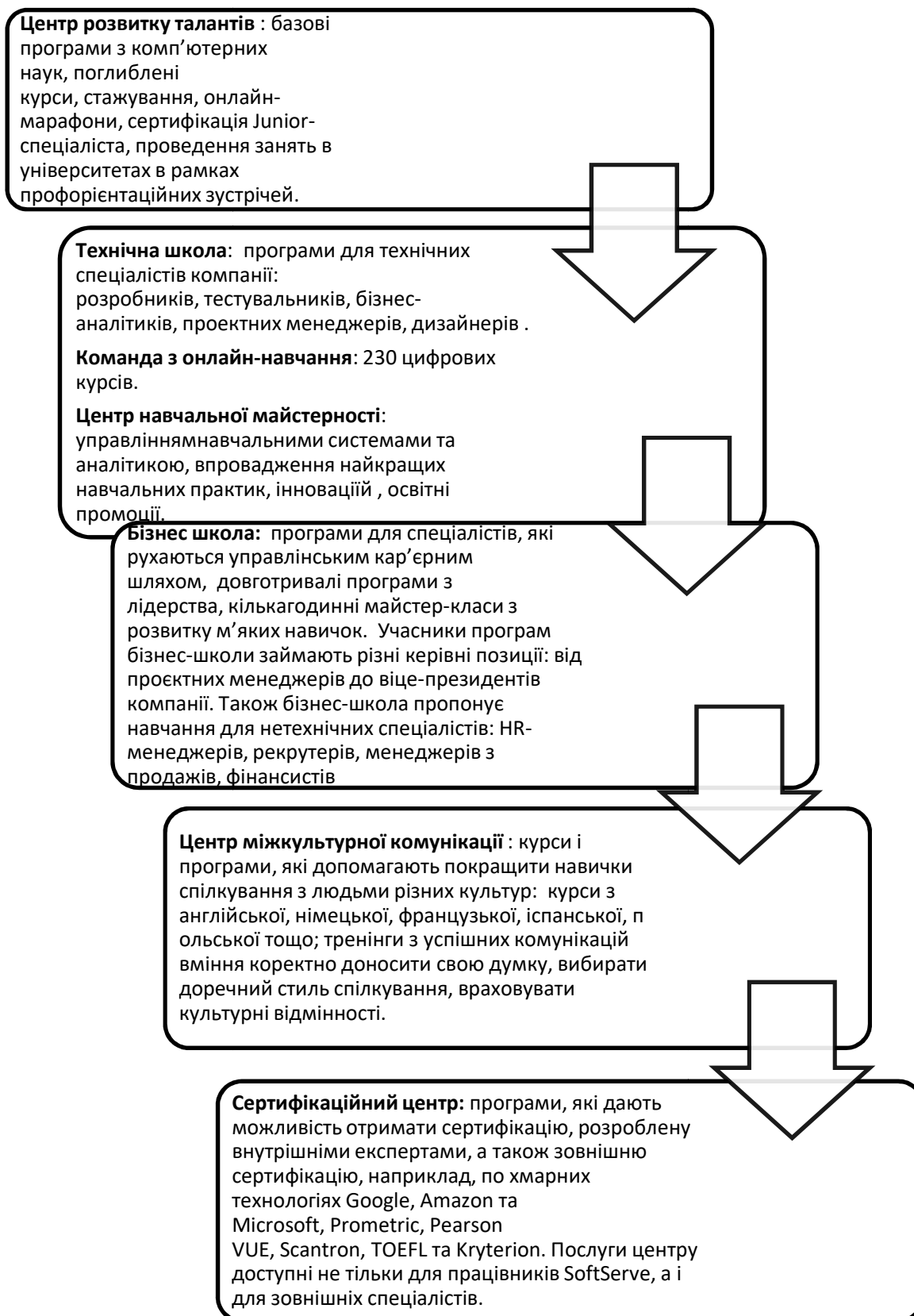


Рис.3.1. Інноваційна система професіоналізації кадрів компанії SoftServe.

Примітка: побудовано на прикладі компанії SoftServe.

Приблизно 7 з 10 студентів, які проходять програми центру розвитку талантів IT ACADEMY, стають співробітниками компанії, обіймаючи посади початківців. Таким чином на 70% вирішуються кадрові потреби у вакансіях початківців (Junior-вакансій).

Для модернізації системи професіоналізації кадрів та вивчення потреб у доборі персоналу налагоджений механізм безперервного моніторингу потреб персоналу, що дозволяє покращити структуру навчальних рішень, виявити, які навчальні потреби залишаються відкритими та куди рухатися далі.

В підрозділі кадрового забезпечення є створені посади менеджерів з компетенцій, в рамках яких здійснюється аналіз прогалин в навичках і знаннях співробітників, а також потреби компанії в нових спеціалістах. Таким чином визначається, які освітні рішення потрібно створити.

Менеджери з компетенцій формують кваліфікаційні вимоги, моделі компетенцій для тієї чи іншої посади в SoftServe. Наприклад, менеджер з управління компетенціями бізнес-аналізу визначає, яким має бути хороший бізнес-аналітик, що він повинен знати та вміти робити на молодшому, середньому та старшому рівнях. Виходячи з вимог до кваліфікації співробітника створюється нова програма професіоналізації, на яку можуть бути залучені як внутрішні фахівці так і зовнішні експерти. При цьому компанія має особливу роль - архітекторів навчальних рішень, які створюють оптимальні навчальні рішення з урахуванням потреб і особливостей співробітників. Вони тісно співпрацюють із навчальними партнерами SoftServe, які адаптують послуги до регіональних потреб. Крім того, навчальні партнери поширюють інформацію про рішення університету, розвивають спільноту внутрішніх тренерів і наставників, визначають потреби в навчанні та взаємодіють з усіма напрямками для створення та проведення необхідного навчання у своєму місті чи регіоні.

