

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Особливості розвитку менеджменту персоналу на інноваційному підприємстві./
Peculiarities of personnel management development at an innovative enterprise

Бабаджанова Олена Ярашбаївна

Спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом

Випускна кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня “магістр”

Випускну кваліфікаційну роботу допущено до захисту: " ____ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

Тернопіль 2023

Виконала: студентка Бабаджанова О.Я.

Науковий керівник: к. е. н. професор Є. П. Качан

Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Освітній ступінь “магістр”

Спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма - Управління персоналом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Шкільняк

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

1. Тема кваліфікаційної роботи: Особливості розвитку менеджменту персоналу на інноваційному підприємстві./ Peculiarities of personnel management development at an innovative enterprise

керівник роботи к.е.н. професор Є.П. Качан _____

затверджені наказом по університету від ”8” грудня 2022 р. No 491

2. Строк подання студентом закінченої кваліфікаційної роботи: 30.11.2023р

3. Вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Вивчити економіку функціонування інноваційних підприємств та основні показники, що їх характеризують;

Вивчити особливості розвитку менеджменту персоналу на інноваційному підприємстві;

Оцінити особливості і запропонувати економічну сферу їх запровадження на інноваційному підприємстві.

4. Основні питання, які потрібно розробити:

Дослідити суть сучасного менеджменту персоналу;

Дослідити питання суті інноваційного підприємства, його характерні риси;

Оцінити особливості розвитку персоналу власне на інноваційному підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу у роботі:

Розробити ілюстративний матеріал який би наочно характеризував можливості розвитку персоналу на інноваційному підприємстві.

Прізвище, ініціали та посада консультант

Підпис, дата

Завдання видав

Завдання прийняв

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та значення управління персоналом на підприємстві

1.2. Побудова системи управління персоналом на підприємстві

1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

Висновок до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В «SOFTSERVE»

2.1. Управлінська діагностика «SOFTSERVE» в Україні

2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності «SOFTSERVE»

2.3. Оцінка ефективності персоналом «SOFTSERVE» в Україні

Висновок до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ «SOFTSERVE» В УКРАЇНІ

3.1. Напрямки удосконалення розвитку персоналом

3.2. Розробка системи нематеріальної мотивації для персоналу «SOFTSERVE» в Україні

3.3. Напрямки впровадження інноваційного менеджменту персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності «SOFTSERVE» в Україні

Висновок до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується необхідністю зміни систем управління персоналом вітчизняних організацій. Одним із головних завдань підприємств усіх форм власності є пошук ефективних методів управління працею для забезпечення активізації людського фактору. Вирішальним фактором ефективності будь-якої діяльності людини є мотивація. Від ефективності таких складових, як управління персоналом та його стимулювання, безперечно залежить економічний і соціальний ефект підприємства, тобто кінцеві результати його діяльності. Сучасний механізм стимулювання праці в умовах вітчизняної економіки розвинутий недостатньо, на практиці зазвичай застосовуються методи проб і помилок, що знижує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Тому розробка методів підвищення мотивації працівників є одним із основних пріоритетів, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Проблеми управління персоналом у всі періоди часу були предметом досліджень вчених різних наукових шкіл країни та зарубіжжя. Цю хвилюючу наукову проблему досліджували Д. МакГрегор, Г. В. Шокін, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. МакГрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, та інші відомі вчені. Такі видатні дослідники, як І. Ансофф, К. Боуман, О. С. Виханський, розглядали загальну проблему стратегічного управління людьми в організаціях та зростання значення досвіду іноземних підприємств у розвитку підходу, орієнтованого на першорядні цінності. О. І. Наумов, В. С. Пономаренко та ін. Окремі аспекти сучасних проблем управління персоналом відображені в працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Я. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашка, С. Сінк, А. Чикуркова, С. Шекшня, О. Шканова, Г. Шкокіна, О. Щура та ін.

Метою даного дослідження є вивчення шляхів створення на підприємствах ефективної системи стимулювання персоналу.

Мотивація - це набір управлінських форм поведінки, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення цілей особистих та компанії. Основою успіху будь якої організації є система по мотивації людей. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію керівників усіх рівнів організації шляхом забезпечення взаємодії. Основною метою процесу мотивації є отримання

максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості підприємства [1].

Предметом дипломної роботи – дослідження менеджменту персоналу на інноваційному персоналу.

Об'єктом дипломної роботи – дослідження менеджменту персоналу на інноваційному персоналу.

Завданнями дипломної роботи є:

- Дослідити сутність та значення управління персоналом на підприємстві
- Вивчити побудову системи управління персоналом на підприємстві
- Розглянути методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві
- Проаналізувати управлінська діагностика «SOFTSERVE» в Україні
- Зробити аналіз господарсько-економічної діяльності «SOFTSERVE»
- Зробити оцінка ефективності персоналом «SOFTSERVE» в Україні
- Дослідити напрямки удосконалення розвитку персоналом
- Розробити системи нематеріальної мотивації для персоналу «SOFTSERVE» в Україні
- Запропонувати напрямки впровадження інноваційного менеджменту персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності «SOFTSERVE» в Україні
-

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та значення управління персоналом на підприємстві

У сучасному стані ринкової економіки існують численні виклики щодо забезпечення нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій. Серед цих проблем управління персоналом є одним із найважливіших. Принципи сучасної економіки змінилися, що призвело до створення різних типів підприємств і

посилення конкуренції. Крім того, глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві, а також зростання цифровізації сприяли значній зміні ролі людських ресурсів. Як наслідок, управління персоналом тепер визнано важливою сферою життя організації, здатною підвищити її ефективність і продуктивність. За словами Джона Сторі: « управління людськими ресурсами — це особливий підхід до управління людьми в організації, яка прагне досягти конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого та лояльного персоналу. Це досягається за допомогою комплексного набору культурних, структурних і кадрових методів». [7]

Успіх зовнішньоекономічної діяльності компанії значною мірою залежить від компетентності її співробітників і ефективного управління персоналом. У міру зростання потреби в підвищенні конкурентоспроможності та реалізації стратегії розвитку компанії управління персоналом стає все більш вирішальним фактором. Сутність управління персоналом можна визначити як діяльність, яка спрямована на оптимізацію використання трудових ресурсів для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей його працівників. Перше зазвичай пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства, що іноді прирівнюють до отримання максимального результату. Однак ефективність тепер частіше пов'язують не лише з економічними заходами, якістю, продуктивністю, інноваціями та прибутком, а й із задоволеністю працівників, високим моральним духом команди та мотивацією персоналу працювати ефективно.

Наявність інноваційних концепцій, передових технологій і сприятливих зовнішніх умов не можуть забезпечити високу ефективність роботи. Поступово визнається важливість професійно підготовленого персоналу як вирішального ресурсу для економіки, і з'являється новий погляд на робочу силу як «людський капітал». Значущість людей як фактора успіху продовжує зростати, і вони більше не розглядаються просто як персонал, а як цінні людські ресурси. У відповідь на це на зміну застарілій системі управління персоналом прийшла система управління персоналом, що підкреслює необхідність капіталовкладень у становлення та розвиток людини. Це визнає економічну доцільність витрат, пов'язаних із якісною робочою силою, постійним навчанням, утриманням і навіть створенням можливостей для індивідуального зростання та розвитку.

Управління персоналом відноситься до мережі організаційних, економічних і соціальних заходів, які є взаємозалежними і призначені для створення середовища, яке заохочує нормальне функціонування, зростання та оптимальне використання потенціалу робочої сили в організації.

Фундаментальним принципом, що лежить в основі концепції управління персоналом підприємства, є створення стратегій управління, вказівок і методів, які враховують операції з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства. Це включає запровадження нових систем і методів навчання та професійного розвитку персоналу, а також встановлення та реалізацію єдиної та узгодженої політики як щодо компенсації, так і винагороди. Крім того, підприємство має розробити та запровадити економічні стимули та соціальні гарантії, які сприятимуть здоровим відносинам співпраці між керівництвом і працівниками.

У кадровій політиці підприємства пріоритетом має бути розробка комплексної стратегії управління персоналом. Це логічний підбір і наймання персоналу, ретельний аналіз, планування та прогнозування як кадрового потенціалу, так і ринку праці. Це також управління кадровими змінами в організації, проведення персональної оцінки знань, навичок і особистої відповідальності, оцінка ефективності роботи та її результатів, а також організація реклами та налагодження комунікацій із зовнішніми організаціями, які забезпечують компанію персоналом. Водночас важливо віддати перевагу правовому та інформаційному забезпеченню процесу управління персоналом, а також створенню оптимальних умов праці.

Управління трудовими відносинами – це важливе завдання, яке вимагає від керівника підприємства великої уваги та відповідальності. Це включає в себе розробку вказівок і методів оцінки функціональних обов'язків персоналу, виховання почуття відповідальності серед співробітників, вивчення і регулювання міжособистісної та групової динаміки, вирішення виробничих конфліктів і управління стресом, проведення соціально-психологічної оцінки, встановлення стандартів корпоративної культури, та забезпечення безпечного робочого середовища.

Складна система управління персоналом у бізнесі, безсумнівно, переплетена із загальною ефективністю підприємства. Тим не менш, на даний момент не існує єдиного методу оцінки цієї ефективності.

На жаль, значна частина вітчизняних підприємств або нехтує менеджментом персоналу, або лише вимірює його ефективність за допомогою штучних показників. Більш обґрунтованим методичним підходом є оцінка ефективності управління персоналом на різних рівнях, включаючи окремих працівників, органи управління та систему управління в цілому. Важливо брати до уваги такі фактори, як фактична чисельність персоналу порівняно із запланованою, професійна кваліфікація, рівень освіти та практичний досвід працівників у зв'язку з вимогами до їхніх посад. Оцінка ефективності управління персоналом компанії повинна враховувати економічні вигоди, отримані від оптимального використання трудового потенціалу, задоволення потреб та інтересів працівників, ефективної організації та мотивації праці, а також загальну ефективність організації, отриману від цілісності та дизайну підприємства.

На думку авторів [1] оцінка ефективності управління персоналом є методичним і чітко визначеним процесом, який має на меті виміряти витрати та переваги, пов'язані з програмами управління персоналом. Мета полягає в тому, щоб встановити співвідношення між результатами цих програм і результатами роботи, контрольними показниками конкурентів і цілями компанії.

Оцінка системи управління персоналом в умовах сучасного бізнесу вимагає методичного підходу. Це передбачає оцінку витрат і переваг загальної програми управління персоналом, а потім порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий період часу. У деяких європейських країнах вже поширені центри управлінської оцінки, діяльність яких включає виявлення потенційних здібностей менеджерів на основі спеціального набору тестів і вправ, але ці центри не позбавлені недоліків і не гарантують помилковості. безкоштовно.

Як видно, склад показників всебічно показує ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної вигоди від управління персоналом підприємства полягає у визначенні витрат на реалізацію кадрової політики підприємства шляхом вивчення співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, та результатів, отриманих від ефективності його діяльності. Ці показники орієнтують працівників на раціональне використання

робочого часу, підвищення трудової дисципліни з основною метою підвищення організації праці.

Крім того, в умовах ринкової економіки такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, продажі, рентабельність, продуктивність праці працівників, відношення темпів зростання продуктивності праці працівників до середньої заробітної плати, фонд оплати праці, інтенсивність заробітної плати, витрати на адміністративні ресурси дуже важливо. Уніфікація економічної та соціальної ефективності праці та людей визнається всіма фахівцями. При цьому результатами діяльності можна вважати: обсяг готової продукції, прибутки і витрати - фактичні кошти заробітної плати або суми, виплачені безпосередньо персоналу, відрахування в централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Ці показники слід аналізувати за роками та порівнювати з показниками відповідних компаній.

