

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ
«WORKFLOW»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕНз-21

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

_____ Діана КОВТУН

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Людмила МАТРОСОВА

Рецензент: кандидат наук з
державного управління, доцент
кафедри економічної політики та
менеджменту ННІ "Інститут
державного управління"
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна,

_____ Аліса КОСЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
 Факультет економічний
 Кафедра економіки та менеджменту
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма «Бізнес менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО
 (ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ковтун Діани Сергіївни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування системи мотивації персоналу в ТОВ «Workflow»» керівник роботи Матросова Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор.

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

Затверджені наказом вищого навчального закладу від 2024 року №

2. Строк подання студентом роботи «20» листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: ознайомитися історичний аспект мотивації працівників: від матеріальних до нематеріальних стимулів; дослідити теоретичні підходи до формування систем мотивації персоналу; визначити роль організаційної культури у формуванні системи мотивації персоналу; зробити огляд сучасних трендів у мотивації персоналу на прикладі провідних зарубіжних компаній; зібрати профіль ТОВ Workflow та провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу; оцінити задоволеність персоналу існуючою системою мотивації персоналу компанії; надати характеристику поточних змін у системі мотивації персоналу в ТОВ «Workflow» та їх результативність; розробити пропозиції для впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу в ТОВ «Workflow».

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання «25» листопада 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Діана КОВТУН

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Людмила МАТРОСОВА

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5	
РОЗДІЛ 1	Теоретичні основи формування системи мотивації персоналу	8
1.1.	Історичний аспект мотивації працівників: від матеріальних до нематеріальних стимулів	8
1.2.	Теоретичні підходи до формування систем мотивації персоналу	12
1.3.	Роль організаційної культури у формуванні системи мотивації персоналу	16
РОЗДІЛ 2	Аналіз та системи мотивації персоналу в українському бізнесі та світі	22
2.1.	Огляд сучасних трендів у мотивації персоналу на прикладі провідних зарубіжних компаній.	22
2.2.	Профіль ТОВ «Workflow» та аналіз існуючої системи мотивації персоналу	31
2.3.	Оцінка задоволеності персоналу існуючою системою мотивації персоналу.	37
РОЗДІЛ 3	Розробка стратегії вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «Workflow»	47
3.1.	Характеристика поточних змін у системі мотивації персоналу в ТОВ «Workflow» та їх результативність	47
3.2.	Пропозиції для впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу в ТОВ «Workflow»	54
ВИСНОВКИ	65	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання створення ідеальної системи мотивації для компанії є актуальним для кожного роботодавця. Сьогодні ринок праці дуже піддатливий до змін. Постійно з'являються нові умови, під які всі вимушені підлаштовуватись, а той хто не адаптується вибуває з ринку і не може конкурувати.

Визначення власної системи мотивації, яка підходить конкретній компанії і яка буде ефективно залучати наявні ресурси, може забезпечити підвищення ефективності праці та лояльності працівників. Унікальна система мотивації має враховувати особливості та потреби працівників, як особистостей і повинна мати індивідуалізований підхід.

Сучасним лідерам на ринку необхідно знати про проблеми і слабкі місця в менеджменті своїх компаній, для того, щоб розробити комплекс заходів та стимулів для вирішення їх. У сучасних умовах компанії змагаються за найкращих фахівців, а мотивація є одним з ключових факторів, який дозволяє залучити та утримати талановитих співробітників.

Ключова наукова ідея дослідження полягає в тому, що для ефективного управління персоналом необхідно враховувати особливості мотивації різних працівників. Кожна людина має свої унікальні цінності, пріоритети та мотиватори, тому універсального підходу до мотивації не існує.

Метою роботи є дослідження є поглиблення спеціальних знань у сфері бізнес-менеджменту, формулювання конкретних наукових висновків та рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії.

Для досягнення даної мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- ознайомитись з історичним аспектом мотивації працівників: від матеріальних до нематеріальних стимулів;
- дослідити теоретичні підходи до формування систем мотивації персоналу;
- визначити роль організаційної культури у формуванні системи мотивації персоналу;

- зробити огляд сучасних трендів у мотивації персоналу на прикладі провідних зарубіжних компаній;
- зібрати профіль ТОВ Workflow та провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу;
- провести оцінку задоволеності персоналу існуючою системою мотивації персоналу компанії;
- надати характеристику поточних змін у системі мотивації персоналу в ТОВ «Workflow» та їх результативність;
- розробити пропозиції для впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу в ТОВ «Workflow».

Об'єктом дослідження є мотивація працівників.

Предмет дослідження - особливості індивідуалізованого підходу до формування системи мотивації в компанії Workflow.

Методи дослідження при написанні кваліфікаційної роботи магістра було використано методи аналізу під час вивчення наукових публікацій, статей, книг, що стосуються мотивації працівників, поколінних особливостей та управління персоналом, метод спостереження під час дослідження робочих процесів в компанії для виявлення неформальних аспектів мотивації, було використано метод порівняльного аналізу для Порівняння системи мотивації в компанії Workflow з іншими компаніями, що працюють на схожому ринку.

Наукова новизна полягає у розробці методів мотивації персоналу з урахуванням їх потреб визначених шляхом опитування та відповідно до поколінневих особливостей.

Практичне значення результатів роботи полягає в розробці пропозицій з удосконалення системи мотивації в компаніях. Розроблені в кваліфікаційній роботі магістра пропозиції дозволять у конкретних організаційно-технічних умовах ТОВ «Workflow» реалізувати систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації товариства з обмеженою відповідальністю.

Апробація результатів дослідження. Основний аналітичний матеріал був апробований на VIII Міжнародній науково-теоретичній конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» за темою «Вплив типів особистості за Айзенком на мотивацію та ефективність роботи в команді», а також у науковому журналі «Успіхи та досягнення у науці» випуску №8(8) за темою «Фінансова мотивація та культурний код: як створити привабливе робоче середовище».

Робота магістра виконана на 74 стор. комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків; містить 2 таблиці, 15 рисунків, 7 формул, списку використаних джерел, що налічує 64 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Історичний аспект мотивації працівників: від матеріальних до нематеріальних стимулів

Мотивація, як складний процес вимагає комплексного підходу до її дослідження та трактування. Протягом минулого століття різні дослідники висували теорії, які могли б надати розуміння того, що таке мотивація і від чого вона залежить. Серед найбільш відомих теорій є піраміда потреб Маслоу висунута у 1943 і допрацьована у пізньому виданні 1987 року «Мотивація та особистість».

Мотивація за Маслоу - це внутрішній процес, який спонукає людину до дій з метою задоволення власних потреб. А ці потреби розташовані в ієрархічному порядку, починаючи від базових фізіологічних потреб (їжа, вода, сон) і закінчуючи потребами самореалізації (розвиток талантів, реалізація потенціалу)[1, 2].

Дана теорія полягає в тому, що для того щоб мати змогу почати задовольняти потребу самоактуалізації, треба закрити дефіцитні потреби, які є базовими. Маслоу виділив восьми-ступеневу модель:

1. Біологічні та фізіологічні потреби - такі необхідні речі, як повітря, їжа, вода, притулок, тепло, секс і сон.
2. Потреби безпеки - захист від екологічних небезпек, безпека, порядок, закон і стабільність.
3. Потреби в любові та приналежності - потреби в дружбі, близькості, довірі, прийнятті та прихильності. Бути частиною групи, будь то сім'я, друзі чи колеги.
4. Потреби в повазі - поділяються на два типи: самооцінка і повага з боку інших.
5. Когнітивні потреби - прагнення до знань, розуміння, цікавість, дослідження та потреба в сенсі та передбачуваності.
6. Естетичні потреби - цінування та прагнення до краси, балансу та форми.

7. Потреби в самоактуалізації - реалізація особистого потенціалу, самореалізація та прагнення до особистісного зростання та пікових вражень.
8. Потреби трансцендентності - мотивація, керована цінностями, що виходять за межі себе, включаючи містичний досвід, зв'язки з природою, естетичне задоволення, сексуальний досвід, служіння іншим, наукові заняття та релігійну віру [3].

Когнітивні теорії мотивації пропонують зрозуміти, як ми поведимося, наголошуючи на активній обробці інформації. На відміну від теорій, які припускають, що наші дії є автоматичними або керованими інстинктами, когнітивні теорії підкреслюють роль навмисних процесів мислення. До них належать переконання, очікування, знання та минулий досвід у формуванні нашої поведінки. Прихильники когнітивних теорій стверджують, що наші очікування впливають на наші дії, часто ведучи нас до бажаних результатів.

Батьком когнітивної теорії мотивації можна назвати австрійського психолога Фрейда, який вирішив відійти від такого поняття як «інстинкт», та застосовувати таке поняття як «потяг». В своїй збірці «Потяги та їх долі» Фрейд виділяє такі характеристики потягів: джерело, мета, об'єкт і наполегливість. Джерелом потягу є соматичний розлад у певному органі або частині тіла. Метою потягу є досягнення задоволення шляхом усунення цього розладу, як безпосередньо, так і опосередковано. Об'єкт потягу – це те, за допомогою чого може бути досягнуто задоволення. Об'єкт задоволення є найбільш змінним компонентом потягу. У цій ролі можуть виступати як зовнішні об'єкти (наприклад, у випадку сексуального потягу – партнер або предмет), так і частини власного тіла. Один і той самий об'єкт може одночасно задовольняти кілька потягів [4].

Одним із дослідників когнітивних теорій мотивації був канадський психолог Віктор Врум, який у 1964 році розробив власну теорію мотивації. Врум виділяє три ключові фактори мотивації, а саме валентність, очікуваність та інструментальність. Валентність означає цінність винагороди, а очікуваність пов'язана з її вірою в

досягнення позитивних результатів завдяки зусиллям. Інструментальність стосується віри в те, що досягнення результатів призведе до винагороди. Він зауважував що винагороди можуть бути внутрішніми та зовнішніми, причому зовнішні винагороди – це такі, як гроші чи просування по службі, а внутрішні винагороди – це такі, як відчуття насиченості, виконання обіцянок про винагороду та інформування про це співробітників [5].

Мотивація – це делікатний механізм, який легко порушити. Перешкоди, що можуть виникнути на шляху досягнення мети, можуть стати випробуванням для працівника. Вони не лише гальмують його роботу, а й породжують відчуття розчарування та фрустрації, оскільки не дозволяють задовольнити очікування. Це може призвести до демотивації та зниження продуктивності [6].

Переходячи до теорії цілепокладання, варто розпочати з теорії висунутої вперше Джорджем Дораном у 1981 році. Частою проблемою не тільки для керівників чи працівників певної організації, а і для будь якої людини є виконання поставлених цілей. Доран наголошує на тому, що менеджерів, які мають повноваження управління мають труднощі у розуміння що саме являють собою цілі і як їх правильно ставити. Автор статті говорить, що цілі - це безперервні та тривалі виконавчі переконання, які є унікальними і виражають переконання керівництва компанії. На корпоративному рівні цілі можуть бути довготривалими, але при перенесенні їх на рівні відділів, вони можуть бути поділені на під-цілі. Доран пропонує конкретну схему, дотримуючись якої можна сформулювати чітку ціль. Система SMART - це акронім чітких правил постановки розумної цілі.

S	(Specific) - конкретна
• Спрямована на чітко визначену сферу для покращення, чітко сформульована і зрозуміла для всіх учасників процесу, що забезпечує розпорощення ресурсів.	
M	(Measurable) - вимірювана
• Кількісно обмежена і має чіткі критерії для оцінки досягнень.	
A	(Assignable) - призначена
• Має бути визначено виконавця, відповідальну особу чи команду.	
R	(Realistic) - реалістична
• Досяжна із урахуванням наявних ресурсів та обмежень.	
T	(Time-bound) - обмежена в часі
• Має конкретний дедлайн	

Рисунок 1.1 - Система SMART Дж. Дорана.

Джерело: складено автором за матеріалами [7].

Джодж Доран зазначає, що не на всіх рівнях управління можливо досягти всіх п'ятьох критеріїв, особливо для менеджерів середньої ланки. В статі зроблено акцент що в залежності від характеру менеджера може змінюватись підхід до певних критеріїв поставленої цілі. Наприклад, один менеджер може бути жорсткішим і давати більш чіткі цілі з меншими дедлайнами, в той час як менеджер із більш вільним підходом може давати більш загальні цілі із меншими часовими обмеженнями. Автор наполягає на важливості гідної фінансової винагороди виконавців, саме тому важливо призначати на посади людей відповідно до їх талантів та здібностей. Зарплата має більше відповідати внеску людини, ніж його посаді. При цьому за виконану роботу має бути відповідальний керівник команди, який може надати докази виконаної роботи. Якщо команда є неефективною і її керівник не має можливості це виправити або звільнити працівника, який виявився неефективним, автор визначає це як аморальність [7].

Класичні теорії, такі як піраміда потреб Маслоу, надають базове розуміння людських потреб, проте сучасні дослідження підкреслюють важливість когнітивних процесів, соціальних взаємодій та культурного контексту в мотивації.