Один із ключових показників ефективності навчання та його впливу на бізнес оцінювати можна за результатами кар'єрного зростання. У 2021 році працівники компанії, які взяли участь у навчанні за 25 навчальними

програмними ініціативами просунулися на вищу кар'єрну позицію. Кожен другий учасник лідерських програм зміг обійняти найвищу керівну посаду протягом півроку після навчання. В цій ситуації фахівці реалізують свій особистий потенціал у саморозвитку та самовдосконаленні та будують кар'єру, а компанія отримує професійніших працівників.

Також вагомою складовою оцінювання результативності професіоналізації кадрів мають бути кращі показники якості кадрового забезпечення. Крім того, у 2021 році 384 співробітники пройшли хмарні сертифікації: AWS, GCP та Microsoft Azure, 500 працівників отримали сертифікацію з AWS. Завдяки цьому компанія отримала статус провідного консалтингового партнера в AWS Partner Network і отримала Google Cloud спеціалізацію в категоріях Infrastructure, IoT, Data Analytics та Security. Це, своєю чергою, відкриває нові можливості для бізнесу в глобальному просторі [Кейси].

Важливо при кадровому забезпеченні уникати чи мінімізувати ризики кадрового забезпечення, а також враховувати потенціал сучасної робочої сили, яка навчається і реалізується в епоху революції 4.0, 5.0 . Для цього доречним буде використання теорії кадрових поколінь [4].

«Міжнародний кадровий портал Head Hunter Україна провів дослідження методом онлайн-опитування про ставлення на ринку праці до працівників різних поколінь «X, Y, Z». За результатами проведеного дослідження виявлено, що всі покоління мають як слабкі, так і сильні сторони. Так, представники покоління «X» краще справляються з рутинною роботою, а покоління «Y» демонструє системне мислення та відповідальність, покоління Z працівників (до 24 років), характеризується вмінням творчо вирішувати завдання» [48]. Покоління «Z» лише інтегрується до ринку праці, але має вже має певну специфіку, яку слід враховувати.

По-перше, це покоління креативу, яке активно використовують цифрові технології;

по-друге, це люди, які володіють технологіями управління часу;

по-третє, у них загострене почуття свободи та менша увага до формальностей .

по-четверте, «Z-ти працівники процвітають, працюючи в режимі багатозадачності. Вони мають глобальне мислення та комунікації. Представники покоління «Z» не будуть командними гравцями, тому що зазвичай покоління командних гравців завжди змінюється поколінням індивідуалістів. Командними гравцями було попереднє покоління «Y» . Однак щоб Z-ти ефективно працювали разом з іншими працівниками, їм необхідно ставити цікаві завдання, але при цьому визначити індивідуальну відповідальність. У роботі «Z» працівники реалізують цікаві, творчі проекти та нестандартні ідеї. Незважаючи на наявність великої кількості сильних сторін нового покоління, часто можна почути від IT-фахівців та управлінців побоювання щодо наявних слабких сторін «Z» працівників: 1) відчуженість від усього зовнішнього та безпосереднього, що їх не стосується, тобто індивідуалізм; 2) інфантилізм: представники покоління «Z», здається, не бажають діяти навіть тоді, коли це необхідно для них особисто або для їхнього життя; 3) егоцентризм: зети будують свій егоцентричний світ, безпечний, керований, захищений своєю автономією» [48].

Для синергетичної результативності роботи підприємства в сучасних умовах слід враховувати теорію поколінь та використовувати її для отримання позитивного результату і цим самим уникнути кадрових ризиків.

Для покоління «Z» «теорії поколінь X, Y, Z» іманентними є наступні типи ризиків: ризики найму працівників; ризики бізнес-процесів внаслідок непередбачуваних викликів та загроз; індивідуальні ризики (високий рівень інтегрованості у IT-технології); ризики мотивації та стимулювання персоналу. Ці види ризиків слід врахувати при кадровому плануванні та реалізації інструментів ризик-менеджменту.

Суттєвим ризиком кадрового забезпечення стала повномасштабна війна росії, яка породила ризики зайнятості, зниження доходів. «За даними IT Research Resilience, медіана доходу IT-спеціалістів в Україні становить \$2 360.

Через війну 10% фахівців відзначають суттєве зниження доходу. Проте 73% опитаних зазначили, що зарплата залишилась на тому ж рівні чи зросла після 24 лютого 2022 року. Суттєве зростання зарплатні відзначили 3% айтівців. Вперше за останні 7 років досліджень фіксували такі проблеми як часткову зайнятість та безробіття» [61].

У Львівському ІТ Кластері досліджували медіану зарплат у семи областях західної України (табл 3.1), куди найбільше релокувалося працівників цифрового бізнесу. ІТ Research Resilience показує розрив між оплатою місцевих фахівців та прибулих. Найбільша різниця у Волинській області: зарплатна медіана місцевих становить \$1000 проти \$1900 релокованих. Такий самий розрив у \$900 спостерігається у Чернівецькій області. Там медіана становить \$2 500 приїжджих проти \$1 600 у місцевих. Найвищі прибутки серед ІТ-фахівців західного регіону у Львові. Там медіана становить \$2 400 проти торішнього показника \$2 102. У Івано-Франківській області доходи айти фахівців зросли за на \$300 у місцевих та на \$1 700 у релокованих впродовж у 2022 році проти \$1 339 у 2021 році в порівнянні з 2020 роком [61]. Загалом медіана доходу ІТ фахівців у 2022 році в Україні становить 2360 доларів [61]. Відмітимо, що частину доходу, ІТ фахівці (203 000 ІТ-фахівців) направляють на благодійність і є чи не найбільшими фінансовими філантропами з поміж інших секторів України.