По-перше, ефективність системи управління персоналом повинна залежати від її внеску в досягнення цілей організації. До показників оцінки ефективності організації управління персоналом підприємства відносяться: плинність кадрів, співвідношення керівних організацій до чисельності інших категорій працівників, надійність роботи працівників, рівномірність навантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівників, конфліктність, скарги, нещасні випадки. Наведені показники, як кількість, складають основні параметри організації персоналу підприємства: економічність, надійність, рівномірність і якість. Для того, щоб бізнес працював ефективно, важливо враховувати кожен визначену складову, кожна з яких повинна досягати певних цілей, що дозволяє судити про стан організаційного порядку та організаційної культури в бізнесі.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства належать: морально-психологічний клімат, мотивація, потреби та конфліктність трудового колективу, вплив соціальних програм на співробітників і загальну ефективність підприємства, задоволеність працівників конкурентоспроможністю робочої сили, рівень соціальної ефективності управління персоналом. Організація праці, її продуктивність і оплата є роботою всього підприємства.

До показників оцінки економічної вигоди управління персоналом підприємства відносяться: співвідношення витрат на забезпечення підприємства

кваліфікованими кадрами та досягнутих результатів його діяльності, співвідношення бюджету підприємства до чисельності персоналу, вартісна оцінка продуктивності праці. відмінності. Крім того, важливими в ринковій економіці є такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, продажі, рентабельність, продуктивність праці працівників, відношення зростання продуктивності праці працівників до зростання середньої заробітної плати, фонди оплати праці та можливості оплати праці, витрати на управління. Вважаємо, що склад показників має бути змінним і уточнюватись та доповнюватися відповідно до динамічного розвитку підприємства.

1.2. Побудова системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом сучасних підприємств, незалежно від форми власності, є найпотужнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Тому необхідно адаптуватися до вимог ринкової економіки та підвищити ефективність системи управління персоналом. Ринково-орієнтоване управління підприємством висуває високі вимоги до професіоналізму менеджерів. Питання управління персоналом підприємства є ключовим моментом реконструкції всієї системи управління.

Реалізує кадрову політику відділ управління персоналом також він координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства, необхідно розширити його функції та запровадити нову систему стимулювання праці, діяльність, управління ринком праці, формування керівного кадрового резерву.

Система управління персоналом є надзвичайно складною і забезпечує постійне вдосконалення методів роботи персоналу з використанням вітчизняних і зарубіжних наукових досягнень і передового виробничого досвіду.

Система складається з підсистем лінійного наведення, а також функціональних підсистем, призначених для виконання однорідних функцій. Кожна підсистема має свої специфічні функції, а її чітка реалізація сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Підсистема управління виробничою лінією керує всією організацією та керує кожною функцією та виробничим підрозділом. Функції цієї підсистеми виконують: Керівник організації, заступник, начальники

функціональних і виробничих відділів, заступник, майстер, виконроб.

Останнім часом проводяться інтенсивні дослідження того, як створити оптимальну систему управління персоналом, яка б задовольняла цим трьом вимогам.

Основні вимоги: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість.

В управлінні персоналом найчастіше виникають такі питання: використання сучасного економічного мислення для відбору та навчання талантів, забезпечення ефективності роботи співробітників, оцінка ефективності системи управління персоналом, підтримка доброї атмосфери в команді тощо.

Функціонування складної системи управління персоналом підприємства справедливо розглядається як частина загальної ефективності бізнесу. Однак єдиного методу оцінки цієї ефективності наразі немає. На жаль, багато вітчизняних компаній в даний час або повністю ігнорують систему управління персоналом, або як мінімум використовують спеціально розроблені для цього показники, щоб судити про ефективність управління персоналом.

Як методологічний підхід доцільно оцінювати ефективність на рівні окремого працівника, на рівні організації управління та на рівні системи управління, приділяючи особливу увагу порівнянню фактичної чисельності людей із запланованою чисельністю та відповідності з професійними вимогами.

Рівень кваліфікації, освіта та практичний досвід персоналу відповідають вимогам займаної посади. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства включає визначення економічної вигоди від кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності в результаті задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації та мотивації праці, організаційної ефективності в результаті сумлінності та Організаційне проектування підприємства.

Система управління персоналом - це сукупність навичок, методів і прийомів найму та організації праці.

В системі управління персоналом існують зовсім різні моделі побудови в організаціях. Те, чи конкретна організація застосовує ту чи іншу модель, залежить від її організаційної структури. Яка визначає взаємозв'язок (взаємозалежність) між функціями, які виконують працівники в організації, і виражається у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, рівнів посад тощо.

Організаційна структура системи управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб системи.

Підрозділи, що виконують різні функції, які в сукупності складають служби управління персоналом (кадрові служби). Роль і статус відділу управління персоналом у всій організаційній структурі визначається роллю і статусом кожного професійного підрозділу у відділі та організаційним статусом його безпосередніх керівників.

Об'єкти і суб'єкти системи управління персоналом.

Особливості розвитку системи управління персоналом, її роль в організаційній системі визначають характеристики її основних чинників: об'єкта і суб'єкта, цілей системи, її функцій і структури.

Об'єкти системи управління персоналом:

- Працівники;
- Робочі групи;
- трудовий колектив.

Суб'єкти системи управління персоналом:

- Функціональний управлінський персонал;
- Лінійний управлінський персонал.

Існує кілька підходів до формулювання системи управління персоналом, все залежить від того, який аспект даного явища розглядати.

Загалом, організації, які мають на меті реалізацію функцій управління персоналом, включають підсистему лінійного управління організації, а також деякі функціональні підсистеми управління персоналом (такі як підсистеми найму, підсистеми навчання та розвитку тощо). .).

У таких системних рамках пояснюється взаємозв'язок між різними аспектами управління персоналом, який відображається у формулюванні кінцевих цілей управління персоналом організації, визначенні методів досягнення цих цілей і встановленні відповідних механізмів управління. забезпечити управління персоналом організації. Управління повністю сплановане та організоване.

Першим етапом проектування та формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей системи.

Для різних організацій цілі системи управління персоналом різняться відповідно до характеру діяльності організації, обсягу виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати основні цілі системи управління персоналом організації, які полягають у забезпеченні організації талантами, ефективному використанні талантів, професіоналізації та соціальному розвитку.

Розглядаючи встановлення організаційних цілей, ми також поділяємо організаційні цілі на такі категорії: економічні цілі, науково-технічні цілі, бізнес-цілі та соціальні цілі.

- Економічні цілі спрямовані на досягнення прогнозованого розміру прибутку.

- Науково-технічні цілі передбачають забезпечення певного рівня розвитку науки і техніки виробництва та підвищення продуктивності праці шляхом технічного прогресу.

- Виробничо-комерційні цілі пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, необхідної для досягнення запланованого рівня прибутку. - Соціальні цілі - організація прагне досягти заданого рівня задоволеності працівників.

Соціальні цілі організації можна розглядати з двох точок зору, а саме: з точки зору співробітників і з точки зору адміністрації. З одного боку, цілі системи управління персоналом визначають конкретні потреби працівників, які має задовольняти адміністрація. З іншого боку, ці цілі визначають характер і умови трудової діяльності, що забезпечується державою. Важливою умовою ефективної системи управління персоналом є відсутність суперечності між цими двома цілями.

З адміністративної точки зору соціальні цілі організації пов'язані з економічними цілями. У зв'язку з цим система управління персоналом повинна служити головній меті - прибутку.

Дві галузі соціальних цілей (кадрова та управлінська) не суперечать одна одній, що створює ефективну основу для взаємодії цих двох суб'єктів для досягнення спільних цілей. Існування суперечливих цілей у системі управління персоналом може призвести до конфлікту інтересів між персоналом та адміністративними відділами, що може мати негативний вплив на діяльність усієї організації. Слід також підкреслити, що, хоча з точки зору менеджменту основною метою є прибутковість, відправною точкою сучасної теорії та практики управління персоналом є визнання

того, що необхідно задовольняти не лише матеріальні потреби, а й соціальні потреби працівників. .

Функції системи управління персоналом організації:

Роль кадрового планування полягає у формуванні кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналізі кадрового потенціалу організації та ринку праці, організації кадрового планування та прогнозуванні попиту на персонал, а також підтримці зв'язків із зовнішніми ресурсами, які надають персонал організації.

Функції управління підбором персоналу та кадрового обліку включають організацію відбору кандидатів на вакантні посади; організацію підбору персоналу (співбесіди та оцінки) та прийому; облік прийому, переведення та звільнення персоналу; документальне забезпечення управління працевлаштуванням та управління персоналом. системи.

Роль оцінки, навчання та розвитку персоналу полягає в навчанні, перепідготовці та покращенні якості персоналу, адаптації та адаптації нових працівників, організації та проведенні діяльності з оцінки персоналу та управлінні кар'єрним розвитком.

Роль управління стимулюванням персоналу полягає в стандартизації трудового процесу і ціноутворення заробітної плати, розробці систем матеріального і нематеріального стимулювання, застосуванні методів морального стимулювання персоналу.

Функції управління соціальним розвитком — організація харчування протягом робочого дня, оздоровлення та розваги працівників та їх сімей, організація розвитку спорту і культури, організація соціального страхування.

Функція юридичного супроводу управління персоналом передбачає прийняття рішень з правових аспектів трудових відносин та узгодження розпорядчих та інших документів управління персоналом.

Функціями інформаційного забезпечення управління персоналом є кадровий облік і статистика, інформаційно-технічне забезпечення систем управління персоналом, забезпечення персоналу необхідною для роботи науково-технічною інформацією.

Функції забезпечення нормальних умов праці включають забезпечення та контроль психофізіологічних та ергономічних вимог до праці, професій та охорони навколишнього середовища.

Функція лінійного керівництва полягає в управлінні людьми в організації, в тому числі на рівні управління всією організацією. Цю функцію виконують не тільки служби УП, а й керівники всіх рівнів.

1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

Різноманітність методів оцінки ефективності розвитку менеджера зумовлена міждисциплінарним характером досліджень цього процесу. Тому економісти розглядають ефективність управлінського розвитку з позиції досягнення економічних результатів у порівнянні з витратами, у педагогіці – з позиції ефективності педагогічної діяльності, в управлінській психології – з позиції: Оцінити готовність до реалізації управлінських функцій, знання, і навички, а також оцінити соціальну та організаційну ефективність. Відповідно, кожен метод оцінки ефективності розвитку менеджменту має свою сферу застосування та метод розрахунку.

Тому науковці досліджують цю категорію з точки зору економіки праці, тобто концепції людського капіталу, перш за все визначають економічну ефективність, тобто відношення отриманого економічного ефекту до витрат [11, 15].

Крім того, перелік статей для калькуляції собівартості та отримані ефекти науковцями визначені нечітко. Тому О.Є.Кузьміна [6] розділила витрати на прямі, супутні та непрямі. Прямі витрати включають витрати, безпосередньо пов'язані з освітніми послугами, оскільки вони пов'язані з навчальним процесом, витрати на сам навчальний процес, зокрема витрати на заробітну плату вчителів і тренерів, які проводять курси, відрахування на соціальне страхування, витрати на витратні матеріали для навчання та засоби навчання, Плата за матеріальне відтворення. Відповідні витрати включають витрати на оренду приміщення та обладнання, проїзд студентів і викладачів, проживання та харчування. Непрямі витрати стосуються роботи інфраструктури навчального закладу, витрат на утримання та ремонт навчальних приміщень, обладнання, придбання малоцінних та швидкозношуваних

речей, інвентарю, виплату адміністративно-управлінської, господарської та персоналу заробітної плати. Обслуговуючий персонал та оплата тощо.

Розглядаючи теоретичні аспекти, визначені у переліку статей калькуляції витрат на розвиток управлінського персоналу, більшість науковців [5, 11] витрати на розвиток персоналу відносять до витрат на професійне навчання персоналу – професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. .