Дослідження Джарджа Дорана підкреслюють на важливості правильної постановки задачі, адже це безпосередньо впливає на мотивацію і успіх.

1.2. Теоретичні підходи до формування систем мотивації персоналу

Мотиваційну системи в компанії варто розділяти на різні рівні. Мотивація компанії - це рівень забезпечення системи винагород, яка стимулює досягнення загальних цілей, формує почуття причетності до спільного результату та забезпечує кар'єрне зростання працівників.

Взаємна мотивація співробітників - представляє собою укріплення командного духу, підвищення рівня довіри та взаєморозуміння і стимулювання спільних досягнень.

Персональна мотивація - передбачає врахування унікальних потреб і бажань кожного співробітника, створюючи умови для їхнього професійного розвитку та самореалізації [8].

Розуміння потреб та мотивацій різних поколінь – це ключ до створення ефективної та згуртованої команди. Кожне покоління має свої унікальні цінності, пріоритети та способи взаємодії, що впливають на те, як вони сприймають роботу та що їх мотивує.

Питання генеративного підходу до поколінь вперше сформулювали Ноел Хое та Вільям Страус в своїй книзі «Покоління» 1991 року. Їх областю інтересів були переважно Іксери та Мілленіали, що і відповідає періоду часу написання книги.

Ніл Хау та Вільям Штраус класифікують покоління X як «покоління кочівників». Представники цього покоління були народжені в період культурних потрясінь, переворотам усталеним нормам та значних соціальних змін. Цей історичний період виховував їх у відчутті недостатнього захисту та незалежності. Покоління X часто мало батьків, які теж не розуміли, що відбувається і були ще більш зайняті своїми справами. Іксери характеризуються своєю бунтарською молодістю, а пізніше —

цілеспрямованим і рішучими управлінськими якостями. Як наслідок, багато представників цього покоління мають прагнення до створення власні міцної сім'ї, шукаючи стабільності та зв'язку, яких вони, можливо, втратили в дитинстві [9, 10].

Покоління Y, або як їх ще називають міленіали, покоління Why, покоління Next відповідно до класифікації архетипів поколінь Ніла Хоу та Вільяма Штрауса - мали стати поколінням героїв. Покоління Героїв з'являється на світ після періодів суспільних потрясінь, коли індивідуалізм та прагматизм досягають піку. Вони зростають в атмосфері впевненості та захищеності. Їхній внесок полягає у розвитку плюралізму та експертних знань, що сприяє створенню справедливого та демократичного суспільства [11].

Марк Пренкі зазначає що покоління мелінеалів зазнали високого впливу новими технологіями. В своїй статті Цифрові вихідці, цифрові іммігранти автор каже, що всепроникнення цифрових технологій призвело до того, що сучасні студенти сприймають і обробляють інформацію зовсім іншими способами, які суттєво відрізняються від традиційних. Марк Пренкі називає своїх студентів цифровими вихідцями, оскільки вони були народжені в умовах розвитку діджиталу, в той час, як їх попередників називає цифровими мігрантами. На думку дослідника цифрові вихідці звикли до швидкого доступу до інформації, візуального навчання та одночасної обробки отриманої інформації, часто вважають традиційні методи навчання неефективними та застарілими.

Автор статті наполягає на необхідності підлаштування під нові покоління, особливо це стосується методологій та процесу навчання. Він пропонує застосування формату гейміфікації. Наприклад, класичну філософію можна перетворити на гру, де студенти аналізують дебати між філософами. На його думку попереднім поколінням, які є цифровими мігрантами, залишається лише наслідувати цифрових вихідців [12].

Цифрова революція суттєво вплинула на формування цінностей та очікувань міленіалів. За рахунок постійного доступу до інформації, вони демонструють високий рівень освіченості та прагнуть до самореалізації. Проте, ця ж цифрова залежність

призвела до формування у міленіалів завищених очікувань та відчуття власних прав, що вимагає від лідерів нових підходів до управління персоналом [13].

Ключовими мотиваторами для них є виклики, позитивні стосунки в колективі та наставництво з боку керівництва.

Міленіали виступають за повагу до досвіду та знань, незалежно від віку. Вони вважають, що їхні ідеї та пропозиції мають бути почуті і розглянуті на рівні з думками старших колег, через особливості виховання цього покоління. Однак, часто виникають конфлікти, оскільки старші покоління можуть сприймати цю позицію як надмірну самовпевненість і недооцінку власного досвіду [14].

Next Gen віддають перевагу асинхронному спілкуванню за допомогою текстових повідомлень та електронної пошти, замінюючи ним традиційні телефонні розмови. Міленіали впроваджують більш неформальні стилі спілкування, такі як використання емодзі та скорочень [15].

МакКріндл вже популяризував назву для покоління Z – зумерів, людей народжених у період з 1995 по 2009.

Ера цифрової економіки внесла суттєві зміни на ринок праці. Концепція стабільної роботи на одному місці все більше відходить у минуле. Сьогодні молоді люди все частіше обирають гнучкі форми зайнятості: фріланс, проектна робота, підприємництво. З одного боку, це створює певні труднощі в підборі та утриманні персоналу, але з іншого – відкриває нові можливості для залучення талановитих молодих фахівців.

Представники покоління Z, маючи доступ до різноманітних освітніх програм та можливостей для професійного розвитку, готові змінювати сфери діяльності кілька разів протягом життя. Середній термін перебування на одній роботі скорочується і наразі є приблизно 3 роки, що свідчить про прагнення молоді до постійного розвитку та нових викликів. Вони готові експериментувати, змінювати сфери діяльності та будувати свою кар'єру відповідно до власних інтересів та цінностей. За підрахунками МакКріндла зумери змінюватимуть кар'єрний шлях близько 6 разів за життя і

займатимуть 18 робочих місць. Традиційна концепція довгострокової зайнятості зникає, особливо серед покоління Z [16].

Розуміння різниці між поколіннями є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Кожне покоління має свої унікальні цінності, мотиватори та очікування від роботи. Ігнорування цих відмінностей може призвести до конфліктів, зниження продуктивності та високої плинності кадрів.

Важливим елементом мотивації співробітників є правильний та раціональний розподіл ролей, який починається на етапі найму. Відповідні працівники можуть сприяти формуванню позитивної робочої атмосфери. Демонструючи свої досягнення, які підтримують цінності компанії, посилюють почуття єдності в колективі. В той час як, утримання людей, які не вливаються в колектив, може призвести до створення токсичного робочого середовища, наслідком чого може бути неефективна співпраця, і як результат - повна демотивація колективу [17].

Розвиток лідерських навичок та пошук свого стилю лідерства є важливим обов'язком керівників. Менеджеру, який віднайшов свій стиль керівництва та знає який стиль більше підходить його команді, набагато простіше впливати на динаміку команди.

Кожен із стилів лідерства може підходити певній компанії і певним умовам. В контексті поколінь слід виділити, що різним поколінням притаманні різні стилі лідерства, а відповідно і очікування.

Для покоління Z лідерство яке є досяжним і бажаним має першочергове значення. Більше половини представників цього покоління віддають перевагу лідерам, які є інклюзивними, активними та демонструють сильні навички роботи з людьми. Ця зміна в очікуваннях від керівництва підкреслює потребу менеджерів адаптувати свій підхід, щоб задовольнити мінливі потреби молодшої робочої сили [16].

В мелінеалах часто закладене сильне почуття права, що породжене їх дитинством, якому характерні стрімкий технологічний прогрес та культура миттєвого задоволення. Крім того, міленіали шукають мети та сенсу у своїй роботі, бажаючи зробити внесок

у щось більше, ніж вони самі. Позитивне ставлення, ефективне наставництво та демонстрація поваги до всіх співробітників, незалежно від віку чи досвіду, мають вирішальне значення для створення лояльної та зацікавленої робочої сили [18].

Лідери покоління X часто глибоко розуміють різні покоління та їхні унікальні потреби та мотивацію. Переживши економічні спади та швидкий технологічний прогрес, лідери покоління X вправно адаптуються до змін і проходять через невизначеність. Керівники покоління X віддають перевагу балансу між роботою та особистим життям і заохочують свої команди робити те саме, вони часто служать наставниками для молодих поколінь, ділячись своїми знаннями та досвідом [19].

Формування ефективної системи мотивації персоналу є багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння як загальних теорій мотивації, так і специфічних особливостей кожної компанії та її співробітників. Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають індивідуалізацію, тобто врахування потреб і бажань кожного співробітника. Крім того, важливу роль відіграє організаційна культура, яка формує цінності та норми поведінки в колективі.

Особливу увагу слід приділяти поколінню співробітників, оскільки представники різних поколінь мають різні цінності, мотиватори та очікування від роботи. Розуміння цих відмінностей дозволяє підбирати індивідуальні підходи до мотивації кожного покоління.

1. 3. Роль організаційної культури у формуванні системи мотивації персоналу

Організаційна культура, як сукупність цінностей, норм і поведінки, що поділяються членами організації, відіграє в цьому процесі ключову роль. Саме вона створює атмосферу, в якій працівники відчують себе залученими, мотивованими і бажають досягати спільних цілей [20].

Кембріджський словник визначає організаційну культуру як типи ставлення та узгоджені методи роботи, які поділяють працівники організації чи компанії [21].

Прихильники мікроекономічного підходу дослідження організаційної культури, розглядають її як інструмент, що сприяє досягненню економічної ефективності. Джой Вілкінсі стверджував, що корпоративна культура виконує функцію інструменту управління, але її розвиток можливий лише за певних організаційних умов [22].

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, норм, поведінки, установок і переконань, які характерні для конкретної організації, особливо в ІТ-секторі, і впливають на те, як співробітники взаємодіють між собою, приймають рішення та виконують свою роботу. Вона може мати вплив на те, як люди мислять, почувають і діють в організації та визначати стиль спілкування, підходи до вирішення проблем, відносини між колегами і керівництвом [23].

Як і будь яка система корпоративна культура має компоненти, з яких вона складається. Модель організаційної культури Едгара Шайна розкриває основні шари культури організації, вона візуалізується, як цибуля і поділяється на три рівні, а саме - артефакти, визнані цінності та основні базові припущення [24].

Артефакти та поведінка - це видимі елементи культури, це все те, що ми можемо спостерігати в організації: як люди вітаються, як вони одягаються, як вони проводять зустрічі, як вони реагують на зміни, що створює перше враження про культуру компанії. Наприклад, компанія з відкритим простором для спільної роботи - цінує внутрішні взаємовідносини та командну роботу. Компанії де більше приватного простору мають більш традиційну ієрархічну культуру.

Підтримані цінності - це заявлені переконання та цінності організації, які часто сформульовані в заявах про місію та політиці компанії, це компас, що направляє організацію. Вони відображають те, що компанія цінує найбільше і як вона хоче, щоб її співробітники діяли. Наприклад, якщо компанія проголошує інноваційність, як свою цінність, це означає, що вона заохочує нові ідеї, експерименти та вихід за межі звичного.

Основні базові припущення - це глибоко вкорінені переконання та припущення, які керують поведінкою та прийняттям рішень. Вони часто є неусвідомленими і

глибоко формують культуру організації. Основні припущення може бути важко розкрити, оскільки вони є глибоко-вкоріненими в культуру компанії. Наприклад, культура вказування пальцями створює середовище страху, де люди бояться ризикувати та робити помилки, що негативно впливає на інноваційність.

Розуміючи ці рівні, лідери можуть діагностувати культурні проблеми, сприяти змінам і створювати більш ефективне та привабливе робоче місце. Досліджуючи артефакти та поведінку, лідери можуть визначити сфери, де фактична культура розходиться з визнаними цінностями [24].

Використання інструментів, таких як Organizational Culture Profile (OCP), дозволяє організаціям отримати об'єктивну оцінку рівня залученості співробітників у корпоративну місію. Це, в свою чергу, сприяє оптимізації процесів управління персоналом, оскільки дозволяє ідентифікувати розриви між індивідуальними та організаційними цілями та розробляти ефективні стратегії для їх усунення [25].

О Рейлі розробив оригінальну концепцію Організаційного культурного профілю, який початково складався з 54 тверджень про цінності, і мав вісім вимірів організаційної культури, а саме - інноваційність, увага до деталей, орієнтація на результат, агресивність, підтримка, акцент на винагородах, орієнтація на команду та рішучість, але їх було сам автор скоротив їх до 40 тверджень і семи вимірів [25].

Згідно з дослідженням Shonubi та співавторів, між організаційною культурою та економічною ефективністю існує прямий взаємозв'язок. Автори довели, що організації з адаптивною культурою демонструють найкращі довгострокові фінансові результати, підтверджуючи гіпотезу про позитивний вплив культури на економічну ефективність [26].