Таблиця 3.1

Медіанні заробітні плати ІТ фахівців Західної України

Області України	Заробітні плати релокованих спеціалістів , в дол.	Заробітні плати місцевих ІТ спеціалістів, в дол.
Волинська	1900	1000
Закарпатська	2900	2100
Івано-Франківська	2300	1700
Львівська	3000	2400
Рівненська	1800	1600
Тернопільська	2000	1200

Чернівецька	2500	1600
Медіана доходу	2102	1139

Примітка: наведено на основі інформації [60].

Кібербезпека та конфіденційність даних є найважливішими обов'язками кожної організації. Ви повинні безпечно й етично керувати збором і зберіганням даних про співробітників, а також мати політику конфіденційності. Крім того, повинні дотримуватися високих стандартів роботи від співробітників, які обробляють конфіденційні дані клієнтів.

Дотримання етичних правил найму та працевлаштування допоможе зменшити ризик спорів між роботодавцем і працівником.

При наймі робочої сили роботодавці повинні дотримуватися певного алгоритму найму робочої сили:

- Наймати працівників з дотриманням єдиних організаційних принципів кадрового добору.
- Створити недискримінаційне робоче середовище.
- Використовувати неупереджені процедури припинення трудових відносин.
- Забезпечувати рівні можливості для навчання та розвитку працівників компанії, щоб у компанії був персонал із відповідними навичками для досягнення організаційних цілей.

Справедлива оплата праці та пільги повинні підтримуватися для всієї робочої сили. Відділ кадрів має знайти баланс між тим, як забезпечити конкурентоспроможні та справедливі пакети винагороди, які відповідають ринку та фінансовим інтересам компанії. Вони також повинні забезпечити справедливую оплату праці та всеохоплюючі пропозиції для працівників. Це сприятиме дотриманню нормативних вимог і допоможе працівникам відчувати, що до них ставляться неупереджено.

Існує багато ризиків, пов'язаних із процесом злиття та поглинання, пов'язаним із підбором персоналу та іншими кадровими питаннями, тому

фахові спеціалісти з управління персоналом відіграють життєво важливу роль. Наприклад, плинність кадрів часто є важливою проблемою для керівництва. Дослідження показують, що «приблизно 50-75% ключових керівників залишають добровільно протягом двох-трьох років після придбання компанії».

Тому в сучасній компанії повинен бути відпрацьований план управління кадровими ризиками в системі цифрового бізнесу. Наявність плану управління ризиками персоналу дає можливість запобігати або належним чином вирішувати проблемні ситуації наступними способами:

1. Застосування проактивного підходу до кадрового планування. Превентивна модель управління кадровими ризиками може вирішити проблеми, перш ніж вони стануть серйозними проблемами. Постійно розвиваються технології, класифікація працівників і умови роботи роблять навігацію у світі роботи складним завданням. Швидкі зміни обов'язково триватимуть, і проактивний підхід допоможе краще адаптуватися до майбутніх ризиків.

2. Створення продуктивної робочої сили. Багато підприємств розширюють найм різних груп фахівців. Ефективне управління ризиками робочої сили та покращення досвіду роботи людей дозволяє компаніям створювати та утримувати складну робочу силу, яка може покращити ефективність організації.

3. Збереження та покращення репутації організації. Коли кадрові ризики переростають у помітні конфлікти, це може зашкодити стратегчному позиціонуванню організації, внутрішні конфлікти між співробітниками та спричинити негативне відношення до компанії в суспільстві. Це може вплинути на клієнтську базу та здатність залучати майбутніх працівників.

Остерігаючись попереджувальних сигналів і завчасно вирішуючи небезпечні обставини, можна уникнути несприятливих наслідків.

Важливо при доборі персоналу використовувати новітні форми рекрутингу, як очні так і анонімні, адже нині більшість кандидатів шукають нову роботу, продовжуючи працювати на поточній. Інклюзивний підхід у

доборі персоналу можна забезпечити двома шляхами: додати кандидатів у створену базу даних анонімних кандидатів та розглядати пропозиції інших рекрутерів, щоб підібрати необхідних кандидатів на посади. Для цього можна скористатися цифровим порталом «Recruitika», на якому розміщено портфоліо всіх кандидатів, де зручно шукати офери та стежити за статусами.

Модель управління кадровими ризиками матиме вигляд (рис.3.2.) і включатиме такі структурні блоки

1. Ключові кадрові ризики компанії. Визначаються за результатами кадрового аудиту.
2. Оцінка ризиків, сфер їх виникнення та визначення пріоритетів управлінських дій для їх нівелювання, або зменшення негативних наслідків
3. Проектування та реалізація рішень. Підбір методів управління кадровими ризиками.