При цьому вартість навчання менеджерів також повинна враховувати:

- Вартість ділових поїздок, отримання дозволів на індивідуальні або групові поїздки за кордон,

- Організаційні внески за участь у стажуваннях та конференціях;

- Надавати дотації репетиторам, майстрам, викладачам при організації навчання без відриву від виробництва;

- Організація та компенсація витрат на персональне та курсове навчання при організації навчання в навчальних центрах;

- Працівники, включені до резерву кадрів, які несуть непрямі витрати внаслідок втрати часу через невиконання наставниками своїх управлінських функцій, які потребують консультацій, участі в акредитаційних комісіях, розгляду та затвердження кандидатів та звітів про виконання особистих планів розвитку. ;

- оплата витрат членів комісій, експертів, залучених з інших організацій, для проведення психологічного тестування з метою оцінки рівня професійно важливих якостей, проведення співбесід, перевірки обсягу знань і навичок, необхідних і набутих під час навчання, надання професійних консультацій;

- Оплата за переддипломну практику керівників виробництва, студентів вищих навчальних закладів;

- заочникам виплачуються пільги відповідно до чинного законодавства, включаючи відпустку під час навчання, підготовку та захист дипломної, дипломної роботи, творчу відпустку для складання аспірантури;

- Сплачувати гонорари за підвищення кваліфікації адміністраторів, викладачів, викладачів навчальних та курсів, тренерів;

- оплатити витрати на організацію семінарів для ознайомлення з новим обладнанням, можливостями організацій-партнерів у виконанні робіт із передовими

технологіями, новітніми методами приладобудування, лабораторними дослідженнями тощо;

- Оплата інтерактивних онлайн-навчальних курсів, плата за участь у вебінарах, плата за організацію корпоративного університету через інтранет-систему навчання, яка дозволить брати участь або хостинг віртуальних курсів (лекції, семінари), отримання консультаційних послуг, спілкування в Інтернеті збори . Створення інформаційно-комунікаційної мережі підприємства дозволяє не тільки проводити навчання співробітників, підвищує гнучкість організації за рахунок участі співробітників в управлінні власними системами навчання, а й забезпечує їх професійну адаптацію та оцінку навчання. та результати навчання завдяки автоматизації звітності.

Постатейний розрахунок такого роду витрат на професійне навчання є відносно детальним і трудомістким, тому базується на річному чи шестимісячному загальному проекті. У майбутньому рекомендовано визначати середні витрати на одного бухгалтера та збільшувати або зменшувати їх залежно від кількості людей, які необхідно пройти навчання, закладати в бюджет на плановий період та індексувати на очікувані інфляційні тенденції.

В основу розрахунку витрат на навчання керівного персоналу повинні входити такі документи: кадровий резерв керівного складу, персональні плани роботи та особисті плани кар'єрного розвитку працівників, результати атестації працівників, у тому числі результати оцінки їх професійних якостей і навичок кадрового резерву, керівники підрозділів. ' додатки; Власне застосування співробітників у контрольному списку розвитку особистих здібностей та аналізі скарг клієнтів.

Визначивши структуру витрат на розвиток персоналу, рекомендується більш детально оцінити економічні ефекти або корисні кінцеві результати впровадження заходів щодо професійного розвитку керівників в організації, які можна визначити через такі показники:

- Загальний рівень продуктивності праці підрозділів і підприємств;
- Збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат, диверсифікації бізнесу, виходу на нові ринки, реструктуризації;
- Збільшення обсягів виробництва і послуг за рахунок задоволення додаткових потреб працівників у спеціалізованих і кваліфікованих підрозділах, підвищення рівня

технологічності виробничих процесів і підвищення якості виробленої продукції та послуг;

- Зниження плинності кадрів за рахунок підвищення кваліфікації персоналу;
- ефект від впровадження нових технологій, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, реалізованих у результаті заходів з розвитку персоналу;
- Зменшити складність виконання адміністративних функцій шляхом усунення зайвих, нетипових і повторюваних функцій, зв'язків і документів;
- Усунути непотрібні витрати, вибравши найбільш економічний спосіб виконання функцій; застосуйте більш просунуті методи та методи управління для досягнення кількох функцій.

Аналіз витрат застосовується для вибору одного, найменш дорогого з варіантів проекту розвитку персоналу, що забезпечує виконання поставлених завдань.

При економічній оцінці необхідно врахувати, що ефект від проведених заходів з розвитку персоналу є відтермінований, тому вигоди і витрати мають бути приведені до одного часового періоду.

В практичній діяльності для визначення економічного ефекту від заходів з розвитку персоналу використовується показник чистої приведеної вартості NPV , що розраховується за формулою [10, с.38]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC_0,$$

(1)

де CF_t – Дисконтовані грошові надходження від діяльності з розвитку співробітників протягом періоду t , зменшені до початкового інвестиційного періоду;

IC_0 – Початкові інвестиційні витрати на проекти розвитку персоналу;

i – Корпоративна внутрішня норма прибутку.

Якщо проект передбачає інвестиції протягом різних термінів, то формула розрахунку показника чистої приведеної вартості NPV матиме вигляд [10, с.38]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t},$$

(2)

де IC_t – Інвестиції проекту в період часу t .

Для порівняння різних варіантів розвитку персоналу може бути використаний індекс прибутковості (рентабельності) заходів з розвитку персоналу, який застосовується для обчислення відносної результативності інвестиційних проектів. Індекс прибутковості проекту розвитку персоналу визначається відношенням суми чистого грошового потоку до інвестиційних коштів [10, с.38]:

$$PI = \left[\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \right] / IC_0.$$

(3)

Розрахунок економічної вигоди від заходів з розвитку персоналу може здійснюватися на основі розрахунку підвищення ефективності (ефективності) організації або її структурних підрозділів або на основі визначення відносної економічності заходів з розвитку персоналу. Порівняння активної і вкладеної праці, ресурсів, особливо основних виробничих фондів, матеріальних витрат, фонду оплати праці з базовим періодом або нормативом.

Під час розвитку кар'єри можуть ставитися різні цілі, особливо щодо досягнення цілей розвитку для організації в цілому або її відділів. При цьому економічні ефекти можуть бути отримані за рахунок підвищення одиничної продуктивності праці, зниження трудомісткості управлінських операцій або активізації діяльності підприємства - зростання ринку і збільшення кількості підприємств. Проект, клієнт; покращити техніку виконання робіт, підвищити рівень якості, зменшити кількість дефектів або кількість помилок під час виконання проекту.

Для визначення економічної ефективності розвитку кар'єри керівників (РПР) в організації можна використовувати метод контрольних груп, який базується на порівнянні значень конкретних показників трудової діяльності підлеглих колективів

працівників у попередній та наступні періоди після впровадження заходів з
управлінського розвитку.

$$E_e \phi = \sum_{i=1}^m (\Pi P_{2i} - \Pi P_{1i}) \cdot \text{Чп}_i \cdot P_{pi}$$

(4)

ΠP_{1i} , ΠP_{2i} — Середня продуктивність праці підпорядкованих трудових колективів, грн. / Люди;

Чп_i — Кількість і чисельність працівників колективу (підрозділу, організації), до складу якого він входить;

P_{pi} — Частка прибутку в розрахунку на 1 грн за виготовлену продукцію (надані послуги);

$i = \{1; m\}$ – Кількість структурних підрозділів.

Економія коштів в результаті професійного розвитку за рахунок зниження числа помилок при виконанні завдань діяльності / проекту може бути розрахована за формулою:

$$E_k = K_p \cdot \frac{\Delta\Pi \cdot B}{100},$$

(5)

де K_p – Кількість проектів (документів) на рік.

$\Delta\Pi$ – Зменшена кількість помилок, %

B – вартість виправлення помилок, грн.

Ефективність розвитку управлінського персоналу може бути визначена показником абсолютної зміни ефективності системи менеджменту, що визначається відношенням загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління [8, с.155-156]:

$$\Delta E_y = \frac{P_t}{K_t} - \frac{P_j}{K_j}$$

(6)

де K_i, K_j - Кількість керівників у період до та після впровадження заходів з розвитку персоналу;

P_i, P_i – Валовий прибуток за той же період.

Крім розрахунку економічного ефекту, фахівці в галузі менеджменту та економіки праці також визначають показники організаційної ефективності заходів управлінського розвитку. Вона визначається раціональністю системи управління, виконанням функцій управління, особливо плануванням персоналу, організацією навчання, управління кар'єрою, роботою кадрового резерву, якістю побудови структури та іншими факторами. Раціональність організації та раціональність застосовуваних методів управління. В якості показників для визначення організаційної ефективності процесу розвитку управлінського персоналу можна навести ряд показників, які визначаються динамічно до та після впровадження заходів з розвитку персоналу. Зокрема, коефіцієнт раціональності структури, ступінь концентрації функцій управління, співвідношення лінійного персоналу до функціонального персоналу, ступінь формалізації праці керівників, коефіцієнт цільового призначення управління тощо. Структура, коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінської праці, коефіцієнт надійності структури управління, ступінь управлінської частки керівників усіх рівнів, частка керівників у загальній кількості управлінських органів, швидкість управління прийняття рішень 8, с.155-156.]

Загальний показник організаційної ефективності розвитку персоналу можна оцінити за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^l \alpha_j \beta_j}{n}, \quad (7)$$

де K_m — Середньозважений показник ефективності розвитку менеджера;

l - Кількість видів оцінювання діяльності керівника;

α_j - Важливість діяльності менеджерів категорії j , яка може істотно змінюватися в залежності від умов і цілей, які ставить перед собою організація;

β_j - Керівники вищої ланки оцінюють результати діяльності керівника категорії j за п'ятибальною шкалою;

n — Найвищий загальний бал, який може отримати керівник з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності та найвищої оцінки результатів його роботи (за п'ятибальною шкалою)

Зважаючи на те, що процес розвитку менеджерів, окрім навчання, також включає такі процеси, як оцінка кандидатів на вакантні посади, поточні та регулярні оцінки персоналу, корпоративне планування кар'єри та службове професійне просування менеджерів, тому важливо, щоб менеджери співпрацювали з менеджерами. Кадровий резерв та його адаптація [3, с.299;1], стан цих процесів також характеризує організаційну ефективність розвитку персоналу.

Тому рекомендується визначити показники ефективності формування резерву керівників, зокрема: готовність осіб, які входять до складу резерву, обіймати керівні посади в організації; показники ефективності резерву керівників, що використовуються при заміщенні вакантні керівні посади в організації; зарахування до резерву Середній термін перебування резервістів до призначення на керівну посаду; Мобільність резерву; Коефіцієнт розвитку бізнесу резерву; Середній відсоток резервістів усіх видів і звань, які виконують індивідуальні плани розвитку; Середня кількість резервістів за період Підготовка резерву [11, с.314]. Слід зазначити, що готовність резервних резервів визначається питомою вагою кількості наступників на ключових посадах до загальної кількості ключових посад і відображає не тільки якість підготовки корпоративних менеджерів, а й якість підготовки талантів корпоративного менеджменту. Ефективність всієї системи розвитку менеджменту.

Для аналізу процесу оцінки кандидатів на вакансії керівників необхідно визначити співробітників з високим управлінським потенціалом. Вони мають бути обізнаними, амбітними, енергійними, ініціативними, орієнтованими на успіх, цілеспрямованими, еkleктичними, інноваційними та постійно вдосконалювати свої професійні знання, навички та здібності. Ці працівники отримують значну користь, якщо їхні кар'єрні устремління узгоджуватимуться з інтересами та цілями самого підприємства чи відповідних відділів. Крім зазначених вище якостей, резервістам

також слід враховувати такі моменти: життєві погляди, знання, ціннісні орієнтації та широта інтересів, стратегічне мислення, почуття відповідальності та соціальної відповідальності, прагнення до самовдосконалення, прагнення до самовдосконалення. вдосконалення, критика, готовність робити. Взяти відповідальність за рішення тощо. Для оцінки ступеня розвитку якостей, якими повинні володіти менеджери, використовуються тестові методики, які широко поширені в методичній літературі [9] і широко використовуються на практиці. Зокрема, на сайтах компаній часто можна зустріти онлайн-сервіси так званих «академій» або «університетів», які дозволяють співробітникам на основі тестів визначити перелік необхідних для роботи навичок і розвивати їх. Водночас цей спосіб розвитку є менш ефективним і не завжди вигідним для бізнесу, оскільки базується на самооцінці (самосертифікації) співробітників та інтуїтивному виборі типів і форматів навчання. Позитивні сторони цього підходу полягають у тому, що працівники відчують причетність до розвитку компанії, а також є економія коштів завдяки автоматизації.