Організаційна культура має сильний вплив на те, як люди виконують свою роботу, рівень мотивації, лояльність. Оскільки люди є критично важливим фактором на економічну складову, організаціям важно розуміти як створити та використовувати свою культуру. У статті Як підвищити потенціальну мотивацію організаційної культури Лукас Копус досліджував культуру в компаніях за допомогою дев'яти

факторів запропонованих Картрайтом, які повинні були отримати оцінку в межах від -6 до 6, де [-6;3] - сильно демотивований, [-2,99; -1] - незначно демотивований, [- 0,99; -0,99], [1; 2,99] - незначно вмотивовані, [3;6] - сильно вмотивовані [27]. Були визначені такі фактори:

1. Ідентифікація - тобто ототожнення себе з організацією та її цілями. В результаті дослідження, було визначено, що в досліджуваній компанії рівень ідентифікації виявився 1,91 бали. Незважаючи на те, що керівництво компанії здійснювало заходи для зміцнення зв'язків зі співробітниками, наприклад, регулярні інформування, командні заходи, рівень ідентифікації було визначено як низький [27].

2. Справедливість - виражає баланс між очікуваннями та реальністю. Незважаючи на наявність досить деталізованої системи оцінки ефективності, заснованої на індивідуальних KPI, співробітники демонструють низький рівень мотивації, а саме 1,84 бала. Система винагороди в досліджуваній компанії базується на поєднанні фіксованої та змінної складових. Фіксована частина заробітної плати відповідає середньо-ринковим показникам, тоді як змінна частина відповідає особистим досягненням кожного співробітника на основі чітко визначених ключових показників ефективності [27].

3. Рівність - компанія культивує атмосферу, де кожен працівник відчувається поважаним та цінним. Високий бал за фактором рівності в досліджуваній компанії - 3,02, свідчить про те, компанія докладает певні зусилля, які є успішними і значно впливають на мотивацію співробітників. В компанії до всіх співробітників ставляться як до рівних, без відчуття дискримінації, забезпечивши курсами менш досвідчених робітників, а робочі місця обладнані з урахуванням потреб осіб з обмеженими можливостями [27].

4. Консенсус - здатність досягати спільного розуміння та узгоджених рішень. Загальний бал за цим фактором (2,65) вказує на середній рівень задоволеності працівників. Керівництво організації повідомило, що в організації є кілька можливостей, як працівники можуть висловити свою думку, а саме: веб-сайт, де

кожен може поділитися своїм коментарем, традиційна скринька для пропозицій, спеціальна рада, яка представляє інтереси всіх підрозділів. Крім того, є можливість звернутися безпосередньо до керівництва [27].

5. Інструментальність - очікування, що певні дії призведуть до певних очікуваних результатів та винагород. Оцінка цього фактора склала 2,87 бали, свідчить про те, що діюча система має певний вплив на мотивацію. Важливо розуміти, що кожен хоче заробляти більше грошей, однак необхідно мати здорові межі. Компанія пропонує фіксовану оплату та додаткову змінну плату. Крім того, робітники мають особисті зустрічі зі своїм керівництвом щорічно, до можуть зазначити свої очікування стосовно плати та кар'єрного розвитку. В результаті співробітники усвідомлюють, що їх продуктивність вище середнього винагороджується і мають можливість отримати вищу посаду [27].

6. Раціональність - наявність наукового підходу та управління вирішенням проблем завдяки використанню систематизованих підходів та аналітичних інструментів. Однак, оцінка цього фактора (2,35 бала) свідчить про те, що співробітники не завжди бачать прямий зв'язок між своїми діями та результатами таких аналізів. Генеральний директор зазначив, що при виникненні проблеми з працівниками, влаштовуються консультації для виявлення причин проблем [27].

7. Розвиток - прагнення компанії до постійного вдосконалення, як організації в цілому, так і кожного співробітника окремо. Високий бал за цим фактором (3,03) свідчить про те, що співробітники мотивовані до навчання і саморозвитку. Під час інтерв'ю генеральний директор підкреслив, що компанія приділяє велику увагу розвитку співробітників, а саме обов'язкові навчальні програми, можливість самостійного вибору курсів для підвищення кваліфікації. Кожен співробітник може обговорити свої навчальні потреби з керівником і скласти індивідуальний план розвитку [27].

8. Групова динаміка - включає в себе стосунки між відділами або командами та взаємодію всередині відділу. Факторна оцінка становить 2,12, що свідчить про

незначний мотиваційний потенціал культури за даним показником. Однак генеральний директор повідомив, що в компанії є ініціатива одно-тижневих проєктів для вирішення проблеми формується група, яка на третину складається з експертів, які мають досвід роботи з такою проблемою, третина — це працівники, які не причетні до проблеми, і остання третина — працівники, які займаються проблемою. Згодом визначаються всі фактори, що викликають проблеми, і, нарешті, група представляє рішення та представляє його керівництву та співробітникам [27].

9. Інтерналізація цінностей - співробітник відчуває себе невід'ємною частиною великої команди, поділяючи спільні ідеали та прагнучи до однієї мети. Оцінка цього фактору складає 3,43, що свідчить про те, що компанії вдалося створити сильну корпоративну культуру, де співробітники почуваються залученими та мотивованими. Генеральний директор особисто приймає участь в презентації компанії новим співробітникам, щоб кожен новий співробітник розумів і поділяв цінності компанії, стаючи таким чином частиною єдиного цілого [27].

Отримані дані можуть бути використані для виявлення сильних і слабких сторін культури, а також для розробки заходів щодо її вдосконалення. Результати дослідження демонструють, що організаційна культура має значний вплив на мотивацію співробітників. Окремі фактори, такі як рівність і розвиток, виявилися особливо важливими, що свідчить про те, що створення атмосфери поваги, рівності та підтримки професійного зростання є ключовими для підвищення мотивації. Отримані дані можуть бути використані не тільки для внутрішнього аналізу, але й для порівняння з іншими організаціями. Методологія, використана в дослідженні, може бути застосована в різних організаціях для оцінки їхньої організаційної культури. Це дозволить кожній компанії виявити свої унікальні особливості та розробити індивідуальні стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ ТА СВІТІ

2.1. Огляд сучасних трендів у мотивації персоналу на прикладі провідних зарубіжних компаній

Методи мотивації та сама мотивація як такі, значно еволюціонували з часом, відображаючи мінливість потреб та прагнення суспільства. На початку людської історії мотивація в основному була обумовлена основними біологічними потребами, такими як голод і спрага. Люди були змушені шукати їжу та притулок, захищатись від хижаків для того щоб вижити. Мотивація яка орієнтована на забезпечення виживання та найнижчих сходів піраміди Маслоу називається Мотивація [28].

Мотивація 2.0 характеризує перехід до промислової революції, до більш структурованого та системного підходу до роботи, масового виробництва і конвеєрної роботи. На цей підхід значною мірою вплинула робота Фредеріка Вінслоу Тейлора, який виступав за науковий підхід до управління, який наголошував на зовнішніх винагородах, таких як фінансові стимули, для мотивації працівників. Зосереджуючись на ефективності та продуктивності, даний період характеризувався прагненням максимізувати продуктивність і мінімізувати витрати, нехтуючи внутрішньою мотивацією працівників, що призводило до незадоволеності роботою, низького морального духу та зниження продуктивності [29].

В останні десятиліття з'явилася нова парадигма мотивації, відома як Мотивація 3.0. Цей підхід визнає, що люди мотивовані не тільки зовнішніми винагородами. Деніел Пінк дослідник у сфері соціології і питання мотивації стверджує, що людьми керують три внутрішні потреби, а саме автономія, майстерність і мета. Автономія означає бажання контролювати свою роботу та здатність самостійно приймати рішення. Майстерність передбачає прагнення постійно вдосконалювати навички та

знання. Мета означає бажання виконувати роботу, яка має сенс і має значення. Розуміючи та вирішуючи ці внутрішні потреби, організації можуть створити більш привабливе та повноцінне робоче середовище[28].

Перехід на дистанційний формат роботи, спричинений пандемією COVID-19, кардинально змінив повсякденне життя людей у всьому світі, включаючи Україну. Зростання продажів товарів для творчості, спорту, ігор та книг в інтернет-магазині Rozetka в 2020 році є яскравим свідченням того, як люди адаптувалися до нових умов життя та задовольняли свої потреби в умовах карантину. За даними інтернет-магазину Rozetka, у 2020 році продажі товарів для творчості зросли на 280%, приладдя для домашнього спорту - на 250%, настільних ігор - на 156%, книжок - на 40% [30].

Пандемія змінила споживчі пріоритети людей. Вони стали більше уваги приділяти своєму здоров'ю, розвитку та розвагам вдома. Ці зміни в очікуваннях працівників відображаються і в причинах їх звільнення. Як показало дослідження Pew Research Center див рис. 2.1., крім низької заробітної плати, працівники все частіше вказують на відсутність можливостей для кар'єрного зростання, почуття неповаги на роботі та недостатню гнучкість графіку як причини для зміни роботи. Таким чином, для того щоб утримати талановитих співробітників, компаніям необхідно адаптуватися до нових реалій та пропонувати своїм працівникам не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й гнучкі умови праці, можливості для професійного розвитку та позитивну робочу атмосферу.

Опитування Pew Research Center, результати якого зображені на рисунку 2.1. демонструє, що причини звільнення працівників були доволі різноманітними у 2021 році. Занизька зарплата залишалась актуальним питанням для 63% респондентів, однак все більшу роль відіграють інші фактори, пов'язані з якістю робочого життя. Так, 37% опитаних вказали на інші причини звільнення, такі як відсутність можливостей для професійного розвитку, негативна робоча атмосфера, недостатня гнучкість графіку та інші. Це свідчить про те, що сучасні працівники все більше цінують баланс між роботою та особистим життям, можливості для самореалізації та

позитивну робочу атмосферу. 23% опитаних були незадоволені соціальними пільгами які надавав роботодавець.

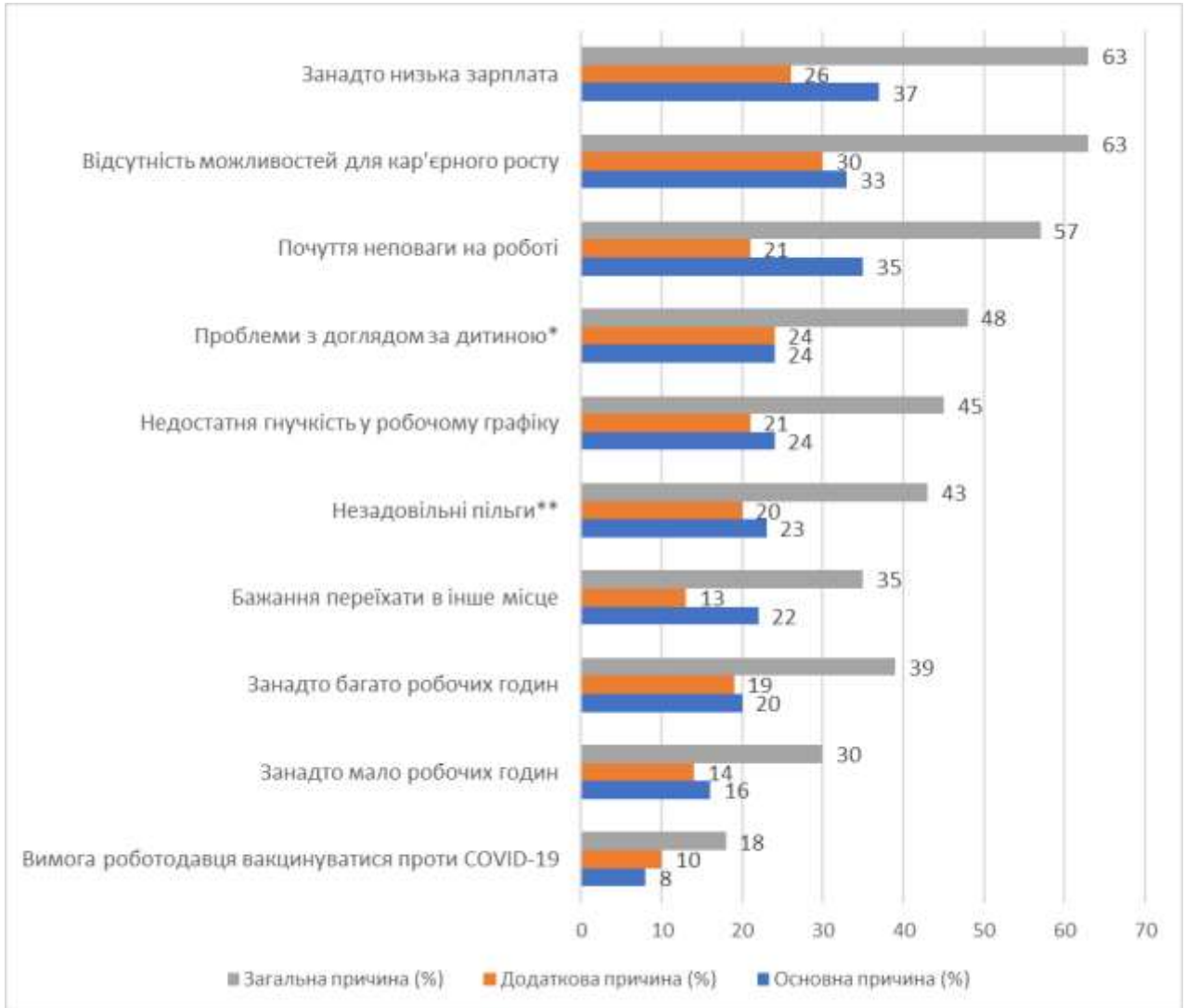


Рисунок 2.1 – Топ причин для звільнення працівників у 2021 році.