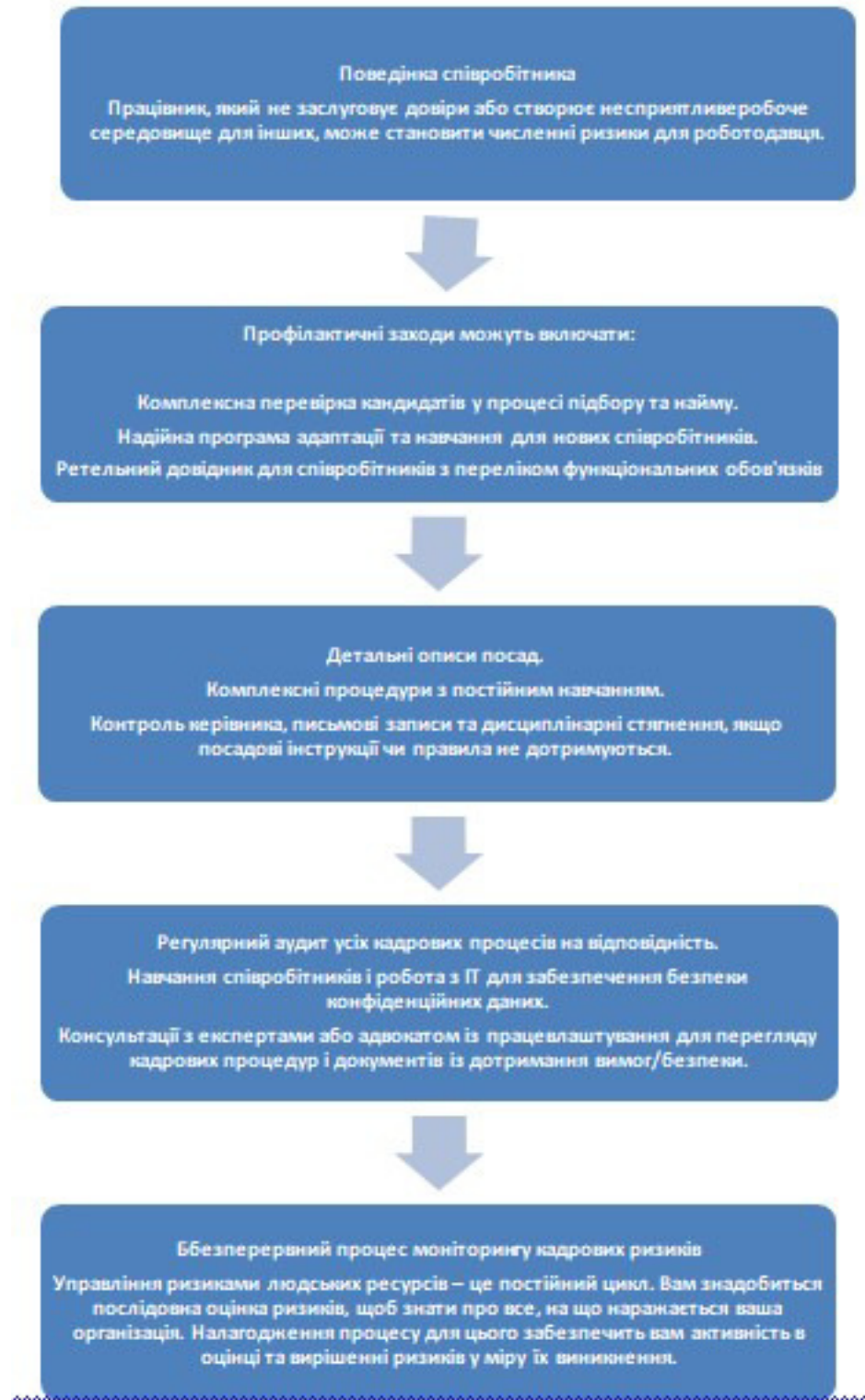


Рис.3.2.Модель управління кадровими ризиками

Примітка: побудовано автором на основі [49, 57, 58]

Розвиток навичок управління ризиками в сфері управління персоналом принесе користь організації в довгостроковій перспективі. Більше того фахівець з кадрів, що володіє технологією управління ризиками, стане релевантним спеціалістом з кадрів.

Розвиваючи перспективу управління ризиками, можна діяти більш стратегічно. Необхідно постійно моніторити ділові тренди та ситуацію в цифровій індустрії, тоді можна передбачити ризики для відділу кадрів, і мати можливість бути в курсі будь-яких змін, які потрібно внести.

Оскільки бізнес-екосистема залишається нестабільною, система управління ризиками не має відставати. Управління кадровими ризиками дасть змогу відділу кадрів проактивно підходити до питань у своїй сфері компетенції та забезпечувати безперебійне та ефективне функціонування організації.

3.2. Механізм примноження креативної складової кадрового потенціалу

Розглядаючи вдосконалення методів та підходів до управління персоналом з використанням інноваційних підходів слід наголосити на використанні креативних методів примноження творчого потенціалу працівників підприємства. На нашу думку, воно повинно здійснюватися за такими напрямками:

1. Подальше активне навчання з використанням дистанційних форм. Це дозволяє найефективніше вирішувати виниклі організаційні проблеми, прогнозувати структуру та динаміку організаційних змін. Даний метод навчання на практиці ефективний для розвитку організаційного лідерства та набуття навичок командної роботи.

2. Делегування (відрядження) співробітника на певний час в інший структурний підрозділ для оволодіння новими навичками. Залучення висококваліфікованого співробітника з іншого підприємства дозволяє використовувати його навички та досвід для розвитку власного бізнесу.

3. Використання сучасних тренінгових методик. Наприклад, моделі «метафоричної гри». Це метод, який передбачає організацію активної роботи учасників бізнес-процесів, спрямованої на вироблення нових форм діяльності та зміни установок у поведінці співробітників. Це обговорення на невеликих

професійних тренінгах досвіду, історій про бізнес, про партнерів, клієнтів та співробітників, де акцент робиться на позитивних та важливих подіях організаційного життя. Такий метод можна використовувати як доповнення до щоденної організаційної практики.

4. Наставництво або метод наслідування - спосіб, який поки не отримав належної уваги з боку HR («human resource») менеджерів. Суть даного методу полягає в тому, що учень супроводжує досвідченого керівника в робочій обстановці, слідує за ним у процесі виконання роботи, таким чином, освоюючи нові компетенції та формуючи необхідний організаційний досвід.

Необхідно зазначити, що вищезазначені методи неформального розвитку персоналу стають ефективними лише у тому випадку, якщо керівники всіх рівнів управління активно залучаються до процесу розвитку співробітників, створюють атмосферу довіри та вільного обміну думками, дискусію, впроваджують програми ефективного лідерства, проектного менеджменту та підвищення креативності персоналу.