Водночас, через організаційні обставини, особисті життєві обставини, стан здоров'я тощо не кожен претендент на резерв керівного складу психологічно готовий виконувати керівні функції. Це дало початок дослідженню ефективності управлінського розвитку з точки зору управлінської психології. Тому, зокрема, Зазікін В. Г. [2], Маркова А. К. [7] наголошували на таких поняттях, як мотивація розвитку та «кульмінація» досягнення вершини – вершини досягнень у професійній діяльності та реалізації творчого потенціалу. особистий. Водночас основними функціями реалізації політики розвитку управлінського таланту науковці вважають створення умов для самореалізації особистості та окреслення перспективних напрямів розвитку особистості в окремих соціальних групах, трудових колективах, організаціях. Екологія як наука вивчає механізми, що сприяють досягненню «крайнощів», що характеризуються зміною природних схильностей, талантів і рис особистості. Розвиток останнього залежить від типу мислення, аналітичних і когнітивних здібностей людини, її психологічної готовності вийти із зони комфорту «постійної посади», її способу життя та напряму, в якому вона прагне для свого розвитку як менеджера, досягнення результатів. професійна досконалість. Він також підкреслює, що людина повинна розвиватися в багатьох аспектах, і що фізичний, розумовий і творчий потенціал можна розвинути найбільшою мірою лише завдяки

синергії. Тому необхідно постійно підвищувати особисту задоволеність процесом розвитку, тобто приділяти більше уваги соціальній вигоді розвитку таланту. Науковці в галузі управління та економіки праці оцінюють останню з точки зору розвитку соціокультурної сфери, в якій працює організація, рівня її соціальної відповідальності та ступеня задоволеності даної організації. працівник.

Показники, що характеризують соціальну ефективність заходів з розвитку керівного персоналу, такі як рівень трудової дисципліни, рівень стабільності керівного складу, рівень розвитку соціальної інфраструктури, рівень умов праці, що відповідають вимогам гігієни та гігієни праці. . Прийняття стандартів безпеки, ергономіки, стан соціально-психологічного клімату, рівень конфліктності, рівень емпатії в колективі, рівень стресу, рівень корпоративної культури.

Слід підкреслити, що термін «менеджмент розвитку» часто помилково сприймають як просто професійну підготовку, не приділяючи належної уваги особистим і діловим якостям, а ці якості часто так само впливають на ефективність роботи, як і професійні знання. Варто зазначити, що в останні роки все більше українських компаній намагаються підвищити управлінські та психологічні якості своїх співробітників або провести психологічні діагностичні дослідження для визначення їх здатності виконувати управлінську діяльність. Для виявлення потенціалу розвитку особистісно-ділових якостей керівників рекомендується за допомогою соціологічних досліджень виявити аспекти діяльності співробітників, які потребують поглиблення та розвитку, або використовувати компетентнісний підхід. Останнє розглядається в працях вчених-педагогів [13, 14], згідно з якими методика оцінювання розвитку ґрунтується на кількісному визначенні рівня сформованості професійно важливих якостей працівників певних професій і кваліфікацій. Для реалізації такого підходу необхідно визначити основні професійно важливі якості з точки зору самих працівників, роботодавців і викладачів (тренерів), згрупувати їх за функціями, які вони виконують, визначити рівень важливості кожної групи якості. прийняти соціальні Метод дослідження використовується для остаточного визначення комплексних показників і вимог до здібностей, які формують якості та навички. Формально кажучи, ефективність підготовки талантів можна представити як показник загальної оцінки, що визначає рівень сформованості кожного компонента

професійної підготовки

[14, с.57]:

$$III = \sum_{i=1}^7 R\Phi\Pi_i - O_i$$

(8)

де III – Комплексні показники рівня сформованості та розвитку важливих професійних якостей;

$R\Phi\Pi_i$ – Рівень професійної підготовки за певною групою важливих професійних якостей;

O_i – Визначена експертами ступенева оцінка групи важливих професійних якостей.

Цей підхід є універсальним і базується на якісних методах оцінювання, тобто кількісному відображенні якісних параметрів навчального процесу. Застосування цього методу для оцінки розвитку персоналу під час навчання передбачає порівняння ефективності навчальної діяльності контрольної та експериментальної груп працівників. У контрольну групу входять працівники, які навчаються та навчаються за встановленими методиками, а в експериментальну групу входять працівники, які навчаються та навчаються за новітніми методиками та технологіями.

Складність застосування даного методу оцінювання полягає в тому, що на підприємстві майже немає груп працівників з однаковими параметрами (вік, освітній ценз, рівень пізнавальної та аналітичної активності), тому результати навчання контрольної та контрольної груп можна оцінити. в порівнянні. У цей період в експериментальній групі лише проходило навчання та формування професійних знань і навичок.

Іншим методом, за допомогою якого можна оцінити ступінь розвитку професійно значущих якостей у керівників, є бальний метод, який є різновидом експертного методу. При оцінці керівників рекомендується групувати професійно значущі якості за групою функцій, які керівник повинен виконувати. Отже, за критеріями освітньої діяльності (освітньо-кваліфікаційною характеристикою) функції менеджерів (менеджерів) можна згрупувати за типовими діяльними завданнями та функціями.

Це, зокрема, такі функції: планування, управління, нормативні проекти, організація, облік, аналіз, контроль, інформація, підприємництво, мотивація, нагляд, освітні методи та науково-дослідницькі функції. При аналізі даної функціональної групи необхідно визначити максимальне значення, яке призначається у разі повного (часткового, відсутності) виконання даної функції та визначити мінімальний стандарт працівника, який відповідає керівнику на цій посаді. Зверніть увагу, що в цьому випадку керівники різних рівнів, функціональних сфер і професійних ролей матимуть різні критерії відповідності.

Висновок до розділу 1

Успіх управління персоналом залежить від ефективності людських ресурсів у досягненні поставлених цілей, комплексного розуміння проблеми та цілісного підходу до людських ресурсів щодо стратегічної установки підприємства. Тому в рамках стратегічного управління постає нагальна потреба у зміні функціональної моделі управління персоналом компанії на основі власної організаційної філософії, тобто на основі власного досвіду роботи зі співробітниками та застосування практик провідних вітчизняних та іноземні компанії.

Однак до кінця 20 століття управління персоналом перестало бути обмежене жорсткими рамками. Теорія і практика виробили досить стійкі універсальні стандарти, одним з яких є ефективність, тобто те, як менеджери керують працівниками в повсякденній діяльності і які методи впливу вони використовують. Крім того, дуже важливими є людські послуги та робота їхніх працівників.

Стиль управління операційним персоналом зазвичай залежить від характеру ділових і міжособистісних відносин підприємства. Вони змінюються залежно від конкретних обставин виробництва, умов праці та типу продукту чи послуги, що надається. Управління персоналом уніфіковано з технічним управлінням, виробництвом і трудовими процесами для досягнення уніфікації виробництва і підприємства, підприємства і управління. Але слід визнати, що це лише частина управління.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей компанії та особистих

цілей. Перший традиційно асоціюється із забезпеченням ефективності бізнесу. Крім того, ефективність іноді розуміють у вузькому сенсі, тобто максимізацію прибутку.

Проте дедалі частіше ефективність розглядають не лише в економічних термінах – наприклад, економічність, якість, продуктивність, інновації, прибуток – але й у ширшому контексті та пов'язують її з поняттями на особистому та психологічному рівнях, наприклад, задоволеність працівників роботою, участь у корпоративній командній роботі, висока самооцінка колективу та мотивація персоналу до ефективної роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В «SOFTSERVE»

2.1. Управлінська діагностика «SOFTSERVE» в Україні

Компанія «СОФТСЕРВ» була заснована в 1993 році у Львові, Україна. Починаючи як невелика компанія з кількома співробітниками, вона швидко розвивалася, спеціалізуючись на розробці програмного забезпечення та послугах ІТ-консалтингу.

Протягом багатьох років «СОФТСЕРВ» безперервно зміцнювала свої позиції на ринку і стала однією з провідних ІТ-компаній світу. Заснований у Львові, він розширив свій бізнес і відкрив офіси по всьому світу, включаючи США, Польщу, Болгарію, Чехію та інші країни.

Ключовими факторами успіху «СОФТСЕРВ» є її досвід у розробці програмного забезпечення, акцент на інноваціях та передових технологіях та висока якість послуг, що надаються. Компанія активно працює з різними клієнтами по всьому світу, щоб допомогти їм покращити їхні бізнес-процеси шляхом впровадження ІТ-рішень.

Надалі "SOFTSERVE" продовжує активно розвиватися, фокусуючись на цифровій трансформації, розробці програмного забезпечення, технологічних інноваціях та підтримці своїх клієнтів у досягненні їхніх бізнес-цілей через використання новітніх технологій.

"SOFTSERVE" надає широкий спектр послуг у сфері ІТ та цифрової

трансформації. Основні послуги компанії включають:

1. Розробка програмного забезпечення Розробка корпоративних, веб та мобільних додатків, веб-сайтів, систем управління взаємодією з клієнтами та бізнес-процесів.
2. Цифрова трансформація: Консультування та впровадження технологічних інновацій для оптимізації бізнес-процесів, включаючи Інтернет речей (IoT), обробку даних, штучний інтелект (AI), блокчейн, аналітику тощо.
3. Консалтинг та стратегічні IT-послуги: Розробка стратегій впровадження IT, консультації з цифрової стратегії, аналіз та оптимізація IT-інфраструктури.
4. Тестування та якість програмного забезпечення: Проведення тестувань, аудитів коду, забезпечення якості та безпеки програмного забезпечення.
5. Аналіз даних та Business Intelligence: Розробка систем аналізу даних, створення BI-рішень, машинного навчання та прогнозування.
6. Цифровий дизайн: UX/UI дизайн, розробка користувацького досвіду та інтерфейсів.
7. Інжиніринг та розробка продуктів: Розробка продуктів, прототипування, технічна підтримка та супровід.
8. Кібербезпека: Захист від кіберзагроз, аудит безпеки та впровадження заходів для захисту даних.

Це лише загальний перелік, а компанія може надавати більш індивідуальні послуги відповідно до потреб клієнтів.

Деякі з конкурентів SOFTSERVE в IT-індустрії включають такі компанії, як EPAM Systems, Luxoft (зараз належить DXC Technology), GlobalLogic, Ciklum, Intellias, Infopulse, N-iX, Symphony Solutions та інші. Ці компанії також спеціалізуються на розробці програмного забезпечення, консалтингу та цифровій трансформації та часто конкурують у великих і середніх сегментах ринку, надаючи подібні послуги та рішення клієнтам.

Конкуренція в IT-індустрії дуже активна, і багато компаній постійно шукають нові технології, стратегії та рішення, щоб задовольнити мінливі потреби клієнтів і вирішити виклики цифрової ери.

Окремий стратегічний аналіз "SOFTSERVE" вимагає детального дослідження

та доступу до конфіденційної інформації компанії. Однак, загальною публічною стратегією компанії можуть бути такі ключові аспекти:

1. Технологічний фокус: "SOFTSERVE" зазвичай ставить акцент на інновації та використання передових технологій у своїх проєктах. Спрямованість на впровадження штучного інтелекту, обробку даних, розробку та використання новітніх технологічних рішень для клієнтів.
2. Глобальний підхід: Компанія активно працює з клієнтами по всьому світу та має офіси в різних країнах, що свідчить про глобальний підхід у розвитку своєї діяльності.
3. Інноваційні рішення: Орієнтація на розробку новаторських рішень, які відповідають потребам клієнтів та ринку. Постійний пошук нових можливостей та використання передових технологій для створення конкурентних переваг.
4. Співпраця та партнерство: "SOFTSERVE" може активно взаємодіяти з партнерами у сфері ІТ, щоб розширювати свої можливості та надавати більш комплексні послуги.

Це загальна інформація, і конкретні стратегічні аспекти "SOFTSERVE" можуть бути більш деталізованими та захищеними конфіденційною інформацією компанії.

На жаль, конкретні деталі щодо управлінської структури "SOFTSERVE" не є загальнодоступними. Однак, великі ІТ-компанії часто мають типову управлінську структуру, яка складається з наступних ключових рівнів:

1. Виконавче керівництво (Top Management): Це рівень, що включає генерального директора (CEO), керівництво та вищих керівників компанії, які відповідають за стратегічне керівництво, прийняття стратегічних рішень та спрямованість розвитку компанії.
2. Функціональні підрозділи: Це рівень, де різні відділи або департаменти виконують конкретні функції управління, такі як розробка програмного забезпечення, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо.
3. Менеджмент середнього рівня: Керівники та менеджери підрозділів, які відповідають за їхню роботу та виконання поставлених завдань.
4. Базовий персонал: Співробітники, які виконують завдання згідно з вимогами

своїх підрозділів.