Джерело: складено автором за матеріалами [31].

Не існує універсальної формули мотивації працівників. Кожна людина має свої індивідуальні потреби та очікування. Тому компаніям необхідно розробляти індивідуальні підходи до мотивації кожного співробітника. Компаніям необхідно бути

готовими до змін які можуть бути неочікуваними і адаптувати свої практики управління персоналом.

Таблиця 2.1. – Зарплатні пропозиції в провідних світових компаніях

Компанія	Найпопулярніша позиція	Зарплатна пропозиція в США, у тис дол США		Зарплатна пропозиція в компанії, тис дол США		Середній строк утримання співробітників (років)
		Зріз	медіанна	Зріз	медіана	
Conoco Philips	Інженер-нафтовик (Reservoir Engineer)	99-155	123,7	181-288	226	10,6
Chevron	Інженер-нафтовик	102-164	128	145-227	181	9,3
Altria	Територіальний менеджер з продажів (Territory Sales Manager)	66-106	83	86-119	101	9,3
Verizon	Інженер-програміст Software engineer	94-144	116,2	121-165	140	8,6
DreamWorks Animation	Producer	60-112	79,9	-	92,2	7,4
IBM	Інженер-програміст Software engineer	94-144	116,2	120-170	143	6,4
Netflix	Інженер-програміст Software engineer	94-144	116,2	144-224	180	3,2
ServiceNow	Інженер-програміст Software engineer	94-144	116,2	134-175	152	2,7
Tesla	Інженер-програміст Software engineer	94-144	116,2	149-205	174	2

Джерело: складено автором за матеріалами [32-36]

В таблиці 2.2. зібрано інформацію про статистику утримання співробітників 9 великими провідними світовими компаніями, які представляють різні галузі для більш показового аналізу. Таблиця демонструє, що лідерами за утриманням є 3 традиційні енергетичні компанії Conoco Philips, Chevron та Altria. Це може бути пов'язано з їхньою більш тривалою історією що могло відобразитись в більш пропрацьованій корпоративній культурі. Серед ІТ-компаній, що є лідерами за утриманням є Verizon,

DreamWorks Animation та IBM. Цікаво, що такі відомі IT-компанії, як Netflix, ServiceNow та Tesla, виявилися аутсайдерами рейтингу.

Аналіз даних свідчить, що рішення працівників залишатися чи звільнятися залежить не лише від рівня заробітної плати, а й від комплексу інших факторів.

Така конкурентоспроможність на ринку праці провідних компаній може бути пояснена високими соціальними стандартами, а саме:

ConocoPhillips - транснаціональна енергетична корпорація, середня кількість років утримання в якій складає 10,6, див. табл. 2.2. Відповідно до звіту компанії за 2023 рік, пропонує своїм співробітникам всебічний пакет компенсацій та пільг, спрямований на залучення, утримання та мотивацію висококваліфікованих фахівців. Програма (VCIP) - програма передбачає виплату премій, розмір яких залежить від досягнення компанією та співробітником певних показників ефективності, що стимулює працівників до досягнення спільних цілей з компанією. Програма (RSU) - для кваліфікованих співробітників компанія пропонує програму обмежених акцій, яка дозволяє їм стати співвласниками компанії, орієнтована на співробітників та акціонерів і підвищує лояльність персоналу. Також в компанії зберігається баланс між роботою та особистим життям, наявні гнучкий графік роботи, конкурентна відпустка, відпустка по догляду за дитиною та програма гібридної офісної роботи. ConocoPhillips здійснює постійний аналіз своїх програм компенсацій, щоб забезпечити їх ефективність та відповідність стратегічним цілям компанії. Для мінімізації ризиків використовується регулярне порівняння програм компенсацій з пропозиціями конкурентів та застосовується практика комбінація фіксованої та змінної оплати, акцій та інших інструментів [36, 37].

Chevron - енергетична компанія, середня кількість років утримання в якій складає 9,3, див. табл. 2.2, демонструє значні зусилля у сфері соціальної відповідальності, реалізуючи широкий спектр ініціатив, спрямованих на покращення життя місцевих громад та збереження довкілля. Компанія активно підтримує програми психічного здоров'я для дітей у США, бере участь у проектах з відновлення

річок та збереження коралових рифів, сприяє розвитку освіти в галузі циркулярної економіки та підтримує навчання вчителів щодо корінних знань. Крім того, Chevron заохочує підприємництво в Індії та забезпечує мобільні освітні центри для переробки відпрацьованої олії.

Компанія розробляє ефективні процедури для забезпечення безпеки працівників та мінімізації ризиків, особлива увага приділяється оцінці компетентності підрядників. Культура операційної досконалості, яка передбачає виконання процедур безпеки, відкрите спілкування та обмін знаннями, є основою для ефективної роботи компанії [38, 39].

Altria - тютюнова корпорація, середня кількість років утримання в якій складає 9,3, див. табл. 2.2, пропонує своїм співробітникам широкий спектр пільг, спрямованих на підтримку їхнього фізичного, ментального та фінансового благополуччя. Пакет пільг включає конкурентні плани медичного страхування, стоматологічну та офтальмологічну допомогу, а також програми, що підтримують баланс між роботою та особистим життям, такі як оплачувана відпустка у зв'язку з народженням дитини, допомога на догляд за залежними та можливість працювати за гнучким графіком роботи. Для забезпечення фінансової стабільності компанія пропонує відкладені плани поділу прибутку, допомогу у виплаті студентських кредитів, програми відшкодування витрат на освіту та інші фінансові інструменти. Крім того, Altria підтримує благодійну діяльність своїх співробітників та пропонує різноманітні знижки на товари та послуги [40].

Verizon - телекомунікаційна компанія, середня кількість років утримання в якій складає 8,6, див. табл. 2.2, надає своїм співробітникам широкий спектр інструментів та програм для розвитку кар'єри, таких як платформа Journey Forward та інструмент Talent GPS. Це дозволяє співробітникам не тільки розвивати існуючі навички, але й освоювати нові компетенції, що відповідають їхнім індивідуальним цілям. Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та широкий спектр пільг,

включаючи програми допомоги у виплаті студентських кредитів. Ключові програми, які сприяють залученню та утриманню співробітників:

"Raise the Bar": Програма розвитку лідерства, яка допомагає менеджерам створювати позитивне робоче середовище [42].

"Journey Forward": Платформа для саморозвитку, яка дозволяє співробітникам планувати свою кар'єру та розвивати необхідні навички.

"Stock Together": Програма, яка дозволяє співробітникам володіти акціями компанії, що сприяє їхній зацікавленості в успіху Verizon [42, 43].

DreamWorks Animation - анімаційна студія, середня кількість років утримання в якій складає 7,4, див. табл. 2.2, як частина NBCUniversal, пропонує своїм співробітникам широкий спектр можливостей для професійного зростання та розвитку. Компанія активно інвестує в таланти, надаючи молодим фахівцям можливість пройти програму стажування NBCUniversal, яка включає ротаційні призначення, менторство та коучинг. Крім того, компанія пропонує численні навчальні програми та ресурси для безперервного навчання та розвитку навичок. Компенсаційний пакет DreamWorks Animation є конкурентоспроможним і включає як фінансові стимули, такі як конкурентна заробітна плата, премії за понаднормову роботу та пенсійний план, так і нефінансові пільги, такі як комплексне медичне страхування, оплачувана відпустка та різноманітні оздоровчі програми. Компанія також надає своїм співробітникам доступ до фінансових консультантів, також активно розвиває різноманітні програми, які надають підтримку представникам різних культур та соціальних груп. Філософія "Тут ти можеш" створює атмосферу, в якій співробітники почуваються заохоченими до творчості та інновацій. Що впливає на менший шанс просування по кар'єрі співробітників, які не є представниками будь яких меншин [43, 44].

IBM - глобальний лідер у сфері технологій, середня кількість років утримання в якій складає 6,4, див. табл. 2.2, активно працює над створенням привабливого робочого середовища, яке сприяє розвитку кар'єри та підвищенню задоволеності

співробітників: різноманітні програми навчання та розвитку, включаючи можливості для зміни ролі, регулярні оцінки продуктивності та доступ до широкого спектру навчальних ресурсів. IBM також приділяє значну увагу створенню інклюзивного робочого середовища, де кожен співробітник має рівні можливості для професійного зростання.

Гнучкі умови праці, такі як можливість віддаленої роботи та персоналізація робочих станцій, дозволяють співробітникам балансувати між роботою та особистим життям. Компанія також пропонує широкий спектр пільг, включаючи медичне страхування, оплачувану відпустку та програми підтримки сім'ї. Крім того, IBM активно підтримує ветеранів, надаючи їм спеціальні пільги та можливості для працевлаштування [45].

Netflix - найбільша стримінгова компанія, середня кількість років утримання в якій складає 3,2, див. табл. 2.2, відома своїм інноваційним підходом до бізнесу. Однією з ключових особливостей компанії є гнучка система компенсації, яка дозволяє працівникам самостійно обирати оптимальне співвідношення між фіксованою зарплатою та опціонами на акції. Такий підхід стимулює співробітників до активної участі у розвитку компанії та дозволяє їм взяти на себе певний рівень фінансової відповідальності [46].

Крім того, Netflix пропонує своїм співробітникам ряд унікальних пільг, спрямованих на забезпечення їхнього фізичного та ментального здоров'я, а також на підтримку балансу між роботою та особистим життям. Необмежена відпустка, гнучкі політики щодо відпустки по догляду за дитиною та всебічна підтримка при створенні сім'ї відрізняють Netflix від багатьох інших компаній. Компанія також робить значні інвестиції в розвиток програм психічного здоров'я, надаючи своїм співробітникам доступ до різноманітних ресурсів для підтримки їхнього благополуччя. Однак, варто зазначити, що висока ступінь автономії та гнучкості може створювати певний тиск на співробітників, оскільки від них очікується висока продуктивність і самоорганізація.

Компанія не має фокусу на утримання співробітників, не заохочуючи любов до своїх жорстких політик і особливої культури [46, 47]

ServiceNow - провідний постачальник хмарних сервісів для управління цифровими робочими процесами, середня кількість років утримання в якій складає 2,7, див. табл. 2.2, пропонує своїм співробітникам широкий спектр пільг, спрямованих на забезпечення їхнього здоров'я, благополуччя та фінансової стабільності. Компанія надає всебічне медичне страхування, включаючи стоматологічне та офтальмологічне покриття, а також пропонує додаткові програми, такі як медичні ощадні рахунки та підтримку при народженні та усиновленні. Для забезпечення фінансової стабільності співробітників, ServiceNow пропонує конкурентоспроможний пенсійний план з відповідним внеском роботодавця, а також програму придбання акцій співробітниками.

Однією з відмінних рис пакету пільг ServiceNow є гнучкість та орієнтація на потреби співробітників. Компанія пропонує необмежену відпустку, можливість віддаленої роботи та підтримку військової служби. Крім того, ServiceNow заохочує своїх співробітників до здорового способу життя, надаючи доступ до фітнес-центру на території компанії та пропонуючи різноманітні програми з просування здоров'я.

Важливим аспектом корпоративної культури ServiceNow є широкий спектр навчальних ресурсів та фінансову підтримку для подальшої освіти, що дозволяє співробітникам розвивати свої навички та кар'єру. Низький рівень утримання може бути зумовлений відносною свіжістю компанії [48].

Tesla - компанія відома своїми інноваціями в автомобільній промисловості, середня тривалість утримання в якій складає 2 роки, див. табл. 2.2 [49]. Компанія як і більшість попередніх надає допомогу у погашенні студентських позик, сприяючи пенсійним заощадженням та пропонуючи програми фінансової освіти. Пакет пільг також включає всебічне медичне страхування, підтримку психічного здоров'я та різноманітні програми для сімей.

Однак, поряд з перевагами, існують і певні недоліки. Високі вимоги та напружений графік роботи, особливо це стосується виробничих підрозділів, де співробітники часто працюють довгі години в складних умовах. Проблеми з робочим середовищем, а саме повідомлення про випадки дискримінації, сексуальних домагань та небезпечних умов праці на деяких ділянках заводу Tesla. Компанія використовує такі угоди, що можуть стримувати співробітників від розголошення інформації про недоліки на робочому місці [49,50].