При вивченні форм професіоналізації необхідно увагу звертати на поглиблені працівниками навичок «soft skills». Нині провідні освітні платформи (Coursera) вважають, що soft skills у 93% випадків вважають суттєвими при прийнятті рішень щодо найму на роботу.

Soft skills – це певні знання, сприяють командній роботі під час вирішення будь-яких робочих питань. До зазначених характеристик належать активне слухання (здатність уважно слухати, ставлячи допоміжні питання, що дозволяють опоненту ширше розкрити думку та пояснити свою позицію); вміння вести переговори; невербальні елементи комунікації (вміння як висловлювати думку розумно і коротко); вміння переконувати; вміння презентувати та виступати публічно; storytelling (уміння розповідати); письмові навички (наприклад, уміння складати звіти, вести бізнес-комунікацію).

«Окремо слід згадати про вміння критично мислити, а саме: аналізувати ситуацію, що склалася, робити корисні висновки і змінювати поведінку

відповідно до середовища. Важливою характеристикою сучасного працівника вважається емпатія, здатність відчувати, розуміти та аналізувати почуття та емоції інших людей. Не на останньому місці емоційний інтелект, позитивне світосприйняття, бажання дізнатися про нове, вміння вирішувати проблеми творчо та нестандартно та прагнення до саморозвитку» [60].

Отже, *soft skills*, це вміння спілкуватися; розвивати лідерські навички; залучення до колективної роботи.

Розвиток персоналу та підвищення рівня його креативності безпосередньо впливає на продуктивність у сучасній організації. Це досягається шляхом створення грамотної системи мотивації. Вкладення у розвиток персоналу сьогодні – це інвестиція у майбутнє всієї компанії, яка обов'язково призведе до о бажаного результату.

Вдосконалення використання креативних методів управління персоналом слід розглядати через призму організаційного супроводу управління. Мова передусім має йти про використання даунсайзингу, реінженірингу та паблік-інженірингу.

Даунсайзинг – це низка перетворень, пов'язаних з організаційною структурою та культурою підприємства [11]. Такі організаційні трансформації стосуються і організаційної корпоративної культури, місії, ціннісних орієнтацій. В цьому контексті варто зазначити про радикальні організаційні трансформації компанії SoftServe (3.3). Так, компанія на найближчі 10 років ставить за мету: зменшення енергоспоживання, використання відновлюваної енергії, оновлення політики щодо біотехнологій для зменшення викидів вуглецю; сприяння віддаленій роботі та онлайн-зустрічам, чисті нульові відходи; циркулярна концепція використання товарів, відмова від використання матеріалів, що не підлягають переробці; проектування стійких офісів; використання низьковуглецевих технологій; вибір офісних приміщень із екологічними сертифікатами; дотримання принципів екологічності при закупівлі товарів; формування екологічної культури; надання стійких ІТ-

рішень; зменшення викидів вуглецю під час розробки нових технологій; досягнення Цілей сталого розвитку ООН в продукуванні послуг компанією.



Рис.3.3. Модель організаційних трансформацій компанії SoftServe

Примітка: побудовано автором.

Важливо в організаційній культурі використовувати новітні підходи до роботи з кадрами, в частині моніторингу задоволеності працівників наявними інструментами їх мотивації, оцінювання основних методів, функцій кадрового управління, кадрової документації, кадрового діловодства, кадрового потенціалу. Ці функції можна зреалізувати в рамках кадрового аудиту, який можна передбачити в роботі кадрової служби компанії.

Під час проведення кадрового аудиту можна вдало оцінювати показники кадрової роботи: планування кадрової потреби, первинну та вторинну адаптацію, статусну та фінансову мотивацію, систему професійного розвитку, соціально-психологічний клімат, дотримання корпоративної культури та етики взаємовідносин, механізм посадової відповідальності та мобільності, припинення трудових відносин тощо. Вкрай важливо оцінювати механізми гарантування безпеки та здоров'я працівників компанії.

Девіз компанії SoftServe в безпеці працівників зводиться до створення умов гостинності, зручності, комфорту для своїх працівників та членів їх сімей. Як змінюється глобальна ситуація, змінюються і очікування та потреби працівників компанії. Через глобальну пандемію та війну росії проти України партнери компанії висловили бажання покращити плани медичного страхування та додаткових виплат вимушено переміщеним працівникам компанії. Було збільшено кількість оплачуваних лікарняних днів через COVID-19, розширено послуги, які покриваються пакетом корпоративного страхування, розширені позиції страхування здоров'я в частині можливих медичних ризиків, передбачено додаткові оплачувані відпустки, передбачено оплату абонементів в спортивних клубах для підтримки здорового способу життя працівниками компанії.

У 2021 році працівники компанії висловили високу задоволеність своїм здоров'ям і самопочуттям, а показник здоров'я з можливих 100 балів піднявся з 64 до 75 балів, що на 10 балів вище в порівнянні з іншими секторами економіки [61]. Також до роботи в компанії задіяні експерти, які дбають за психологічне здоров'я працівників компанії, лідери громадської думки, щоб вирішувати загальні та актуальні проблеми, що породжуються сучасними викликами.

Для конкурентного позиціонування на національному та міжнародному ринку цифрових послуг компанія створила благодійну організацію Open Eyes, яка має свій веб-сайт, та займається гранрайтингом та фінансовою філантропією за програмою «Helpiness» та здійснює підтримку українських військових, реалізує інвестиційні ініціативи для покращення охорони здоров'я в громадах України. Поряд з цим, освіта залишається пріоритетом Open Eyes. У 2021 році діяльність Open Eyes була зосереджена в Україні. Зокрема, було відкрито Центр обслуговування ветеранів, було закуплено обладнання для реанімації Чернівецької обласної лікарні, було створено астрономічний гурток для дітей з кризових сімей в Івано-Франківську та поставлені професійні

телескопи. У 2021 році SoftServe провів перший конкурс грантів для ідей соціальних послуг. З 58 заявок 15 робіт перемогло [51].