Структура управління може бути матричною, функціональною, лінійною або комбінованою, залежно від потреб компанії та специфіки бізнесу. Оцінка управлінської структури включає в себе оцінку ефективності комунікацій, лінійних та функціональних зв'язків, якість керівництва та організаційну культуру.

Майновий склад підприємства охоплює різноманітні матеріальні та нематеріальні активи, чия вартість фіксується у балансі підприємства. Джерелами формування активів є різні доходи від господарської діяльності, фінансова підтримка, об'єкти інтелектуальної власності та різні права. Статутний фонд формується для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності та виконання майнових зобов'язань. Підприємство може здійснювати різні дії, володіти та використовувати майно в межах своїх прав та зобов'язань. Його діяльність має відповідати законодавству, і угоди, які не суперечать законам, визнаються дійсними. Прибуток підприємства формується після покриття всіх витрат та платежів, і його розподіл здійснюється відповідно до статуту, але рішення про це приймає власник підприємства.

2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності «SOFTSERVE»

Важливе місце в креативних методах управління займає отримання співробітниками нових знань. "ІТ-індустрія - це індустрія знань. Успіх компаній в ІТ-індустрії залежить від навичок і знань їхніх співробітників. Швидкий розвиток технологій є викликом для системи освіти та компаній. Як одна з найбільших технологічних компаній у своєму регіоні SoftServe активно залучається до шкільних та позитивних змін в університетській ІТ-освіті, щоб вона відповідала сучасним технологічним трендам і була конкурентоспроможною на світовому ринку. SoftServe систематично працює над вирішенням цієї проблеми на національному, місцевому та корпоративному рівнях»

А тепер переходимо до аналізу форми № 2 - Звіт про фінансові результати ТОВ «СОФТ СЕРВ»: За допомогою даної форми звітності можна отримати відповідь на питання про розмір виручки від реалізації продукції, виконання робіт або надання

послуг не тільки від суб'єкта господарювання, а й від інших видів діяльності, включаючи структуру основних витрат, таких як сплачені податки та інші обов'язкові витрати, розмір отриманого чистого прибутку або збитку та склад виробничих витрат (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

Консолідований звіт про дохід

у тис. грн.	Середнє значення за базисний період	Середнє значення за звітний період	Абс.	Відносна.
1	2	3	4	5
Дохід	1646680	2068355	421675	25,61%
Операційні витрати:				
Собівартість доходу (без урахування зносу та амортизації)	1054136,5	1337559,5	283423	26,89%
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	350587,5	415510	64922,5	18,52%
Амортизаційні витрати	32601	40978,5	8377,5	25,70%
Дохід від операцій	209355	274307	64952	31,02%
Відсотки та інші доходи, нетто.	4061,5	6123,5	2062	50,77%

На підставі консолідованого звіту про прибутки та збитки можна зробити наступні висновки: Дохід ТОВ «СОФТ СЕРВЕ» у звітному 2018/19 році зріс на 25,61%, досягнувши абсолютного значення 421 675 грн., серед операційних витрат витрати на виручку (26,89). %) та найбільше змінилися витрати на амортизацію (25,7%). Відповідно, операційний дохід зріс на 31,02% (еквівалент 64,952 млн. грн.), чистий прибуток зріс на 60,16%, а сукупний дохід зріс на 57,69% (в абсолютному вираженні: 89,186 млн. грн.).

Згідно з даними можна зробити висновок, що виручка, прибуток і рентабельність ТОВ «СОФТ СЕРВЕ» демонструють тенденцію до зростання:

виручка становить 1 305,29 млн. грн. У 2019/2020 році він зріс на 26,15% (досягнувши 1 646 680 тис. грн.), а потім досяг 2 068 355 тис. грн. (Зміна 25,61%). Що стосується прибутку компанії, то зміни в 2018/2019 і 2020/2021 роках склали 81,96% і 60,16% відповідно. Так само прибутковість зросла з 6,59% у 2016/17 до 9,50% у 2017/18 і до 12,12% у 2018/19. Взагалі кажучи, підвищення рентабельності свідчить про збільшення вартості послуг компанії, зниження витрат на виробництво продукту чи надання послуги та збільшення обороту. Високий коефіцієнт рентабельності вказує на позитивну тенденцію в організаційному розвитку, підвищення конкурентоспроможності та гарне фінансове здоров'я.

За звітний період знизився коефіцієнт оборотності капіталу (з 1,15 до 1,07), коефіцієнт оборотності основних засобів (з 4,69 у базовому періоді до 2,91 у звітному періоді), коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 0,02 (з 1,53 до 1,55). Відповідно, час обороту капіталу збільшився на 7,26% (до 340,23 днів), час обороту основних засобів збільшився на 61% (невтішна тенденція), а час обороту оборотних засобів зменшився. Дивлячись на показники оборотності власного капіталу, грошових коштів, запасів і незавершеного виробництва, можна спостерігати незначну тенденцію до зниження, серед них найбільше змінилися показники оборотності запасів і незавершеного виробництва, впавши на 2,2%. (Додаток А)

2.3. Оцінка ефективності персоналом «SOFTSERVE» в Україні

Отримане дослідження методів управління персоналом базується на аналізі українсько-американської компанії SoftServe, що спеціалізується на ІТ-технологіях. Компанія була заснована у Львові у 1993 році двома аспірантами Тарасом Кицмеєм та Ярославом Любинцем і поширилася з Центральної та Східної Європи до США та Європи.

SoftServe стрімко розвивається: вона вийшла на міжнародний ринок у 2000 році, а в 2014 році відкрила офіси в Лондоні, Амстердамі, Софії, Вроцлаві та Стокгольмі. Їхні досягнення відображаються на національному ринку цифрових технологій, де

компанія стала лідером серед ІТ-компаній у 2017 році з 4500 співробітниками. Ще через два роки кількість зросла до 6 тисяч, а до 2022 року їх було 14 тисяч.

На даний момент профіль компанії можна представити за допомогою рисунка 2.1. Компанія дотримується принципів глобалізації, корпоративної соціальної відповідальності, реалізації творчого потенціалу в рамках цифрових носіїв та сталого розвитку національної економіки.

Компанія має лінійну функціональну структуру (рис. 2.2), включаючи глобальне та регіональне управління, розташоване в 12 країнах світу.

Центральний офіс:

- ~ Директори компаній.
- ~ Генеральний директор.
- ~ Головний фінансовий директор.
- ~ Головний експерт з персоналу.
- ~ Головний маркетинголог.
- ~ Провідний експерт з використання техніки.
- ~ Головний експерт з інформаційної безпеки.

Президент фінансів і виробництва ЕМЕА.

- ~ Президент відділу охорони здоров'я, роздрібною торгівлі та фінансових послуг Північної Америки.
- ~ Президент з використання енергії.
 - Президент Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

~ 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.

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.

Соціальна відповідальність і соціальне партнерство є важливими інструментами корпоративного управління. «Діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зосереджена на трьох основних напрямках покращення загальної економічної, соціальної та екологічної ситуації в містах, де розташована компанія. У 2017 році SoftServe розробила політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), який визначає управління процесами та проектами КСВ SoftServe. Того ж року було створено Комітет з корпоративної соціальної відповідальності SoftServe, який відповідає за інтеграцію підходу КСВ у бізнес-процеси компанії та спрямованість ініціатив на вирішення соціальних проблем. Кожен план корпоративної соціальної відповідальності має чіткі цілі, часові рамки та можливі вимірні показники.

Конкурентне позиціонування SoftServe у глобальному просторі не тільки використовує нові форми комунікації, але й сприяє новій культурі мислення, організації процесів управління та налагодженню взаємодії в системі.

Для підтримки креативних ініціатив компанії використовуватимуть різноманітні підходи до креативного менеджменту.

Основна філософія управління персоналом: «Ми розуміємо, що найкращий спосіб побудувати наше майбутнє — це допомогти нашим співробітникам побудувати своє майбутнє»

«SoftServe прагне надавати співробітникам компанії всебічну підтримку, необхідні знання та широкі можливості розвитку кар'єри. У SoftServe ми підтримуємо здорове, відкрите та інклюзивне робоче середовище, де співробітники та клієнти поважають цінність людського життя та індивідуальність кожної людини. Свобода. Оскільки громадянське суспільство сильніше за кожну людину, бізнес сильніший, коли підприємства в одній галузі акумулюють зусилля для створення середовища, привабливого для всіх»./

Важливе місце в креативних методах управління займає отримання співробітниками нових знань. "ІТ-індустрія - це індустрія знань. Успіх компаній в ІТ-індустрії залежить від навичок і знань їхніх співробітників. Швидкий розвиток технологій є викликом для системи освіти та компаній. Як одна з найбільших технологічних компаній у своєму регіоні SoftServe активно залучається до шкільних та позитивних змін в університетській ІТ-освіті, щоб вона відповідала сучасним технологічним трендам і була конкурентоспроможною на світовому ринку. SoftServe систематично працює над вирішенням цієї проблеми на національному, місцевому та корпоративному рівнях» [5].

Співробітники SoftServe мають багато переваг, створених компанією: починаючи від організації робочого місця і закінчуючи різними формами роботи. Більш детальна структура компонентів мотивації дещо відрізняється залежно від місцезнаходження та країни, яку представляє компанія. (Див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Креативні підходи в мотивації персоналу фірми SoftServe

Сфера використання креативних методів	Складові мотивації персоналу
Освіта, професіоналізація кадрів	Внутрішнє та зовнішнє корпоративне навчання, корпоративні мовні школи, програми розвитку лідерства, сертифікаційні центри
Турбота про здоров'я	Корпоративні лікарі, корпоративне медичне страхування, офісна спортивна інфраструктура.
Спорт та дозвілля	Корпоративні спортивні ігри, безкоштовні спортивні зали, йога в офісах, спонсорство у регіональних змаганнях
Організація праці	Гнучкий графік роботи, додаткові вихідні та оплачувані відпустки.

Корпоративні програми та подарунки	Корпоративні вечірки, подарунки на ювілей компанії, подарунки дітям співробітників, реферальні та дисконтні програми.
------------------------------------	---

Примітка: складено автором на основі інформації SoftServe.

SoftServe підтримує фізичне здоров'я співробітників. За ініціативи компанії проводяться різноманітні спортивні заходи. Завдяки такій діяльності компанія не тільки залучає співробітників компанії, випускників шкіл та студентів вищих навчальних закладів, тим самим соціалізуючи компанію та підтримуючи позитивний імідж компанії в суспільстві. Великою популярністю серед молоді користуються велогонки, біг, командні гонки тощо.

Цікавим є підхід компанії до забезпечення несферичного зростання, поглиблення функціональних компетенцій співробітників і поглиблення soft skills для підвищення їх кар'єрного успіху. Серед конкурсних форумів спеціалізації варто виділити: навчальні програми цифрового розвитку, зустрічі з успішними людьми, семінари, неформальна освіта, онлайн-курси, менторство, риторика, ораторське мистецтво, комунікаційний коучинг та інші коучингові програми.

Освітні лекції та онлайн-заходи відкриті для громадськості та доступні для співробітників на сайті компанії. Кількість співробітників, які беруть участь у внутрішніх і зовнішніх навчальних заходах, стрімко зростає. Навчання та тренінги зосереджені на внутрішніх ініціативах для підвищення якості співробітників компанії (80%).

Компанія створила екосистему корпоративної освіти для сприяння розвитку компетенції та доступу до нових знань, навичок і можливостей серед співробітників компанії. Ця екосистема робить досягнення стратегічних цілей SoftServe можливим та ефективним завдяки підвищенню кваліфікації та можливостей її співробітників у прийнятті та впровадженні ефективних освітніх рішень.

Наразі в системі пройшли навчання 15 тис. осіб, успішно закінчили навчання та отримали відповідні сертифікати за результатами навчання 5,1 тис.

осіб, розроблено та впроваджено 1150 освітніх рішень. Крім того, розроблено 78 нових онлайн-програм для навчання співробітників компанії.