Аналіз умов праці в сучасних корпораціях виявляє, що утримання талантів – це питання далеко не лише фінансової мотивації та бенефітів. Незважаючи на те, що висока заробітна плата залишається важливим фактором, все більшу роль відіграють комплексні програми для співробітників, що охоплюють різноманітні аспекти життя. Традиційні галузі, такі як енергетика та виробництво тютюнових, демонструють, що ефективні практики утримання персоналу можуть бути успішно адаптовані до будь-якої сфери діяльності. Як показує приклад всесвітньо-відомої Tesla, навіть технологічні гіганти можуть стикатися з труднощами у створенні збалансованого робочого середовища у погоні за результатами. Співробітникам наразі стає важливішим відчувати себе частиною компанії та глобальної місії.

2.2. Профіль TOB Workflow та аналіз існуючої системи мотивації персоналу

Компанія Workflow, заснована у 2017 році, за короткий час перетворилася на значного гравця на канадському ринку послуг з обслуговування житла. Початково зосередившись на наданні сантехнічних послуг в одній провінції, компанія поступово розширила спектр своїх послуг, охопивши всі провінції Канади. Сьогодні Workflow пропонує широкий спектр послуг, включаючи сантехнічні послуги – від заміни прокладки до створення повноцінних сантехнічних проектів, установку та обслуговування систем HVAC, ремонту великої побутової техніки, послуги з переїзду.

Період з 2017 по 2022 рік характеризувався стрімким зростанням компанії. Були відкриті нові офіси, розширено штат співробітників та розроблено нові продуктові лінії. Проте, повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало серйозним випробуванням для компанії, яка мала значну кількість українських співробітників.

З метою підтримки співробітників та забезпечення безперебійної роботи компанії в умовах війни, власник прийняв рішення продати один з найбільш ресурсомістких проектів – HVAC. Це дозволило компанії зосередитися на ключових напрямках діяльності та адаптуватись до нових умов. Незважаючи на складний період, компанія Workflow продемонструвала високу стійкість та здатність до адаптації. Завдяки впровадженню нових технологій, оптимізації внутрішніх процесів та підтримці співробітників, компанії вдалося не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й продовжити розвиватися.

У 2023 році, коли ситуація в Україні стабілізувалася, компанія викупила назад проект HVAC, що свідчить про відновлення довіри до майбутнього та бажання повернутися до масштабних планів розвитку.

Варто зазначити, що період з 2022 по 2024 роки характеризувався значним зростанням штату компанії в два рази. Це стало можливим завдяки відкриттю нових відділів та розширенню спектру послуг.

Компанія має функціональну організаційну культуру, як зображено на рис 2.2. і поділяється на наступні відділи:

Відділ цифрового маркетингу. Розробляє та реалізує стратегії цифрового маркетингу, включаючи SEO, SMM, контекстну рекламу та email-маркетинг.

HR-відділ – відповідає за підбір, адаптацію та розвиток персоналу, приділяє створенню позитивної корпоративної культури та мотивації співробітників.

Відділ диспетчеризації – забезпечує безперебійну роботу сервісних бригад, здійснює координацію замовлень та контролює виконання робіт.

Відділ контролю якості – проводить регулярні аудити та оцінює якість наданих послуг. Забезпечує підтримку клієнтів на всіх етапах взаємодії з компанією, вирішує

технічні питання та обробляє звернення. Якщо компанія виявляє незадоволених клієнтів через відгук або скаргу - намагається вирішити це питання, з'ясувавши причину. Компанія пропонує вирішення питання з клієнтами надаючи повну чи часткову компенсацію послуг.

Відділ розробки - створює та підтримує веб-сайти компанії, забезпечуючи зручну навігацію та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс.

Фінансовий відділ - веде бухгалтерський облік, здійснює фінансовий аналіз та податкові розрахунки.

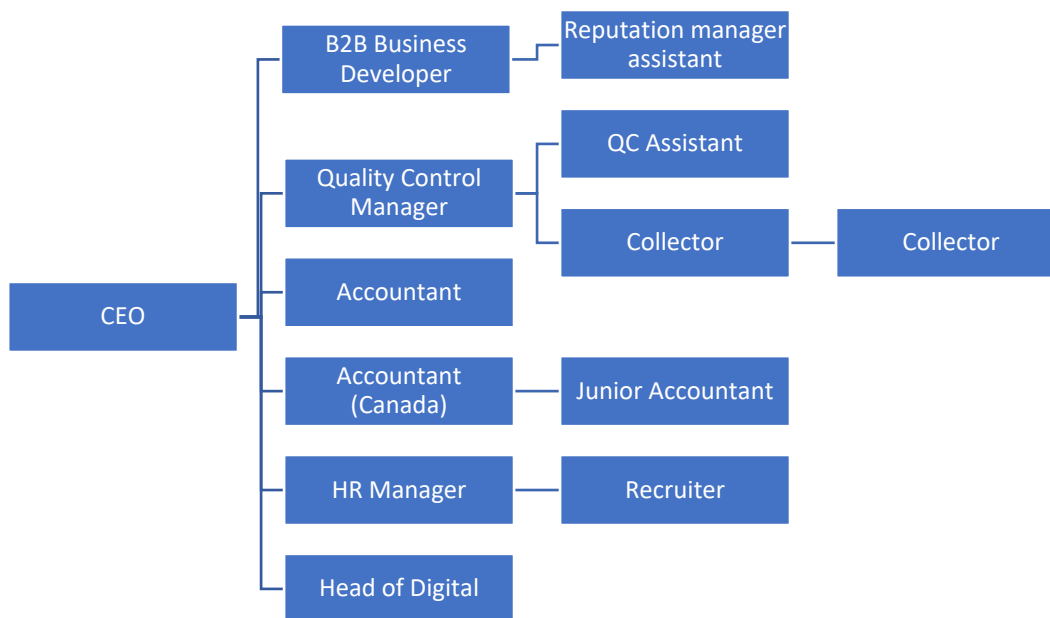


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії Workflow за відділами.

Джерело: складено автором за спостереженнями під час проходження переддипломної практики.

Як видно із рисунку 2.2, організаційна структура компанії Workflow має функціональний характер, де відділи сформовані за типами виконуваних функцій. Така структура є типовою для середніх компаній та дозволяє досягти високого рівня спеціалізації співробітників. Маркетинговий відділ складається із двох напрямлень:

- SEO-просування. У напрямленні SEO є маленькі команди на чолі з Тім-лідями, які відповідають за певний проект. Також є команда лінкбілдингу, яка теж очолена Тім-лідом. Роботи включають ключове словодослідження, оптимізацію сайтів, створення якісного контенту та побудову посилань.

- PPC-просування. Під керівництвом Тім-ліда, команда відповідає за запуск та оптимізацію платних рекламних кампаній у пошукових системах та соціальних мережах таких як Google Ads, Bing Ads, Facebook Ads, Penterest, Twitter (X), тощо, які є популярними у Північній Америці.

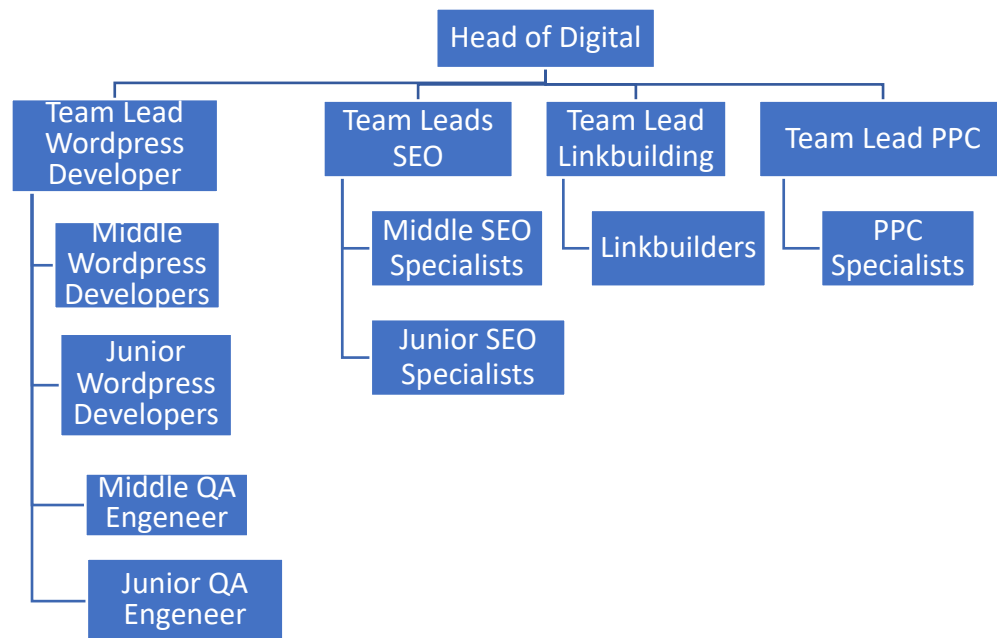


Рисунок 2.3 - Організаційна структура підпорядкування керівнику маркетингу у ТОВ Workflow.

Джерело: складено автором за спостереженнями під час проходження переддипломної практики.

На момент 2024 року компанія Workflow, яка складається з українців, і функціонує віддалено, переважно в Україні налічує 70 людей, це у 2 рази більше ніж було у 2023 року.

Загалом компанія турбується про своїх співробітників, надаючи їм 21 робочий день оплачуваної відпустки та 5 лікарняних днів.

Система оплати праці в нашій компанії побудована на основі досвіду та кваліфікації співробітника і передбачає кілька рівнів (грейдів):

Junior-спеціаліст: Набуває нових знань та навичок, застосовує їх на практиці, ділиться досвідом з колегами та активно впроваджується в корпоративну культуру.

Middle-спеціаліст: Самостійно вирішує широкий спектр завдань, постійно підвищує свою кваліфікацію та впливає на формування корпоративної культури. Має високий рівень самостійності в роботі.

Senior-спеціаліст: Вирішує складні завдання, демонструє глибоке розуміння предметної області та передає свій досвід молодшим колегам. Бере участь у розробці стратегічних рішень компанії [51].

Team Lead: Очолює команду, забезпечує її ресурсами та розробляє ефективні методи роботи. Вирішує складні організаційні завдання та розвиває [52].

В таблиці 2.2. продемонстровано порівняння зарплатної пропозиції на найбільш чисельніші позиції у відділі маркетингу, а саме SEO та PPC спеціалістів. З таблиці видно, що компанія пропонує досить широкий діапазон заробітних плат, який, загалом, корелює з рівнем відповідальності та досвідом.

Для грейдів Middle та Senior спеціаліста максимальні межі оплати праці в компанії значно нижчі за середні ринкові. Це може демотивувати досвідчених фахівців, які очікують більш високої винагороди за свою роботу і відповідно викликати складнощі у наймі спеціалістів відповідного рівня.

Таблиця 2.2 - Діапазон окладів для SEO/PPC спеціалістів в компанії Workflow та на ринку України.

Грейд	Посада	Діапазон окладів в Workflow (грн)	Середній оклад на ринку (грн)
Junior-спеціаліст	SEO PPC Specialist	15 000 - 21 000	20 500 – 41 000
Middle-спеціаліст	SEO PPC Specialist	28 700 - 41 000	41 000 – 61 500
Senior-спеціаліст	SEO PPC Specialist	49 000 - 82 000	82 000 – 123 000
TeamLead	SEO PPC Specialist	61 500 - 102 000	82 000 – 123 000

Джерело: складено автором за матеріалами [53, 54]

Компанія чітко розділила співробітників на грейди за рівнем відповідальності та досвіду, що дозволяє зрозуміти, як будується кар'єрний ріст і до чого прагнути співробітнику. Workflow звернулась до платформи Leapsome, яка забезпечує можливість створення досконалих кадрів і продуктивні команди. Завдяки великій кількості опцій керівники команд можуть відстежувати ефективність, ставити та відслідковувати цілі по кожному співробітнику та команді в цілому. Дана платформа також забезпечує відслідковування проходження навчання співробітників. Workflow зацікавлена в розвитку власних працівників, тому компенсує 100% вартості курсів, якщо це була ініціатива керівника, та 50% вартості, якщо ініціатива пройти курс йшла від робітника [55]. Для кожної команди розроблена особлива система мотивації та винагород, але є і спільні для всіх. За досягнення кварталних цілей, команда отримує по одному оплачуваному вихідному дню додатково. Якщо співробітники протягом тижня перевиконали план по годинам, то вони можуть отримати вихідний додатково.

В компанії також є корпоративний чат, де відбуваються вітання із підвищенням, днем народженням та днем народженням дітей або річницею в компанії. На кожне зі свят, компанія надсилає подарунки особисто.

У зв'язку з тим, що діяльність Workflow повністю віддалена, а деякі співробітники ніколи не перетинаються під час роботи, у 2023 році HR-відділом було введено щомісячні онлайн заходи. Раз на місяць усі бажаючі можуть долучитися до онлайн конференції і пограти в захопливі ігри, які розвивають уважність, почуття гумору та дозволяють учасникам поспілкуватись між собою.