Для примноження креативного потенціалу у 2021 році розпочав свою реалізацію проект інклюзивного університету. Таку інклюзію забезпечують низка фахівців з професіоналізації кадрів SoftServe, що складається з архітекторів навчальних рішень, координаторів навчання, партнерів з навчання, та керівників компетенцій, які беруть участь у проекті дизайну інклюзивного навчання.

Метою проекту є поєднання принципів інклюзивності та універсальності дизайну. Ініціативи та вдосконалення реалізуються в рамках Центру сертифікації SoftServe для кар'єрного зростання, інклюзивного спілкування; SoftServe IT Academy, Центру сертифікації та Центру міжкультурної комунікації, що створили нові правила доступності для IT Academy та проведення атестації; Університету SoftServe, що реалізує Engageducate Conference, щоб поширити обізнаність щодо DE&I серед внутрішніх учасників навчання, Центру міжкультурної комунікації SoftServe для опанування технологій крос-культурного менеджменту.

Таким чином, основними механізмами інноватизації форм мотивації персоналу слід вважати методи розвитку персоналу, вдосконалення корпоративної культури та організаційного клімату, підвищення рівня креативності персоналу, бажання генерувати нові ідеї та приймати інноваційні рішення в рамках реалізації нових продуктів компанії, формування лідерських навичок.

Висновки до розділу 3

Дослідження, проведене в третьому розділі показало, що компанія SoftServe створила свого роду еталонну модель для інклюзивноорієнтованої системи управління персоналом та його мотивації. В основі даної покладено модель безперервного розвитку кадрів та їх кар'єрного зростання; створення максимально безпечного, комфортного організаційного середовища; підтримки

етичних принципів та корпоративної культури; підтримка потенціалу здоров'я відповідно до валеологічної концепції сталого розвитку ООН; формування та примноження лідерського потенціалу за рахунок багатогранної системи професіоналізації кадрів, яка враховує не лише новітні підходи та моделі до надання функцій та послуг компанією, але й сучасні форми управління персоналом з врахуванням ризик-менеджменту, крос-культурного менеджменту, тайм-менеджменту; використання соціально-психологічних методів для збереження та примноження особистого потенціалу працівників та протидії професійному вигоранню. Для підтримки іміджу та реалізації конкурентного моделі брендингу компанії, створена розгалужена мережа між секторної співпраці: через систему гостьових лекцій в університетах, співпрацю з громадськими організаціями, волонтерство, фінансування соціальних проєктів.

Для нівелювання ризиків, що викликані воєнним станом нами розроблено модель управління ризиками, що включає: застосування проактивного підходу до кадрового планування, збереження репутації компанії через заходи міжсекторної співпраці, верифікація ризиків та визначення управлінських дій для їх нівелювання, або зменшення негативних наслідків; проектування та реалізація рішень щодо управління кадровими ризиками.

У програмах підвищення кваліфікації рекомендуємо звертати увагу на поглибленні Soft skills: вміння вести переговори; використовувати невербальні елементи комунікації, переконувати, презентувати та виступати публічно; аналізувати ситуацію, що склалася, робити корисні висновки. В сфері цифрового бізнесу необхідно вирішувати проблеми творчо та нестандартно та постійне прагнення до саморозвитку до генерації нових підходів та прийняття нестандартних рішень..

ВИСНОВКИ

Дослідження використання мотиваційного інструментарію в системі управління персоналом сучасних підприємств показало, що даний інструментарій зазнає постійної трансформації відповідно до викликів та потреб промислової революції 4.0 та 5.0. Підходи до управління персоналом реалізуються на корпоративному, національному, місцевому рівнях і трансформуються в інноваційне креативне русло, змінюючи усі підсистеми кадрового менеджменту: добір, адаптацію, планування кар'єри та просування, мотивацію, професіоналізацію, відповідальність та припинення трудових відносин. Виклики сьогодення, цифровізація всіх сфер життєдіяльності, транснаціоналізація ринку робочої сили, воєнний стан змінюють форми та методи мотивації персоналу, адаптуючи до нових реалій.

Специфіку інноватизації інструментарію управління персоналом загалом та мотивації, зокрема, в рамках даної випускної роботи було проведено на основі дослідження суб'єктів господарювання цифрового сектору економіки, які, як показало дослідження в рамках даної випускної роботи, стали в умовах нових викликів еталонним прикладом використання сучасного мотиваційного інструментарію. Радикальні організаційні трансформації в компанії відбуваються з врахуванням потреб сталого розвитку, розвитку циркулярної, ноосферизованої економіки.

Дослідження використанні мотиваційних інструментів управління персоналом в міжнародній транснаціональній компанії SoftServe, яка працює в сфері новітніх цифрових індустрій в 12 країнах світу, показала, що він носить інноваційний, креативний, валеологічний, безпековий, інклюзивно зорієнтований характер. Це дозволяє компанії мати необхідні конкурентні переваги на ринку робочої сили і вагомі позиції на національному та міжнародному ринках ІТ- послуг. Мотиваційний інструментарій сфокусований на тому, аби забезпечити працівників компанії всебічною підтримкою до кар'єрного зростання, особистісного розвитку та досягнення успіху,

примноження лідерського потенціалу, оволодіння необхідними знаннями та широкими можливостями для подальшого професійного розвитку.