Висновок до розділу 2

Оцінка мотиваційних інструментів у цьому розділі використовується на прикладі успішної української міжнародної ІТ-компанії SoftServe, яка працює у сферах цифрового бізнесу, розробки програмного забезпечення та консалтингових послуг.

"Компанія налічує понад 8 тис. співробітників в офісах у 12 країнах Європи та США. Штаб-квартири компанії розташовані у Львові та Остіні (Техас, США), а центри розробки компанії - у Львові, Києві, Дніпрі, Казахстан. Єрков, Рівно, Івано-Франківськ, Чернівці, Софія та Вроцлав, Білосток, Глівіце, Варшава (Польща)» [60].

Проведені дослідження дозволяють зробити багато цікавих висновків і рекомендацій.

Організаційна гарантія управління персоналом передбачає поєднання центральних і локальних методів і встановлює внутрішньоорганізаційний моніторинг задоволеності працівників компанії умовами праці відповідно до стандартів.

«Професійні досягнення, стосунки з колегами, розвиток кар'єри; офісне середовище, підтримка керівництва, зміст щоденної роботи; робоче навантаження, свобода думки, відповідність організаційній структурі; ступінь автономії, загальне налаштування, визнання результатів роботи» [40].

Створення відповідальних відділів – не тільки для набору співробітників, а й для їх кар'єрного успіху та здоров'я. Розроблено та успішно впроваджується стратегічна модель управління кар'єрою персоналу.

Відбір талантів здійснюється на основі HR-бренду, який забезпечує формування позитивного іміджу роботодавця та залучає найкращих та унікальних фахівців у своїй галузі.

Компанія вдало поєднує фінансові та статусні інструменти мотивації персоналу: серед них варто виділити постійний саморозвиток та

професіоналізацію персоналу за внутрішніми та зовнішніми планами та створення сертифікаційного центру для постійного моніторингу рівня якості персоналу. підтримка та розробка планів вдосконалення для використання інструментів адаптації для нових співробітників для покращення їхнього досвіду та підвищення ефективності процесів управління. Дослідницькі компанії успішно позиціонують себе на міжнародному ринку завдяки інноваціям у системах управління персоналом: використання великих даних та штучного інтелекту для управління та оцінки персоналу; краудсорсинг, тобто створення експертних груп для вирішення бізнес-завдань; новітні форми рекрутингу: соціальний рекрутинг, рекомендація (рекомендація) рекрутинг когнітивний рекрутинг прийняття гнучкого підходу до управління інноваційними проектами,

«Пов'язані з унікальними концепціями та культурою сучасних підприємств, об'єднання систем управління людськими ресурсами та систем управління талантами в єдину платформу людських ресурсів» [60].

В умовах розвитку інноваційного бізнесу та поширення нових форм зайнятості (краудсорсинг, інсорсинг, фріланс, аутсорсинг) змінюється форма трудових відносин, змінюється спосіб мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ «SOFTSERVE» в Україні

3.1. Напрямки удосконалення розвитку персоналом

Компанія створила досить унікальну модель відбору талантів, залучаючи як найкращих експертів із великим досвідом роботи у сфері цифрового бізнесу, так і студентів вищих навчальних закладів, які, як і учні формальних шкіл, мають доступ до неформальної освіти компанії. надається через навчальні програми Корпоративного університету (SOFTSERVE IT ACADEMY). Щороку за освітніми програмами університету навчається понад 10 000 студентів і, по суті, цей метод є інструментом для якісного пошуку та підбору кандидатів, а також можливістю найняти найкращих студентів на посади шукачів талантів у SoftServe. компаній.

Навчання в Університеті здійснюється за семи освітніми програмами: Talent Development, Technical Expert Program, Management Career Path Expert Program, Intercultural Exchange, Program, що надає можливість отримати внутрішні та

зовнішні сертифікати, Continuous Online Learning and Educational Excellence Program. Унікальність цієї системи полягає в тому, що вона працює наперед, враховуючи, відстежуючи та впроваджуючи інновації управлінського, функціонального, ресурсного та освітнього характеру.

Підбір персоналу ІТ-компаній поділяється на посади молодшого, супервайзера, середнього та старшого експертів (Junior, Lead, Middle, Senior). У кожної групи експертів своя зарплата, але зазвичай вона починається від 4000. Кваліфіковані підрозділи повинні визначитися при виборі персоналу. Готовність виконувати важливі завдання, мінімізуючи ризики, які можуть виникнути через брак знань і навичок, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Приблизно сім із 10 студентів, які пройшли курси ІТ ACADEMY Talent Development Center, стають співробітниками компанії на посадах початкового рівня. Це вирішує 70% кадрової потреби молодших посад (вакансія Junior).

З метою модернізації системи спеціалізації талантів та вивчення потреб у відборі талантів створено механізм постійного моніторингу потреб у талантах, який може покращити структуру освітніх рішень і визначити, які освітні потреби ще залишаються відкритими, а які потребують просування.

У відділі кадрів є посада менеджера з компетенцій, який відповідає за аналіз прогалів у навичках і знаннях співробітників і потреби компанії в нових експертах. Таким чином було визначено, які освітні рішення необхідно створити.

Менеджери компетенцій розробляють кваліфікаційні вимоги, моделі компетенцій для тієї чи іншої посади в SoftServe. Наприклад, менеджер з управління можливостями бізнес-аналізу визначає, яким має бути хороший бізнес-аналітик і що він повинен знати та вміти робити на молодшому, середньому та старшому рівнях. Виходячи з вимог до кваліфікації співробітників, були створені нові програми професіоналізації, які можуть включати як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. У той же час компанія також відіграє особливу роль як архітектор освітніх рішень, створюючи найкращі освітні рішення на основі потреб і характеристик працівників. Вони тісно співпрацюють із навчальними партнерами SoftServe, які адаптують свої послуги до регіональних потреб.

Одним із ключових показників ефективності навчання та його впливу на бізнес можна оцінити через результати підвищення кваліфікації. У 2021 році

співробітники компанії, які пройшли 25 тренінгів за освітньою програмою, отримали вищі професійні посади. Кожні два учасники програми лідерства займають найвищі керівні посади протягом шести місяців навчання. У цьому випадку, коли фахівці розвивають свій особистий потенціал і будують кар'єру через саморозвиток і самовдосконалення, компанія вітатиме більше професійних співробітників.

Крім того, кращі показники якості підтримки талантів мають бути важливим компонентом в оцінці ефективності спеціалізації талантів. Крім того, у 2021 році 384 співробітники пройшли сертифікацію в хмарах: AWS, GCP і Microsoft Azure, а 500 співробітників отримали сертифікати AWS. У результаті компанія отримала статус провідного консалтингового партнера в партнерській мережі AWS і отримала доступ до досвіду Google Cloud у сфері інфраструктури, Інтернету речей, аналітики даних і безпеки. Це, у свою чергу, відкриває нові можливості [кейси] для бізнесу в глобальному масштабі.

Важливо уникнути або мінімізувати кадрові ризики та врахувати потенціал сучасної робочої сили, навченої та реалізованої в епоху революцій 4.0, 5.0. Для цього доречним є використання теорії породження людини [4].

«Міжнародний кадровий портал Head Hunter Ukraine методом онлайн-опитування провів дослідження ставлення на ринку праці до працівників різних поколінь «X, Y, Z». Результати дослідження показали, що кожне покоління має слабких і сильних. Таким чином, представники покоління «X» краще справляються з повсякденною роботою, тоді як працівники покоління «Y» демонструють системність мислення та почуття відповідальності, а працівники покоління Z (до 24 років) характеризуються умінням творчо вирішувати поставлені завдання» [48]. Покоління «Z» тільки входить у робочу силу, але вже має деякі особливості, які варто враховувати.

По-перше, це креативне покоління, яке активно використовує цифрові технології;

По-друге, ці люди мають навички тайм-менеджменту;

По-третє, вони мають сильне почуття свободи і не звертають уваги на формальності.

По-четверте, "Z-подібні працівники процвітають у багатозадачності. Вони

мають глобальне мислення та комунікативні навички. Покоління Z не буде командними гравцями, оскільки зазвичай покоління командних гравців завжди ігнорується поколінням індивідуалістів. Заміна. Члени команди - це попереднє покоління «Y». Однак для того, щоб співробітники Z могли ефективно працювати з іншими співробітниками, їм потрібно давати цікаві завдання, але в той же час визначати особисті обов'язки.

В Z співробітники реалізують цікаві, креативні проекти та нестандартні ідеї. Незважаючи на численні переваги цього нового покоління працівників, часто можна почути занепокоєння ІТ-експертів і менеджерів щодо існуючих слабкостей працівників «Z»: 1) відчуження від усього зовнішнього та безпосереднього, що не має до них нічого спільного, тобто індивідуалізм ; 2) наївність: представники покоління «Z», здається, не бажають діяти, навіть якщо це необхідно для них особисто чи в їхньому житті; 3) Егоцентризм: Зети побудували свій егоцентричний світ, безпечний, контрольований і контрольований Автономний захист» [48].

Синергія корпоративної роботи в сучасних умовах повинна враховувати та застосовувати теорію між поколіннями, щоб досягти позитивних результатів і таким чином уникнути кадрових ризиків.

Для «Покоління Z» і «Покоління Ризику, які надихають і стимулюють» притаманні такі типи ризиків. Ці види ризиків слід враховувати під час кадрового планування та впровадження інструментів управління ризиками.

Повномасштабна російська війна створила ризики для працевлаштування та зменшила дохід, ставши значним ризиком для персоналу. «За даними ІТ Research Resilience, середній дохід ІТ-фахівця в Україні становить 2360 доларів.

Через війну 10% експертів заявили, що доходи значно впали, але 73% респондентів заявили, що зарплати залишаться на тому ж рівні або зростуть після 24 лютого 2022 року. 3% айтівців помітили суттєве підвищення заробітної плати. У дослідженнях, проведених протягом останніх семи років, такі проблеми, як часткова зайнятість і безробіття, були вперше задокументовані» [1].

Львівський ІТ Кластер проаналізував медіанні зарплати в семи областях Західної України, куди найбільше переїхали працівники цифрового бізнесу. Еластичність ІТ-досліджень показує різницю в оплаті праці місцевих спеціалістів і

новачків. Найбільша різниця спостерігається в районі Валліна: середня зарплата місцевих жителів становить 1000 доларів, тоді як переселенці заробляють у середньому 1900 доларів. Такий же розрив у 900 доларів спостерігався в Чернівецькій області. Там медіана для туристів становить 2500 доларів, а для місцевих жителів – 1600 доларів. Львів має найвищі доходи серед ІТ-фахівців у західному регіоні. Середній показник там становить 2400 доларів, порівняно з 2102 доларами минулого року. В Івано-Франківській області місцеві айтишники заробили на 300 доларів більше, переселенці у 2022 році – на 1700 доларів, у 2021 році – на 1339 доларів більше порівняно з 2020 роком. Загалом середній дохід ІТ-фахівців в Україні у 2022 році становив 2360 доларів. Варто зазначити, що ІТ-спеціаліст віддає частину своїх доходів на благодійність і є чи не найбільшим фінансовим благодійником серед інших галузей в Україні.

Таблиця 3.1

Медіанні заробітні плати ІТфахівців Західної України

Області України	Заробітні релокованих спеціалістів , в дол.	плати ІТ	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

Кібербезпека та конфіденційність даних є найважливішими обов’язками будь-якої організації. Збір і зберігання даних співробітників повинні здійснюватися безпечно та етично, а політика конфіденційності повинна діяти. Крім того, співробітники, які обробляють конфіденційні дані клієнтів, повинні підтримувати високі стандарти продуктивності.

Дотримання етичних практик найму та працевлаштування допомагає зменшити ризик спорів між роботодавцем і працівником.

При наймі робочої сили роботодавці повинні дотримуватися певних алгоритмів найму робочої сили:

~ Набір працівників за єдиними організаційними принципами прийому на роботу.

~ Створити недискримінаційне робоче середовище.

- Використовуйте справедливі процедури для звільнення.

~ Забезпечте працівникам компанії рівні можливості навчання та розвитку, щоб у компанії були люди з відповідними навичками для досягнення цілей організації.