Щорічно HR-відділ проводить зустрічі один-на-один із кожним працівником, щоб дізнатись про поточний стан співробітників, їх цілі в компанії та в житті, їх рівень задоволеністю та очікувань від посади, команди та компанії.

Незважаючи на виклики, пов'язані з глобальною пандемією та геополітичною нестабільністю, демонструє стійкість та динамічний розвиток. Зарплатні пропозиції компанії, хоч і дещо нижчі за середні ринкові для деяких позицій, все ж є достатньо конкурентоспроможними, особливо з урахуванням інших елементів компенсаційного пакету. Компанія передбачає систему бонусів за досягнення командних та індивідуальних цілей, що стимулює працівників до більш високих результатів.

Оскільки компанія Workflow функціонує в режимі віддаленої роботи, особливу увагу приділено створенню атмосфери єдності та залученості співробітників за рахунок онлайн-заходів, регулярному зворотньому зв'язку, тощо.

2.3.Оцінка задоволеності персоналу існуючою системою мотивації персоналу

Для оцінки задоволеності співробітників ТОВ Workflow, було використано систему оцінки організаційної культури запропоновану дослідником Джеформ Картрайтом у 1999 році. Даний метод складається з оцінки за 9 факторами.

Співробітникам ТОВ "Workflow" було запропоновано проходження анонімного добровільного опитування, де необхідно було оцінити існуючу організаційну культуру в компанії відповідно до 9 факторів. Учасники опитування надавали оцінку в межах від 0 до 10, де [0;2] - сильно демотивовані, [3; 4] - незначно демотивовані, [5; 6]- ні мотивовані ні немотивовані [7; 8] - незначно вмотивовані, [9;10] - сильно

вмотивовані. Для отримання більш точних результатів опитуваних було розділено на 3 категорії, на тих хто працює до року, більше року та більше двох років в досліджуваній компанії.

Питання були сформовані таким чином, щоб максимально розкрити суть фактору, який піддається оцінці. В опитуванні прийняло участь 22 респонденти.

Як видно з рисунку 2.4. в опитування прийняли участь 22 співробітника, які доєдналися до команди менше як рік назад, і їх частка склала 18,2%, 11 співробітників або 50% опитуваних чий досвід роботи в компанії склав до 2х років та 31,8% опитуваних, які мало досвід більше 2 років. Така градація мала дати розуміння, чи впливає тривалість роботи в компанії на рівень мотивації. Загальна середня оцінка за всіма факторами склала 8,26 балів, що говорить про середній рівень вмотивованості співробітників.

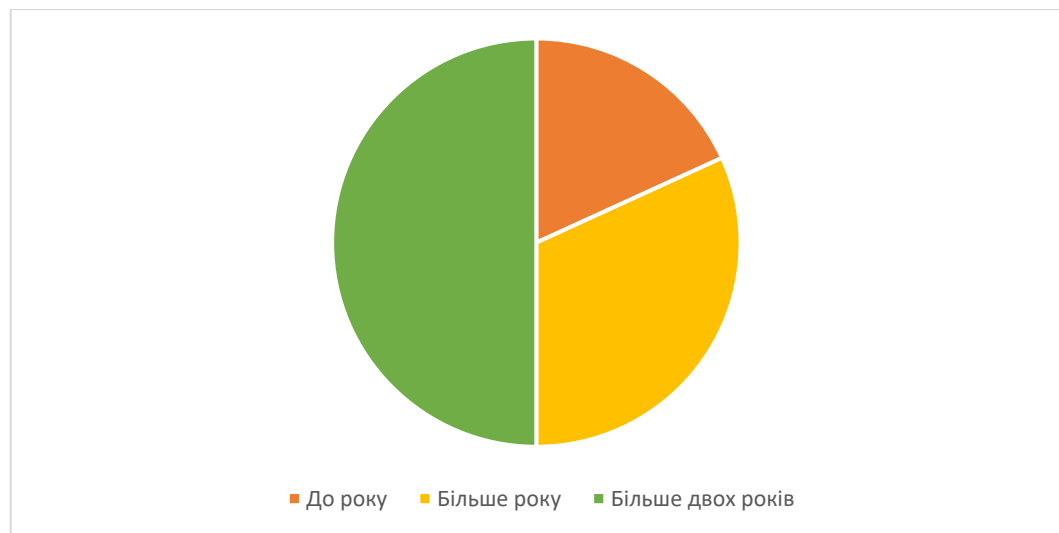


Рисунок 2.4 - Розподіл респондентів за досвідом роботи

Джерело: складено автором за результатами опитування

Ідентифікація - перший фактор який було оцінено. Респондентам було поставлено питання «Наскільки сильно Ви ототожнюєте себе з цілями Workflow? та

Відчуваєте, що Ваша робота робить значний внесок у загальний успіх?». Середня оцінка за даним показником склала 7,(7). На рис 2.5. відображено, що серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 5,5, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 8,1, ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили ідентифікацію на 7,6. Тобто наразі працівники компанії є загалом незначно вмотивованими, що є непоганим показником, однозначно потребує покращення. Великої уваги потребують співробітники, які нещодавно доєдналися до команди – адже для них цей показник вказує на низький рівень мотивації. Однією з причин низької оцінки може бути недостатній зворотній зв'язок по цілям, які компанія планує досягти та вже досягнути.

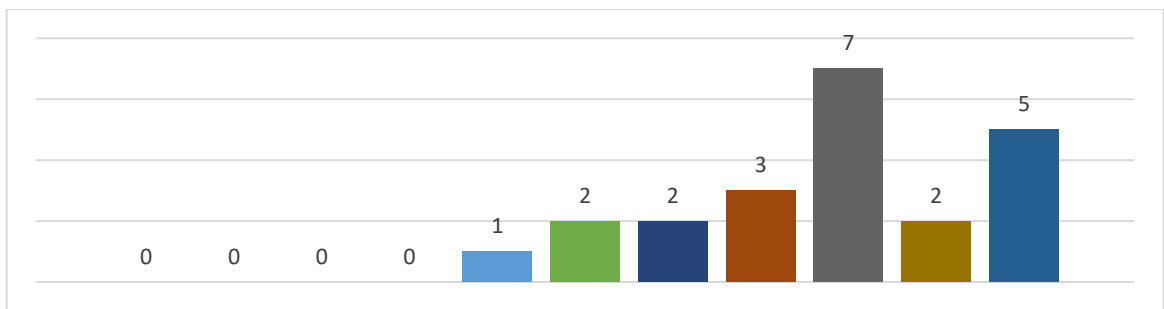


Рисунок 2.5 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «ідентифікація»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Справедливість – другий фактор, який було оцінено респондентами, давши відповідь на запитання «Наскільки, на Вашу думку, рівень винагороди та визнання відповідає Вашим досягненням і внеску в роботу компанії?». На рис 2.6. відображено, що середня оцінка за даним показником склала 7,(2). Серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 6, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 8,5, ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили справедливість на 7,6. Наразі, загалом, працівники компанії є незначно вмотивованими, при цьому працівники з досвідом до року знов демонструють

найнижчий рівень оцінки. Така статистика може бути пов'язана з початком їх кар'єри і відповідно – оплатою праці яка може не відповідати їх очікуванням.

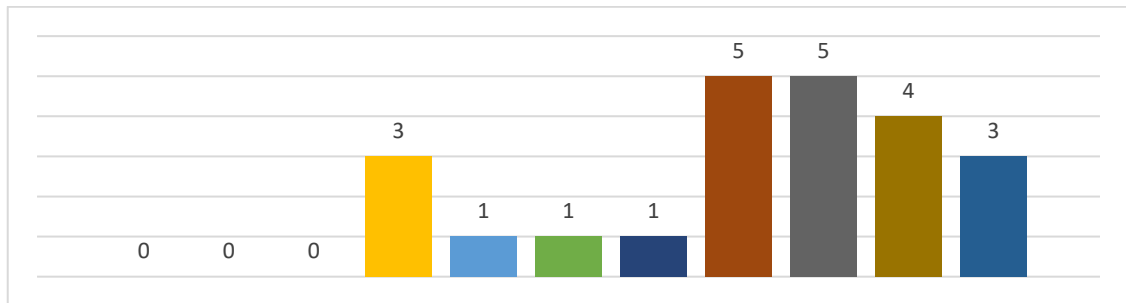


Рисунок 2.6 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «справедливість»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Рівність – третій фактор, який оцінювали респонденти, відповідаючи на два питання : «Чи відчуваєте Ви, що Ваші думки та пропозиції беруться до уваги під час прийняття рішень? Чи вважаєте Ви, що у нашій компанії відсутня дискримінація за будь-якою ознакою (стать, вік, національність тощо)?». Середня оцінка за даним показником склала 8,(7). На рис 2.7. відображено, що серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 7,5, при тому, що 3 респонденти оцінили рівність на 10 і лише одна особа дала оцінку 1. Серед тих хто працював до двох років в компанії склала 8,7, ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили справедливість на 9,4 – що є дуже гарним показником і означає майже максимальний рівень вмотивованості. Загальна оцінка даного фактора свідчить про незначну мотивацію з високим потенціалом.

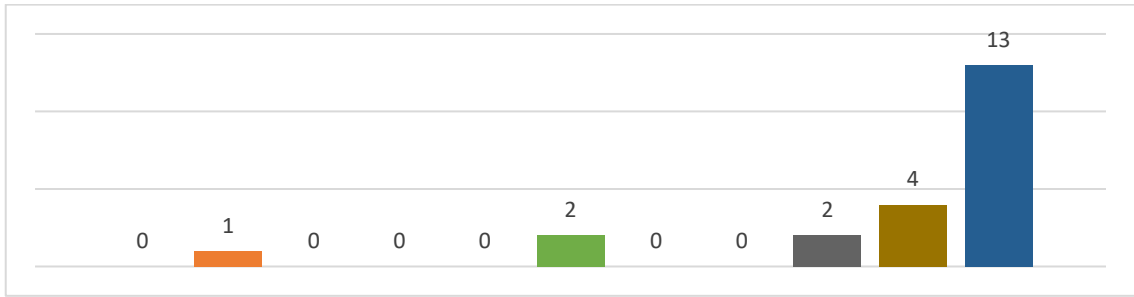


Рисунок 2.7 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «рівність»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Консенсус – четвертий фактор, який оцінювали респонденти, відповідаючи на питання «Наскільки легко в нашій команді досягати спільного розуміння та ухвалювати рішення?». На рис 2.8. відображено, що середня оцінка за даним показником склала 8,9. Серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 9, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 9, ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили справедливість на 8,7. Відповідно до результатів оцінки даного показника в компанії дуже легко досягти консенсусу і рівень мотивації за даним фактором можна оцінити як сильний для співробітників які працюють до 2х років. А у співробітників, які працюють більш тривалий час, виникало найбільше складнощів з ухваленням рішень.

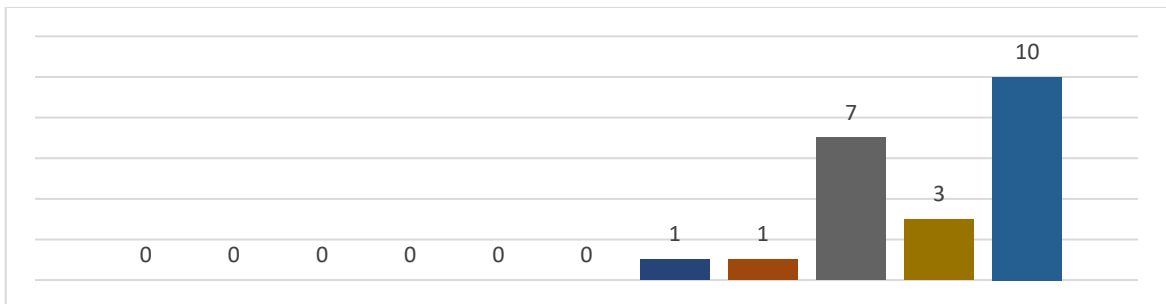


Рисунок 2.8 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «консенсус»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Інструментальність – п’ятий фактор, який оцінювали респонденти, відповідаючи на питання «Наскільки Ви впевнені, що Ваші зусилля призводять до досягнення бажаних результатів і винагород, відповідно?». Середня оцінка за даним показником склала 7,9. Працівники, які працювали в компанії до року середня оцінили показник у 8, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 8, ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили справедливість на 7,5. Відповідно до результатів оцінки даного показника в компанії рівень вмотивованості тим що певні дії призведуть до певних очікуваних результатів можна оцінити як незначний. За цим показником найбільшої уваги потребують співробітники, які найдовше працюють в компанії.