Організаційний супровід системи управління персоналом базується на інтеграційній стратегії, з максимальним використанням новітніх інструментів тимбилдінгу. Коли співробітники живуть на різних континентах, країнах з різними часовими поясами, компанія працює над постійною інтеграцією внутріорганізаційних структур компанії з віддаленими підрозділами та командами в єдину організаційну структуру, з єдиними організаційними цінностями та культурою.

Забезпечується це максимальним захистом та безпекою кожного працівника, корпоративним медичним страхуванням, юридичним захистом, створенням комфортних умов для віддаленого робочого місця, підтримкою здорового способу життя шляхом оплати спортивних абонементів та додаткових компенсаційних виплат на оздоровлення, відпочинок, у разі потреби, для релокованих працівників та їхніх сімей в умовах воєнного стану.

Ці методи спрямовані на підтримку ініціатив, продукування нових знань, кращого застосування набутих вмінь. Результатом використання інноваційних методів мотивації в управлінні персоналом стає їх бажання продукувати нові знання, приймати нестандартні управлінські рішення, проявляти свій креативний та творчий потенціал до реалізації інноваційних проєктів, брати на себе відповідальність. Креативність стає основним драйвером конкурентної сили як у системі кадрового менеджменту, так і загалом у системі управління підприємством. Компанія вдало демонструє, як необхідно не просто володіти новими знаннями, а вміти їх застосувати в конкретних умовах і отримувати конкурентну перевагу.

Компанія бере активну участь у розбудові та зміцненні локальних спільнот, що є критично важливим для розвитку ІТ-індустрії. Компанія співпрацює з ІТ-кластерами, технологічними компаніями та галузевими спільнотами, органами місцевої влади та навчальними установами, громадськими організаціями, фінансує соціальні проєкти, займається

волонтерством та фінансовою філантропією (доброчинністю), щоб «внести позитивні зміни у розвиток локальних ІТ-спільнот, а також створити ефективну систему співпраці бізнесу, влади та громадянського суспільства через низку власних та партнерських програм» [40].

«ІТ-індустрія – це індустрія знань. Успіх компаній, що працюють в ІТ-секторі, ґрунтується на навичках та знаннях їхніх співробітників. Швидкий розвиток технологій є викликом для освітніх систем і компаній. Як одна з найбільших технологічних компаній у регіонах присутності, SoftServe активно долучається до позитивних перетворень у шкільній та університетській ІТ-освіті, аби вона відповідала сучасним технологічним тенденціям і була конкурентоспроможною на світовому ринку. SoftServe системно працює над вирішенням цього питання на національному, місцевому та корпоративному рівнях» [40].

Компанія використовує диференційовану шкалу статусної мотивації (сучасні програми професіоналізації, коучингу, менторства, сертифікатні тренінгові програми, оцінювання систем кадрового менеджменту) та фінансової мотивації (бонуси, додаткові оплачувані відпустки, оплата спортивних абонементів, корпоративне соціальне страхування тощо), що базується на інклюзивному, людиноцентричному, валеологічному підходах і сприяє примноженню креативного ресурсу.

Інноваційна система професіоналізації кадрів реалізується через програмні механізми професіоналізації кадрів, міжсекторної співпраці у підборів та вихованні працівників ще із студентського середовища за допомогою створення центрів особистісного та професійного розвитку, в складі яких: центр особистісного розвитку талантів працівників, центр навчальної майстерності, технічну школу, бізнес-школу, міжкультурний комунікаційний центр, систему он-лайн навчання, сертифікаційний центр, який має міжнародну ліцензію для своєї діяльності.

Для вдосконалення використання креативних підходів управління персоналом пропонуємо в рамках започаткованої школи лідерства проводити

зовнішні тренінгові програми для студентів вищих навчальних закладів для здобуття ними нових знань та вмінь на ринку освітніх послуг, що дозволить виокремлювати та залучати до бізнесу талановитих студентів. Також в умовах посилення глобальних пандемічних викликів, ризиків воєнного стану особливу увагу приділяти корпоративному коворкінгу, що поглиблювати інклюзивні підходи до використання креативних методів управління персоналом.

Для вдосконалення використання інструментів мотивації пропонуємо використовувати систему управління кадровими ризиками, яка дозволить врахувати та нівелювати негативні наслідки ризиків, що викликані воєнним станом на ринку робочої сили загалом, в сфері ІТ індустрії зокрема (дисбаланси в оплаті праці серед регіональних та переміщених працівників, зростання безробіття, закриття багатьох інвестиційних проєктів). Нами розроблено модель управління ризиками, що включає: систему діагностування ризиків та їх прогнозування; застосування проактивного підходу до кадрового планування, збереження репутації компанії через заходи міжсекторної співпраці, верифікація ризиків та визначення управлінських дій для їх нівелювання, або зменшення негативних наслідків; проєктування та реалізація рішень щодо управління кадровими ризиками.

У програмах підвищення кваліфікації рекомендуємо використовувати тренгові модулі, спрямовані на поглибленні Soft skills: вміння вести переговори; використовувати невербальні елементи комунікації, розуміти та аналізувати почуття та емоції інших людей на відстані, використовувати емоційний інтелект, проявляти позитивне світосприйняття, бажання генерації нових підходів та прийняття нестандартних рішень.