Справедлива оплата праці та пільги повинні підтримуватися для всіх працівників. HR має знайти баланс між тим, як забезпечити конкурентоспроможний і справедливий пакет винагороди, який відповідає ринку та фінансовим інтересам компанії. Вони також повинні забезпечити справедливу оплату праці та комплексні пропозиції для працівників. Це сприятиме дотриманню нормативних вимог і допоможе працівникам відчувати, що до них ставляться справедливо.

Існує багато ризиків, пов'язаних із наймом та іншими кадровими питаннями під час процесу M&A, тому

Важливу роль відіграють кадровики. Наприклад, плинність кадрів часто є важливою проблемою для керівництва. Дослідження показують, що «приблизно 50-75% ключових керівників добровільно залишають компанію протягом двох-трьох років після її придбання».

Тому на сучасних підприємствах слід розробляти план управління людськими ризиками в цифрових бізнес-системах. Розробка плану управління ризиками персоналу може запобігти або належним чином вирішити проблемні ситуації шляхом:

1. Будьте проактивними щодо планування людей. Проактивна модель управління ризиками в кадровій сфері може вирішити проблеми до того, як вони стануть серйозними. Технології, що розвиваються, класифікація працівників та умови праці роблять світ праці складним завданням. Швидкі зміни тут, щоб залишитися, і проактивний підхід допоможе вам краще адаптуватися до майбутніх ризиків.

2. Створіть ефективну робочу силу. Багато компаній розширюють наймання експертів усіх типів. Ефективне управління ризиками робочої сили та покращення

досвіду роботи людей дає змогу компаніям створювати та утримувати перевірену робочу силу, яка покращує ефективність організації.

3. Підтримувати та підвищувати репутацію організації. Коли кадрові ризики переростають у явні конфлікти, вони можуть завдати шкоди стратегічному позиціонуванню організації, створити внутрішні конфлікти між співробітниками та призвести до негативного соціального ставлення до компанії. Це може вплинути на вашу клієнтську базу та здатність залучати майбутніх працівників.

Знаючи попереджувальні знаки та завчасно реагуючи на небезпечні ситуації, можна уникнути негативних наслідків.

Під час відбору людей важливо використовувати новітні методи найму (очний та анонімний), тому що більшість кандидатів зараз шукають нову роботу, продовжуючи працювати на поточній роботі.

Інклюзивний підхід до відбору персоналу можна забезпечити двома способами: додаванням кандидатів до створеної анонімної бази кандидатів та врахуванням пропозицій інших рекрутерів для відбору потрібних кандидатів на посаду. Для цього можна скористатися цифровим порталом «Рекрутiка», який містить портфоліо всіх кандидатів, дозволяє легко шукати роботу та стежити за статусом.

Модель управління людськими ризиками матиме такий вигляд і включатиме наступні структурні блоки

1. Ризики для основного персоналу підприємства. Визначено за результатами кадрової експертизи.
2. Оцініть ризики, сфери їх виникнення та визначте пріоритетність управлінських дій, щоб збалансувати або зменшити негативні наслідки
3. Проектування та реалізація рішень. Виберіть підхід до управління людськими ризиками.

Розвиток навичок управління кадровими ризиками принесе користь організаціям у довгостроковій перспективі. Що ще важливіше, HR-професіонали, які володіють навичками управління ризиками, стануть відповідними HR-експертами.

Розвиваючи перспективу управління ризиками, ви можете діяти більш стратегічно. Необхідно постійно стежити за бізнес-тенденціями та ситуацією в

цифровій індустрії, щоб мати можливість передбачити ризики для відділу кадрів і бути в курсі будь-яких змін, які необхідно внести.

Бізнес-екосистема все ще неспокійна, і система управління ризиками не може відставати. Управління кадровими ризиками дозволить відділам кадрів активно вирішувати питання, що входять до їх компетенції, і забезпечити безперебійне та ефективне функціонування організації.

3.2. Розробка системи нематеріальної мотивації для персоналу «SOFTSERVE» в Україні

Методи нематеріальної мотивації вимагають участі всього менеджменту компанії, адже це основа колективу – його кістяк. Щоб зрозуміти потреби співробітників і підвищити продуктивність співробітників, необхідно регулярно залучати співробітників до опитувань про загальний мікроклімат компанії. Тримайте руку на пульсі подій і спостерігайте за загальним психологічним станом вашої команди. Коли робоче середовище стає дружнім, усі працюють продуктивніше — більше грошей, менше стресу.

Форма нематеріального заохочення може бути різною в залежності від напрямку діяльності компанії.

Приклади нематеріальних мотивацій і способи їх реалізації:

Колективні думки. Якщо ваш бізнес не повідомляє про мету, місію та бачення, важко побудувати ефективну систему мотивації. Тож створіть ідею, за якою люди підуть.

Програма навчання співробітників. Спробуйте створити фокус-групу з представниками кожного відділу, щоб розробити різні програми стимулювання розвитку для співробітників компанії.

Система стимулювання за результатами досягнення встановлених цілей. Розробити плани діяльності для різних відділів для стандартизації життя в компанії.

Немонетарні стимули стають потужною іскрою, яка розпалює здоровий конкурентний дух компанії. Благородна корпоративна культура – запорука надійності та лояльності співробітників. Такі марафони, як 100 днів практики, 100

днів коду та 100 днів продуктивності, сьогодні стають все більш популярними. Тисячі людей щодня кидають собі виклик не заради грошей, а заради власного задоволення, самодисципліни та прогресу. Люди шукають не тільки гроші, але й мотивацію.

Незважаючи на те, що плани нематеріального заохочення призведуть до певних витрат для бізнесу, загалом ефект, який вони дають, набагато більший, ніж витрати на виплату грошових бонусів. Іншим фактором успіху є вибір людей, які внутрішньо мотивовані. Динамічні, мотивовані співробітники – запорука успіху. Тому побудова цілісної системи заохочення талантів є першочерговим завданням кадрової політики.

Методи нематеріальної мотивації не передбачають створення статичних, типових моделей. У великих міжнародних компаніях тиражувати таку програму складніше, ніж у малому бізнесі. Методи нематеріальної мотивації мають бути зрозумілими та доступними для кожного. Регулярний зворотній зв'язок від вашої команди є найбільш ефективним. Вмотивований фахівець з персоналу з досвідом створення успішних команд стане великою перевагою для команди.

Нематеріальна мотивація складається зі складного набору аспектів - від самомотивації співробітників і відгуків колег про їхні заслуги до внутрішньої атмосфери компанії і можливостей самовираження в усіх аспектах корпоративного життя. Методи нематеріальної мотивації можуть бути застосовані до конкретних співробітників або реалізовані без звернення. До останнього входять загальні корпоративні заходи, а також пропонуються різноманітні переваги – так звані соціальні пакети. Сьогодні соціальні програми є одним із найефективніших способів мотивації працівників: наприклад, організація безкоштовного харчування, медичне страхування, оплата транспорту та мобільного зв'язку, надання знижок або безкоштовних поїздок до будинків престарілих за станом здоров'я, а також за рахунок компанії. Можливість підвищення кваліфікації або навчання.

У зарубіжній практиці існує поняття *team building*. Основними компонентами процесу створення команди є:

Формування та розвиток командних навичок – спрямування спільних цілей на індивідуальні, відповідальність за результати командної роботи тощо;

Формування командного духу - комплексу психологічних взаємин між співробітниками, колегами та організацією. Основними заходами є виховання довіри між працівниками, посилення почуття солідарності, посилення неформального авторитету керівників;

Командоутворення (тимбілдинг) - механічний вплив на відбір, оптимізацію та розподіл рольових функцій у структурі команди: створення робочої обстановки, формування команди, встановлення горизонтальних зв'язків у розподілі напрямків. [7]

Тому ефективно розроблена система стимулювання персоналу, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

3.3. Напрямки впровадження інноваційного менеджменту персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності «SOFTSERVE» в Україні

Розглядаючи шляхи та способи вдосконалення управління персоналом інноваційними методами, слід зосередити увагу на використанні креативних методів для підвищення творчого потенціалу працівників компанії. Вважаємо, що потрібно виходити з наступних напрямків:

1. Використовуйте дистанційні формати для подальшого активного навчання. Це дозволяє найбільш ефективно вирішувати виникаючі організаційні проблеми і прогнозувати структуру і динаміку організаційних змін. Цей підхід до практичного навчання є ефективним для розвитку організаційного лідерства та набуття навичок командної роботи.

2. Відрядити (відрядити) співробітників в інші організаційні підрозділи на певний період для набуття нових навичок. Залучення висококваліфікованого співробітника з іншого бізнесу дозволить вам використовувати його навички та досвід для розвитку власного бізнесу.

3. Використовувати сучасні методи навчання. Наприклад, модель

«Гра в метафори». Це метод організації активної роботи учасників бізнес-процесу з метою розвитку нових форм діяльності та зміни поведінкових установок співробітників. Це невеликий професійний тренінг, де обговорюються досвід, історії про бізнес, партнерів, клієнтів і співробітників, акцентується увага на позитивних і важливих подіях в житті організації. Такий підхід може доповнити повсякденну організаційну практику.

4. Менеджери відділу кадрів («Людські ресурси») ще не привернули належної уваги до методу навчання або імітації. Суть цього методу полягає в тому, що студенти супроводжують досвідченого менеджера в робочому середовищі та слідкують за ним під час виконання ним своєї роботи, тим самим набуваючи нових компетенцій та розвиваючи необхідний організаційний досвід.

Слід зазначити, що згадані вище неформальні методи розвитку талантів можуть працювати лише тоді, коли керівники всіх рівнів активно беруть участь у процесі розвитку співробітників і створюють атмосферу довіри, вільного спілкування, обговорення та реалізації рішень. Ефективне лідерство, управління проектами та підвищення креативності людей.

Розглядаючи форми професіоналізації, слід звернути увагу на «м'які навички» розвитку співробітників. Згідно з провідною освітньою платформою (Coursera), наразі навички спілкування є ключовими для прийняття рішень про наймання в 93% випадків.

Soft skills — це певні знання, які допомагають у командній роботі під час вирішення будь-якої робочої проблеми. Специфічні характеристики включають активне слухання (уміння уважно слухати, задавати допоміжні запитання, дозволяти опонентові розширити свою точку зору та пояснити свою позицію), навички ведення переговорів, невербальні елементи спілкування (уміння розумно та коротко висловлювати свої думки), навички ведення переговорів, невербальні елементи комунікації (уміння розумно та коротко висловлювати свою думку), уміння переконувати; здатність говорити та виступати публічно; сторітелінг (здатність розповідати історію); навички письма (наприклад, здатність готувати звіти, вести ділову комунікацію).

«Окремо варто відзначити здатність критично мислити, тобто: аналізувати ситуацію, робити корисні висновки, змінювати поведінку відповідно до оточення.

Емпатія, здатність відчувати, розуміти та аналізувати почуття та емоції інших, вважається необхідною для Важливими характеристиками сучасних працівників є емоційний інтелект, позитивний світогляд, бажання вчитися нового, здатність творчо й нестандартно вирішувати проблеми, прагнення до саморозвитку» [60].

Отже, soft skills – це вміння спілкуватися, розвивати лідерські якості, брати участь у груповій роботі.

Розвиток людей і підвищення рівня креативності безпосередньо впливають на продуктивність сучасних організацій. Це досягається створенням ефективної системи стимулювання. Інвестиція в розвиток людей сьогодні – це інвестиція в майбутнє всієї компанії, яка обов'язково принесе бажані результати.

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

Скорочення — це низка змін, пов'язаних із корпоративною організаційною структурою та культурою [11]. Ці організаційні зміни також стосуються корпоративної культури, місії та ціннісної орієнтації організації. У цьому контексті варто відзначити радикальні організаційні зміни компанії SoftServe (3.3). Таким чином, у наступні 10 років цілі компанії такі: скоротити споживання енергії, використовувати відновлювані джерела енергії, оновити біотехнологічну політику для зменшення викидів вуглецю; сприяти віддаленій роботі та онлайн-зустрічам, досягти чистого нульового відходу; концепція переробки товарів і відмова від використання не-вторинна продукція Матеріали; екологічний дизайн офісу; використання низьковуглецевих технологій; підбір офісних приміщень з екологічними сертифікатами; дотримання принципів екологічності при купівлі товарів; формування екологічної культури.