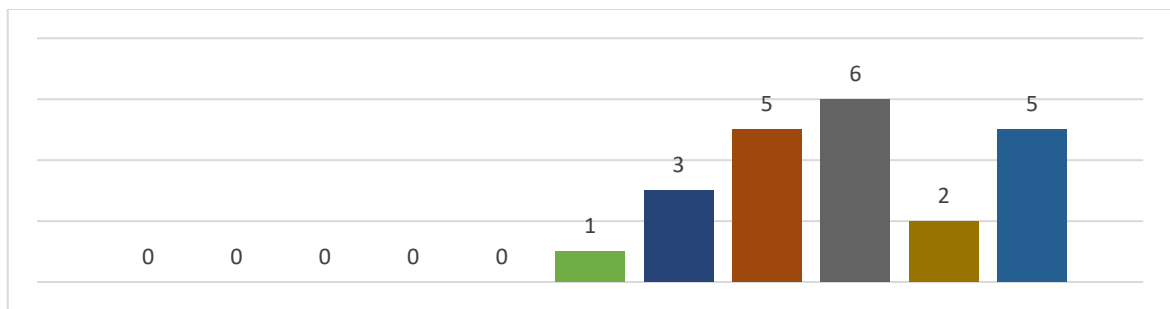


Рисунок 2.9 - Оцінка вмотивованості співробітників TOB Workflow за фактором «інструментальність»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Раціональність - шостий фактор, який оцінювали респонденти, відповідаючи на питання «Наскільки часто в компанії використовуються дані та аналітика для прийняття рішень?». Середня оцінка за фактором раціональності склала 8. Співробітники, які працювали в компанії до року оцінили даний фактор на 8 балів, ті хто працював в компанії довше 1 року дали оцінку в 8,3, співробітники із досвідом роботи в компанії більше двох років дали оцінку 7,7. Знову найбільш невдоволеною категорією виявились співробітники які працюють в компанії найдовше. Це може бути пов'язане з тим, що вони можуть мати досвід роботи в інших компаніях або

відділах, де аналітика використовувалася більш ефективно. Це створює вищі очікування щодо рівня раціональності в їхній поточній компанії. Або співробітники з великим стажем роботи краще розуміють внутрішні процеси компанії і можуть бачити, де можна було б застосувати більш раціональний підхід. Загалом рівень вмотивованості за даним показником можна оцінити як незначний.

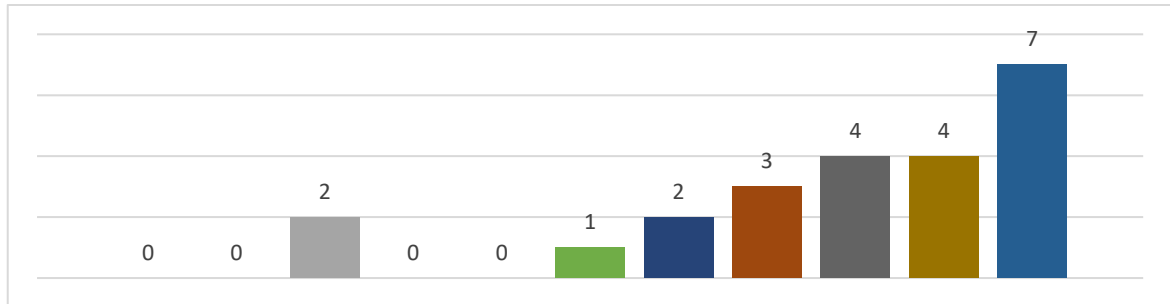


Рисунок 2.10 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «Раціональність»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Розвиток – сьомий фактор, який оцінювали респонденти, відповідаючи на питання «Наскільки компанія підтримує Ваше професійне зростання та надає можливості для навчання та розвитку?». Середня оцінка за фактором розвитку склала 8, див рис. 2.11. Серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 7,5, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 8,5 ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили розвиток на 8,2. За даним показником найбільшої уваги потребують нові співробітники, оскільки вони можуть не знати про існуючі можливості розвитку в компанії. Що стосується співробітників, які працюють більш тривалий період часу в компанії, могли стикнутись із проблемою великої кількості рутинних завдань, які не передбачають розвитку нових навичок. Компанія може пропонувати стандартні програми навчання, які не враховують індивідуальних потреб і цілей кожного співробітника, або ж досвідчені співробітники можуть потребувати ментора, який допоможе їм визначити свої сильні сторони,

розробити план розвитку та досягти нових цілей. Загалом рівень мотивації за показником розвитку можна оцінити як незначний.

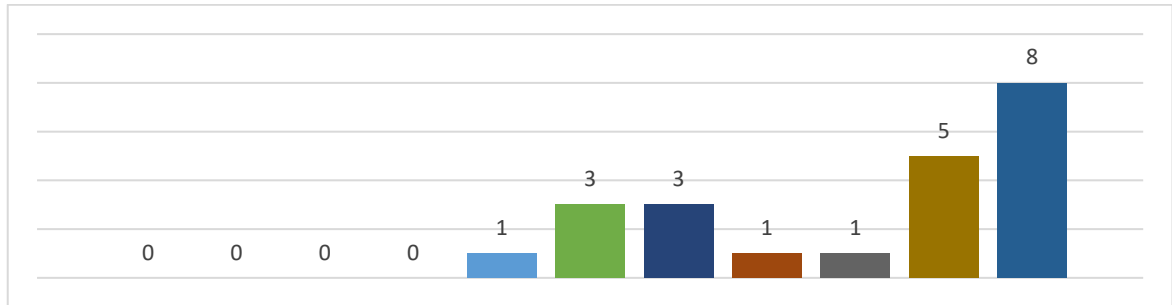


Рисунок 2.11 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «Розвиток»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Групова динаміка - восьмий фактор, який було оцінено через для питання «Наскільки ефективно співпрацюють різні відділи в нашій компанії? Чи відчуваєте Ви, що Ваша команда є згуртованою та підтримує один одного?». Загальна середня оцінка відповідно до відповідей респондентів складає 8,8, див рис. 2.12. Серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 8,5, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 9,2 ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили групову динаміку на 8,3. Загалом стосунки між відділами та всередині команд можна оцінити як незначно мотивуючі з високим потенціалом. Працівники, які працюють в команді від одного до двох років дали оцінку як сильно мотивуючу. Це може свідчити про те, що вони активно інтегруються в колектив і відчувають себе його частиною. Як нові співробітники, так і ті, хто працює в компанії більше двох років, дали дещо нижчу оцінку груповій динаміці. Новим співробітникам може бути складно швидко інтегруватися в команду та встановити міцні робочі стосунки з колегами. Вони можуть не мати достатньо інформації про неформальні правила та норми поведінки в команді. Досвідчені ж співробітники можуть відчувати рутину у своїй роботі і бажати нових викликів та можливостей для розвитку.

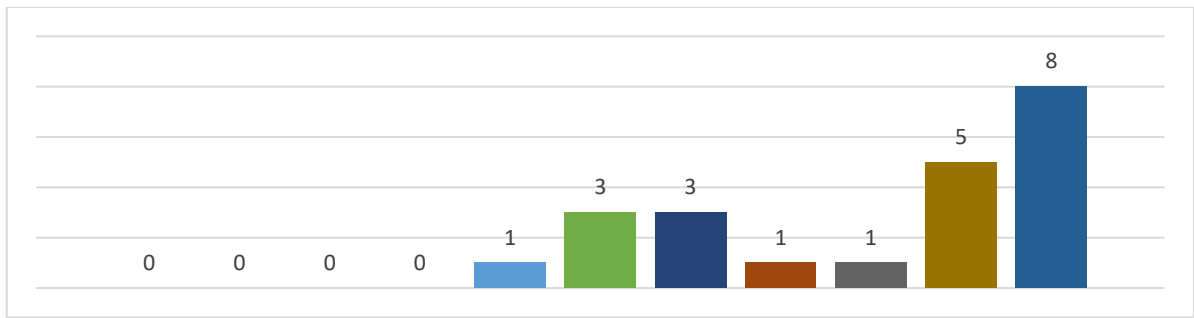


Рисунок 2.12 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «Групова динаміка»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Інтернаціоналізація цінностей – фактор який характеризує єдність команди, спільні ідеали і прагнення до спільної мети. Даний фактор було оцінено через запитання «Наскільки Ви поділяєте цінності нашої компанії і відчуваєте себе частиною єдиної команди?».

Загальна середня оцінка відповідно до відповідей респондентів складає 8,7, див рис. 2.13. Серед працівників, які працювали в компанії до року середня оцінка склала 8,75, серед тих хто працював до двох років в компанії склала 8,8 ті хто доєднався до команди більше двох років назад оцінили інтернаціоналізацію цінностей на 8,7. Загалом стосунки між відділами та всередині команд можна оцінити як незначно мотивуючі з високим потенціалом, тобто співробітники загалом добре поділяють цінності компанії і відчувають себе частиною єдиної команди.

Можливі причини недостатньої інтернаціоналізації цінностей можуть бути пов'язані із недостатньою інформацією про цінності компанії та їхнє значення. Співробітники можуть відчувати, що їхня думка не враховується при формуванні та розвитку корпоративних цінностей.

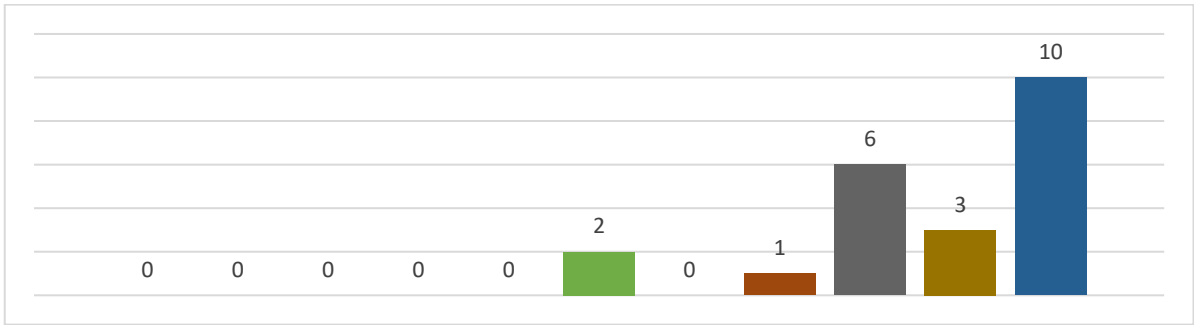


Рисунок 2.13 - Оцінка вмотивованості співробітників ТОВ Workflow за фактором «Інтернаціоналізація цінностей»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Проведене опитування дозволило зробити висновки про те, що рівень задоволеності різними аспектами мотивації може відрізнятися залежно від стажу роботи співробітника, що корелює з кількістю досвіду набутого в організації та поза її межами. Керівництву компанії варто звернути увагу на різні аспекти, які впливають на рівень мотивації враховуючи індивідуальні особливості працівників. Подібні опитування можуть забезпечити розуміння слабких місць. Наприклад, в результаті даного дослідження було визначено, що співробітникам не вистачає розуміння про глобальні цілі компанії та вже досягнуті результати. Також існує частка працівників, які не вдоволені рівнем оплати або не розуміють до кінця можливостей свого розвитку в компанії як спеціаліста і відповідно – підвищення зарплатної пропозиції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «WORKFLOW»

3.1. Характеристика поточних змін у системі мотивації персоналу в ТОВ «Workflow» та їх результативність

Стикаючись з великою кількістю проблем сучасний бізнес в Україні має швидко адаптуватись до умов, а інакше може втратити лояльність працівників та потенційних кандидатів.

Сучасний бізнес все більше усвідомлює, що успіх компанії залежить не лише від наявності ресурсів та інноваційних ідей, а й від залученості та мотивації персоналу. ТОВ Workflow не стало винятком, продемонструвавши комплексний підхід до розвитку системи мотивації своїх співробітників.

На початку 2024 року керівництво ТОВ Workflow оголосило про запуск нового проекту, а саме розробка власної CRM системи. Для написання такого складного продукту було залучено команду дизайну та розробки. Команда дизайну мала зробити макет в дизайну та функціональної частини в Figma. Однак в команді дизайну була проблема - а саме, заповільний темп роботи, який регулярно затримував роботу інших відділів. Оскільки від створення нового продукту залежали великі суми прибутку для компанії, було вирішено розробити окрему систему мотивації для команди. Проджект-менеджерка запропонувала протестувати гейміфіковану систему відстежування прогресу за поставленою задачею.

Команда дизайну мала розробити макет програми за 3 місяці, але ця задача була розбита на підзадачі, які треба було виконувати щотижня. Якщо виконавець трохи вибивався з графіку виконання задач - то прогнозована дата закінчення проекту відрізняється від запланованої, див. рис. 3.1. Гейміфікована система запропонована Проджект-менеджеркою команді дизайнерів мала безкоштовну пробну версію, яку власне і протестували під час створення макету для програми.