Використання даних пропозицій лише підсилить збалансування корпоративних інтересів та інтересів працівників компанії і сприятиме примноженню її конкурентного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович та ін. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 115 с.
2. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с
3. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
4. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (с. 55-58). 22 лютого, 2020, Львів, Україна: ЛЕФ.
5. Божидарник Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст. 2015. № 3. С. 37–39.
6. Брич В., Корман М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль, ТНЕУ. 2018. 220с.
7. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64) URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222)
8. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf
9. Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: <http://uk.wikipedia.org/>
10. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2019 URL: https://www.researchgate.net/publication/337303718_KLASIFIKACIA_KADRO_VIH_RIZIKIV_POKOLINNA_Z
11. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. URL: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/201152-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-449776-1-10-20200422.pdf>

12. Вперше за останні 7 років фіксували безробіття: як війна впливає на зарплату IT-спеціалістів. URL: <https://ain.ua/2022/08/23/yak-vijna-vplyvaye-na-zarplatu-it-speczialistiv/>
13. Галахова Т. Інноваційно-креативний компонент розвитку менеджменту. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3629>
14. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 196-199.
15. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квіт. 2017 р. К. : КНЕУ, 2017. С. 25–26.
16. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. № 2 (31). 2016. С. 52–57
17. Грішнова О.А., Костенко Т.О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 2 (152). С. 462–469.
18. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібн. Одеса, 2018. 305 с.
19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
20. Дьоміна О.В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. *Управління розвитком*. 2015. №1(179). С. 44-49.
21. Дьомкіна О.В. Розвиток персоналу сфери інформаційних технологій: поняття, особливості та сучасний стан в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. № 20. Вип. 1 (2). С. 85–89.

22. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 366–372.
23. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. № 101. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18317>
24. Задорожнюк Н.О., Беноева М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1 (5). С. 132–135.
25. Звітність «Товариство з обмеженою відповідальністю «Софтсерв»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз. URL: https://zvitnist.com/20787166_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDP_OVDALNSTU_SOFTSERV
26. Кар'єра в IT. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/team-lead-position/> .
27. Кейси і технології у новому блозі компанії SOFTSERVE URL: <https://ain.ua/2021/12/22/navchayemo-ponad-10-000-studentiv-na-rik-yak-praczuuye-korporatyvnyj-universytet-softserve/>
28. Кузнецова Т. Креативне озброєння. URL: <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>
29. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. *Бізнес інформ*. 2011. № 12. С. 180–183.
30. Управління персоналом. Інформаційний портал. URL: <https://www.kadrovik.ua/kategoriyi-statey/upravl-nnya-personalom>
31. Макаренко О.Г., Лазарев В.Н. Креативный менеджмент: уч. Пособие. Ульяновск: УЛГТУ, 2011. 154 с.
32. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки. – К.: Наукова думка, 2007. 325 с.

33. Падухевич О. Коучинг, які ефективний інструмент управління персоналом. Кадров України. 2019. №9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
34. Пахлова О.В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 9-1. Ч 1. С. 136–140.
35. Пахлова О.В. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. URL: https://www.researchgate.net/publication/337303718_KLASIFIKACIA_KADROVIN_RIZIKIV_POKOLINNA_Z
36. Педро до Кармо Коста «Архітектура інновацій». URL: <http://management.web-standart.net/issues/2010/7/1596/>
37. Пигоров Г.С. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития: Учебник для вузов. Днепропетровск:Пороги, 2003. 502 с.
38. Примак І. На гребені. URL: <http://www.new-management.info/issues/2008/11/315/>
39. Психологічний словник. URL: www.book.od.ua.
40. Родченко В.Б., Рекун Г.П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Одеса, 2013. Т.18. Вип. 4/3. С. 89-93.
41. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с.
42. Свіргун В. Сучасні методи розвитку кадрового потенціалу. Матеріали наукової інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль, ЗУНУ. 10(листопада 2022). 2022.
43. Свіргун В. Інноваційні підходи управління персоналом. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та

- управління на сучасному етапі". Тернопіль. ЗУНУ. (21 жовтня 2022 року). 2022.
44. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Управление развитием интеллектуально-креативной деятельности персонала современной организации. Наукоеведение. 2015. № 5 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiemintellektualno-kreativnoy-deyatelnosti-personala-sovremennoy-organizatsii>.
45. Сокольський М. Призма для інноватора. URL: <http://www.management.web-standart.net/news/2010/08/16/3830/>
46. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrov>
47. Хто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z? URL: <http://goo.gl/9mp6Xv>
48. Чернів Є. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/10/647632/>
49. Шатун В. Основи менеджменту: Навч. посіб.. Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376с.
50. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_2_3
51. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2040_44261652.pdf
52. Шокун В., Пішеніна Т. Основи менеджменту: Навч. посіб. К. : Ун-т "Україна", 2005. 340с.
53. Boatman Andrea HR Risk Management: A Practitioner's Guide Home. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-risk-management/>
54. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. URL: <http://www.best-in-class.com/>

bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increase d-productivity-and-superior-guest-experiences

55. Neil Howe, William Strauss. Millennials rising: the next great generation. Vintage Books, 2000. <http://books.google.ru/books?id=vmNkJ9oYc2IC> 2. Теорія поколінь XYZ, це варто знати. URL: <http://smyrnov.pp.ua/teoriya-pokolin-xyz-tse-var-to-znati/> (дата звернення 17.01.2019). Дослідження HeadHunter Україна. URL: <https://kiev.hh.ua/article/>.
56. Sayabek, Z., Suieubayeva, S. & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. DOI: 10.1007/978-3-030-27015-5_49
57. Schallmo, Daniel R. A. & Williams, Christopher A. (2018). Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>
58. Soft Skills в IT: чому вони потрібні кожному айтішнику та як їх розвивати. URL: https://kam.itstep.org/blog_3/soft-skills-in-it-why-every-it-specialist-needs-them-and-how-to-develop-them Millennials rising: the next great generation
59. SOFTSERVE SUSTAINABILITY REPORT. 2021. URL: <https://www.softserveinc.com//files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2021.pdf>
60. SOFTSERVE. SUPPORT UKRAINE FROM ABROAD. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>