В організаційній культурі важливо використовувати новітні методи роботи з персоналом, включаючи моніторинг задоволеності співробітників наявними інструментами, оцінку основних методів управління персоналом, функцій, кадрових документів, кадрового обліку та кадрового потенціалу. Ці функції можна виконувати в рамках кадрового аудиту, який можна передбачити в роботі відділу кадрів компанії.

Показники успішної оцінки роботи персоналу під час кадрового аудиту: планування потреб у персоналі, первинна та вторинна адаптація, статусна та матеріальна мотивація, система кар'єрного розвитку, соціально-психологічний клімат, дотримання корпоративної культури та етики взаємовідносин, посадові обов'язки та механізми мобільності. , припинення трудових відносин тощо. Надзвичайно важливо оцінити наявні механізми, які забезпечують безпеку та здоров'я працівників вашої компанії.

Девіз компанії SoftServe щодо безпеки співробітників зводиться до створення гостинних, доступних і комфортних умов для співробітників і їх сімей. Зі зміною глобальної ситуації змінюються і очікування та потреби співробітників компанії. Партнери компанії заявили, що хочуть покращити плани медичного страхування та забезпечити додаткові виплати для співробітників компанії, які звільнилися через глобальну пандемію та війну Росії в Україні. Збільшення кількості оплачуваних лікарняних у зв'язку з COVID-19, розширені послуги, охоплені пакетами корпоративного страхування, розширені позиції медичного страхування на випадок можливих медичних ризиків, додаткові дні оплачуваної відпустки, абонементи на спортивні заходи. Клуби отримали компенсацію для підтримки здорового способу життя компанії працівників.

У 2021 році працівники компанії висловили високу задоволеність своїм здоров'ям і самопочуттям, індекс здоров'я піднявся з 64 балів зі 100 до 75 балів, що на 10 пунктів вище, ніж в інших секторах економіки [61]. Компанія також наймає експертів і лідерів думок, які піклуються про психічне здоров'я своїх співробітників, для вирішення поширених і нагальних проблем, що виникають внаслідок сучасних викликів.

Щоб зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку цифрових послуг, компанія створила благодійну організацію «Відкриті очі», яка має власний сайт і займається грантовою та фінансовою благодійністю за програмою «Допомога», підтримує українську армію, реалізує інвестиційні ініціативи щодо покращення охорони здоров'я в Україні. Крім того, освіта залишається головним пріоритетом Open Eyes.

У 2021 році діяльність Open Eyes переважно зосереджена в Україні. Зокрема, відкрито центр обслуговування ветеранів, закуплено реанімаційне

обладнання Чернівецької обласної лікарні, створено астрономічний гурток для дітей кризових сімей Івано-Франківська, доставлено професійні телескопи. У 2021 році SoftServe провела свій перший Конкурс креативних грантів у сфері соціальних послуг. З 58 заявок перемогли 15 робіт [51].

Щоб подвоїти творчий потенціал, у 2021 році стартує проєкт «Інклюзивний університет». Це включення забезпечує низка спеціалізованих професіоналів SoftServe, включаючи архітекторів навчальних рішень, координаторів навчання, партнерів з навчання та менеджерів з питань компетентностей, які працюють над проєктами інклюзивного навчання.

Мета проєкту – поєднати принципи інклюзивності та універсального дизайну. Реалізація ініціатив та вдосконалень у рамках Сертифікаційного центру SoftServe для професійного розвитку, інклюзивна комунікація; SoftServe IT Academy, Центр сертифікації та Центр міжкультурного обміну, нові правила доступності для IT Academy та сертифікації; SoftServe University, впровадження Конференція Engageducate для поширення DE&I обізнаність серед учасників внутрішніх тренінгів, Центр міжкультурної комунікації SoftServe для оволодіння техніками крос-культурного менеджменту.

Тому підхід до розвитку персоналу, покращення корпоративної культури та організаційного клімату, підвищення рівня креативності персоналу, бажання генерувати нові ідеї та приймати інноваційні рішення в рамках впровадження нових продуктів компанії, а також формування лідерські здібності вважаються основними механізмами інноваційної діяльності. Це відображається у формі заохочення талантів.

Висновок до розділу 3

Дослідження в Розділі 3 показує, що SoftServe створила еталонну модель інклюзивної системи управління персоналом і її стимулів. Це модель, яка базується на безперервному розвитку та кар'єрному зростанні персоналу; створенні найбільш безпечного та комфортного організаційного середовища; підтримці етичних принципів та корпоративної культури; підтримці здорового потенціалу відповідно до концепції цінностей сталого розвитку ООН; формуванні

та примноженні. лідерський потенціал, система, яка враховує не тільки новітні методи та моделі надання компанією функцій і послуг, а й сучасні форми управління персоналом і враховує управління ризиками, крос-культурний менеджмент, тайм-менеджмент; використовує соціально-психологічні методи захистити та підвищити особистий потенціал співробітників та протидіяти виснаженню.

Щоб пом'якшити ризики, пов'язані з воєнним станом, ми розробили модель управління ризиками, яка включає: застосування проактивного підходу до планування персоналу, захист репутації компанії за допомогою міжфункціональних спільних заходів, перевірку ризиків і визначення управлінських заходів для пом'якшення ризиків або зменшення негативних наслідків Розробка та впровадження рішень з управління ризиками персоналу. У програмі професійного розвитку ми рекомендуємо зосередитись на вдосконаленні навичок м'якого спілкування: навичок ведення переговорів, використання елементів невербальної комунікації, переконання, презентацій та публічних виступів, аналізу ситуацій та отримання корисних висновків. У сфері цифрового бізнесу необхідно вирішувати проблеми креативно і нестандартно, постійно прагнути до саморозвитку, генерувати нові методи і нестандартні рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Успіх управління персоналом залежить від ефективності людських ресурсів у досягненні поставлених цілей, комплексного розуміння проблеми та цілісного підходу до людських ресурсів щодо стратегічної установки підприємства. Тому в рамках стратегічного управління постає нагальна потреба у зміні функціональної моделі управління персоналом компанії на основі власної організаційної філософії, тобто на основі власного досвіду роботи зі співробітниками та застосування практик провідних вітчизняних та іноземні компанії.

Однак до кінця 20 століття управління персоналом перестало бути обмежене жорсткими рамками. Теорія і практика виробили досить стійкі універсальні стандарти, одним з яких є ефективність, тобто те, як менеджери керують працівниками в повсякденній діяльності і які методи впливу вони використовують. Крім того, дуже важливими є людські послуги та робота їхніх працівників.

Стиль управління операційним персоналом зазвичай залежить від характеру ділових і міжособистісних відносин підприємства. Вони змінюються залежно від конкретних обставин виробництва, умов праці та типу продукту чи послуги, що надається. Управління персоналом уніфіковано з технічним управлінням, виробництвом і трудовими процесами для досягнення уніфікації виробництва і підприємства, підприємства і управління. Але слід визнати, що це лише частина управління.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей компанії та особистих цілей. Перший традиційно асоціюється із забезпеченням ефективності бізнесу.

Крім того, ефективність іноді розуміють у вузькому сенсі, тобто максимізацію прибутку. Проте дедалі частіше ефективність розглядають не лише в економічних термінах – наприклад, економічність, якість, продуктивність, інновації, прибуток – але й у ширшому контексті та пов'язують її з поняттями на особистому та психологічному рівнях, наприклад, задоволеність працівників роботою. , участь у корпоративній командній роботі, висока самооцінка колективу

та мотивація персоналу до ефективної роботи.

Оцінка мотиваційних інструментів у цьому розділі використовується на прикладі успішної української міжнародної ІТ-компанії SoftServe, яка працює у сферах цифрового бізнесу, розробки програмного забезпечення та консалтингових послуг.

"Компанія налічує понад 8 тис. співробітників в офісах у 12 країнах Європи та США. Штаб-квартири компанії розташовані у Львові та Остіні (Техас, США), а центри розробки компанії - у Львові, Києві, Дніпрі, Казахстан. Єрков, Рівно, Івано-Франківськ, Чернівці, Софія та Вроцлав, Білосток, Глівіце, Варшава (Польща)» [60].

Проведені дослідження дозволяють зробити багато цікавих висновків і рекомендацій.

Організаційна гарантія управління персоналом передбачає поєднання центральних і локальних методів і встановлює внутрішньоорганізаційний моніторинг задоволеності працівників компанії умовами праці відповідно до стандартів.

«Професійні досягнення, стосунки з колегами, розвиток кар'єри; офісне середовище, підтримка керівництва, зміст щоденної роботи; робоче навантаження, свобода думки, відповідність організаційній структурі; ступінь автономії, загальне налаштування, визнання результатів роботи» [40].

Створення відповідальних відділів – не тільки для набору співробітників, а й для їх кар'єрного успіху та здоров'я. Розроблено та успішно впроваджується стратегічна модель управління кар'єрою персоналу.

Відбір талантів здійснюється на основі HR-бренду, який забезпечує формування позитивного іміджу роботодавця та залучає найкращих та унікальних фахівців у своїй галузі.

Компанія вдало поєднує фінансові та статусні інструменти мотивації персоналу: серед них варто виділити постійний саморозвиток та професіоналізацію персоналу за внутрішніми та зовнішніми планами та створення сертифікаційного центру для постійного моніторингу рівня якості персоналу. підтримка та розробка планів вдосконалення для використання інструментів адаптації для нових співробітників для покращення їхнього досвіду та підвищення

ефективності процесів управління. Дослідницькі компанії успішно позиціонують себе на міжнародному ринку завдяки інноваціям у системах управління персоналом: використання великих даних та штучного інтелекту для управління та оцінки персоналу; краудсорсинг, тобто створення експертних груп для вирішення бізнес-завдань; новітні форми рекрутингу: соціальний рекрутинг, рекомендація (рекомендація) рекрутинг когнітивний рекрутинг прийняття гнучкого підходу до управління інноваційними проектами,

«Пов'язані з унікальними концепціями та культурою сучасних підприємств, об'єднання систем управління людськими ресурсами та систем управління талантами в єдину платформу людських ресурсів» [60].

В умовах розвитку інноваційного бізнесу та поширення нових форм зайнятості (краудсорсинг, інсорсинг, фріланс, аутсорсинг) змінюється форма трудових відносин, змінюється спосіб мотивації працівників. Дослідження в Розділі 3 показує, що SoftServe створила еталонну модель інклюзивної системи управління персоналом і її стимулів. Це модель, яка базується на безперервному розвитку та кар'єрному зростанні персоналу; створенні найбільш безпечного та комфортного організаційного середовища; підтримці етичних принципів та корпоративної культури; підтримці здорового потенціалу відповідно до концепції цінностей сталого розвитку ООН; формуванні та примноженні лідерський потенціал, система, яка враховує не тільки новітні методи та моделі надання компанією функцій і послуг, а й сучасні форми управління персоналом і враховує управління ризиками, крос-культурний менеджмент, тайм-менеджмент; використовує соціально-психологічні методи захистити та підвищити особистий потенціал співробітників та протидіяти виснаженню.

Щоб пом'якшити ризики, пов'язані з воєнним станом, ми розробили модель управління ризиками, яка включає: застосування проактивного підходу до планування персоналу, захист репутації компанії за допомогою міжфункціональних спільних заходів, перевірку ризиків і визначення управлінських заходів для пом'якшення ризиків або зменшення негативних наслідків Розробка та впровадження рішень з управління ризиками персоналу. У програмі професійного розвитку ми рекомендуємо зосередитись на вдосконаленні навичок м'якого спілкування: навичок ведення переговорів, використання

елементів невербальної комунікації, переконання, презентацій та публічних виступів, аналізу ситуацій та отримання корисних висновків. У сфері цифрового бізнесу необхідно вирішувати проблеми креативно і нестандартно, постійно прагнути до саморозвитку, генерувати нові методи і нестандартні рішення.

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. Доброва 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., Бенюєва 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-pracyuye-korporativnyj-universytet-softserve/>
28. Кузнецова Т. Креативне озброєння. URL: <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>
29. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків 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-iaak-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 КармоКоста «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. Кто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z? URL: <http://goo.gl/9mp6Xv>
48. Чернев 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/l_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-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://smurnov.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 ІТ: 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>