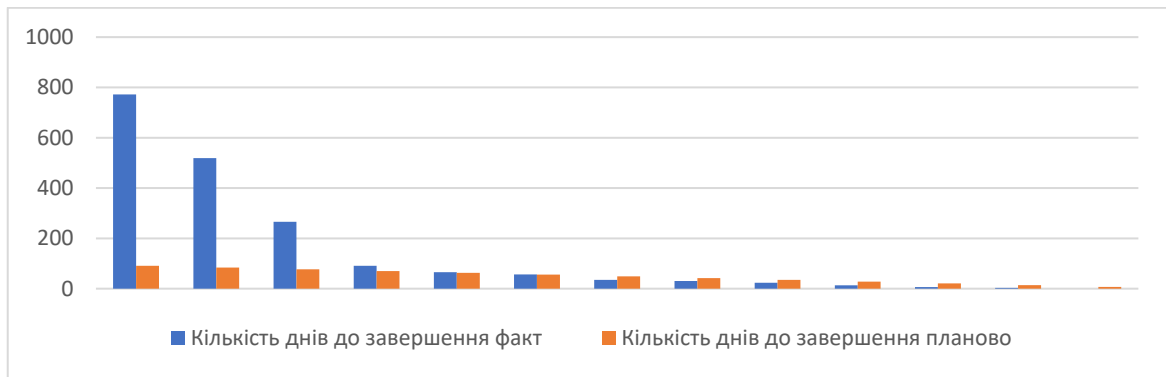


Рисунок 3.1 - Графічне порівняння часу відведеного на виконання завдання планово та фактично

Джерело: складено автором за матеріалами [56]

Дизайнерам було пояснено принцип розрахунку кінцевої запланованої та фактичної дати. Головною задачею було збереження сталого темпу і виконання задач і термін. На жаль, з першого тижня дизайнери почали суттєво вибиватись із графіку, про що Проджект-менеджерка неупинно нагадувала їм. Після того, як вони побачили, як стрімко віддаляється кінцева фактична дата виконання від запланованої дати, вони були вражені і розчаровані поточним станом справ. Було вирішено прискоритись таким чином, щоб встигнути до запланованої дати виконання та отримати бонус за вчасно виконану роботу.

В результаті, команді дизайнерів вдалось навіть випередити очікувану дату здачі макету.

Оскільки дана програма є платною, компанія не мала змоги використовувати її в подальшому для інших команд. Однак можна можливо вести подібні розрахунки в Google Sheets для всіх команд компанії.

В результаті даного тестування програми дизайнери отримали цікавий і корисний досвід, який є простим для розуміння та користування. За дострокове закінчення проекту дизайнери отримали бонус та додатковий вихідний день.

Загалом з 2023 року компанія відстежує глобальні цілі в системі Leapsome, яка дозволяє бачити прогрес у вигляді графіків, робити розрахунки та вести всю аналітику. Усі керівники команд та Проджект-менеджери мають доступ до цього програмного забезпечення. У зв'язку з високою вартістю абонентської плати, близько 1000 дол США на рік, за кожного співробітника, компанія не має змоги забезпечити доступом [55]. Однак кожен член команди може запросити у керівника можливість переглянути статистику та динаміку поточних цілей, причини звільнення співробітників або відкриття нових вакансій. Така можливість демонструє відкритість з боку керівництва.

Leapsome також відстежує виконання поставлених KPI – Key Performance Indicators, ключових показників ефективності, за досягнення яких команди отримують грошові бонуси. Тобто всі показники прописані і кожен співробітник отримує інформацію про них під час працевлаштування. Таким чином потенційні співробітники можуть одразу визначити чи підходять їм такі умови і скільки вони зможуть отримувати грошей не враховуючи фіксовану зарплатну ставку [57].

Дане програмне забезпечення також містить в собі таблиці, в яких прописані всі повноваження і задачі, які мають виконувати спеціалісти на відповідній позиції. Коли спеціаліст хоче підвищити свій грейд, керівництво компанії дає йому або їй випробувальний термін – 2 місяці. За умови, що спеціаліст впорався з усіма новими повноваженнями, зарплата переглядається до відповідного рівня. У 2024 році у зв'язку з розширенням 30 відсотків працюючих спеціалістів отримали підвищення, а 6 спеціалістів зайняли керівні посади у зв'язку з відкриттям нових проєктів.

У 2022 році під час переходом на дистанційний формат роботи, постало питання відстежування виконаної роботи працівниками. Workflow одразу відмовилась від використання програм які слідкують за тим, що відбувається на робочому столі співробітників, адже це сприяє атмосфері недовіри. Замість цього компанія переглянула власний підхід до проджект-менеджменту і найняла Проджект-менеджерку завдяки якій, відбувся перехід компанії до методологій проджект-менеджменту.

Першим кроком було введення програми таск-менеджменту, а саме Jira. Jira – використовується для постановки задач та відстеження статусу їх виконання. В даній програмі можна визначити відповідального за виконання завдання, визначити на якому етапі могли статися певні помилки [58].

До переходу на віддалений формат роботи, компанія працювала за методологією Waterfall – де кожна фаза виконання завдання або проекту виконується згори вниз і проходить через такі етапи як:

- визначення вимог;
- проектування;
- впровадження;
- перевірка;
- технічне обслуговування [59].

На жаль, дана методологія не допускає гнучкості, якої вимагали умови в яких опинилась компанія на початку повномасштабного вторгнення. Тому було визначено перейти на одну із Agile методологій, а саме до Kanban – який забезпечує максимізацію ефективності, за рахунок скорочення часу на виконання задач по проекту. Однак з часом, коли команда адаптувалась і стало легше планувати функціонування діючих проектів і відкриття нових, і Проджект-менеджерка підготувала компанію до переходу на Scrum методологію.

Scrum методологія передбачає виконання певного об'єму роботи за певний проміжок часу, який може бути переданий в роботу іншим командам. Workflow працює за проміжками або спринтами по 2 тижні, за результатами яких можна виконати KPI і отримати бонусну винагороду. Завдяки використанню даної методології вдалось замінити регулярні щоденні зустрічі всіх компаній і деяких відділів між собою на регулярні зустрічі до 2-3 разів на тиждень, що значно вплинуло на результативність роботи, особливо керівництва компанії, яке мало бути присутніми на всіх цих зустрічах [59].

За час роботи за Agile методологією компанія значно прискорила темпи росту і відкрила 4 нових проекти. Workflow наразі готується до відкриття ще кількох проектів, які забезпечують комфорт в домі, запуску власного бренду води та розробки власного програмного забезпечення. Дане розширення дозволило збільшити розмір компанії більше як в 2 рази за 2,5 роки. Крім того розширення компанії, а відповідно її збільшення прибутків дозволяють підвищувати рівень оплати до ринкової.

3 жовтня 2023 року компанія запровадила щомісячні онлайн заходи, в яких можуть прийняти участь усі бажаючі. Час проведений на онлайн-заході зараховується у робочі години, для того щоб стимулювати працівників відвідувати їх. Основною метою таких заходів є знайомство команд між собою, оскільки більшість працівників не мають можливості спілкуватись в робочій рутині.

В жовтні 2023 році було проведено перший захід з початку повномасштабного вторгнення. Захід було присвячено Хелоувіну. Напередодні заходу в загальній групі в месенджері було оголошено про конкурс тематично прикрашених робочих столів та костюмів, які необхідно було продемонструвати під час онлайн-зустрічі. Для отримання справедливих результатів було проведене анонімне голосування та фотографій учасників в костюмах та анонімних фотографій робочих столів. За призові місця учасники отримували сертифікати на певну суму в інтернет магазині Rozetka. На самому заході учасники грали у лото, кожен бажаючий міг поборотись за приз за першість. Після закінчення гри бажаючі мали змогу доєднатись до ігрового онлайн простору створеного Тімлідом команди дизайну в Kimospace. Онлайн простір мав тематичне оздоблення, і включав можливість разом послухати музику, подивитись відео, поспілкуватись, випити та поїсти діджитал напої та їжі.

Наступна онлайн-зустріч вже не була присвячена певному святу, тому даний захід не включав у себе розіграш призів, але учасники мали можливість пограти в онлайн ігри запропоновані рекрутеркою.

Третя гра вже була присвячена новому року, а тому включала в себе розіграші призів за найкращі костюми та найцікавіші робочі столи. В цьому заході кількість активних учасників зросла хоч і загальна кількість учасників залишалась сталою.

Дані онлайн заходи продовжили проводитись щомісяця, а учасникам надавалось право голоса або пропозицій щодо обрання ігор для онлайн-заходів. Співробітники найбільшу зацікавленість проявили до гри «ТакНішки», де за невеликим уривком треба відгадати повну історію або розгадати детективну загадку.

У 2024 році співробітники прийняли участь в онлайн заході який був присвячений Хеллоувіну, однак кількість учасників вже була вдвічі більша, також збільшилась кількість активних учасників, які приймали участь у розіграшах. Усі активні учасники не зважаючи на зважаючи на результати голосувань отримали призи за номінації у різних категоріях. Подарунки були надіслані у вигляді сертифікатів та коробки з тематичними солодощами. А після заходу бажаючі могли долучитися до тематичного онлайн простору Kumospace з онлайн баром і порозповідати свої страшні історії.

З весни 2024 року, компанія Workflow почала активно вести соціальні мережі, в яких іде мова про команду та заходи які проводяться в компанії та в яких приймає участь компанія. Періодичні пости про Тім-лідів команд та цікаві факти про них посприяли згуртуванню команду і можливості співробітникам дізнатись цікавинки про керівництво. Тім-ліди в свою чергу відчували більшу прив'язаність до компанії і підвищили власну лояльність.

Більша відкритість компанії зовнішньому середовищу посприяла підвищенню впізнаваності бренду. Крім того, кандидати, які розглядають компанію, як своє майбутнє робоче місце ознайомлюючись з соціальними мережами мають можливість впевнитись в тому що компанія зацікавлена в людях не тільки, як у робочій силі. Ведення соціальних мереж також спростило процес найму співробітників, адже розширилось охоплення.

З початку 2024 року, компанія Workflow почала виплачувати компенсацію за проходження курсів задля професійного зростання. Умови компенсації наступні:

- 100% компенсації, якщо керівництво компанії відправило співробітника на обрані і погоджені курси для підвищення кваліфікації;
- Від 50% компенсації, за умови, що співробітник обрав для себе курс підвищення кваліфікації та погодив це із своїм керівником;
- До 50% компенсації вартості, якщо працівник не повідомив про намір проходити курси і придбав їх на власний розсуд.

Ініціатива компенсації проходження вартості курсів допомогла компанії зрости в своєму штаті багато спеціалістів, які отримали підвищення всередині компанії. Першою людиною, якій було компенсовано повну вартість курсів була PPC-спеціалістка, Кароліна, яка на той момент була на рівні Junior. Кароліна до цього працювала спільно із Тім-лідом команди і разом вони відповідали за весь рекламний трафік для проектів. Від цього відділу залежали великий відсоток прибутків компанії, адже PPC – канал на той момент приносив 40% клієнтів. На жаль, Тім-лід команди неочікувано покинув Workflow, відкривши власну компанію в Польщі. Тож Junior PPC-спеціалістці довелось самостійно вести проекти, для чого компанія не роздумуючи оплатила навчання. Після успішного утримання показників грейд Кароліни було підвищено до Middle PPC спеціаліста. Компанія не тільки не втратила відділ та проекти, а змогла зрости. Наразі команда PPC складається 5 осіб, і кожного з них успішно онбордувала ця спеціалістка завдяки отриманому досвіду та знанням.

Компанія Workflow дбає про своїх співробітників і використовує різноманітні інструменти мотивації, від матеріальних стимулів, таких як бонуси, компенсація курсів та додаткові вихідні до нематеріальних, а саме розвиток, визнання досягнень та створення позитивної атмосфери. Хоча діючі методи мотивації вимагають подальшого розвитку, вони вже забезпечують відносно високий рівень лояльності співробітників.

3.2. Пропозиції для впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу в TOB Workflow.

Створення ефективної системи мотивації є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння потреб і очікувань співробітників. Корисною ініціативою для компанії буде впровадження геймфікації системи відстеження задач. Для безкоштовного використання даної системи можна розробити формули для Гугл таблиць для розрахунку кінцевої дати виконання завдання, часу який залишився до дедлайну та темпу роботи.

Для цього нам необхідно розбити велику задачу на підзадачі і визначити дату початку та завершення кожної із задач та розрахувати кількість днів необхідних на виконання. Для розрахунку кількості днів, необхідних на виконання завдання, необхідно від кінцевої дати відняти дату початку роботи, див. формулу 3.1. В умовному розрахунку велику задачу поділено на підзадачі довжиною в 6 днів кожне.

$$\text{Тривалість (план.)} = \text{Дата завершення (план.)} - \text{Дата початку} \quad (3.1)$$

По мірі виконання завдань необхідно вносити кінцеву дату виконання в таблицю. Для розрахунку фактичної тривалості виконання підзадач необхідно від кінцевої дати виконання відняти попередню дату завершення виконання завдання, див. формулу 3.2.

$$\text{Тривалість(факт)} = \text{Дата заверш. завд №X+1} - \text{Дата заверш. завд №X} \quad (3.2)$$

Для розрахунку кількості днів, що залишились на виконання завдання планово, треба від початкової кількості днів відняти кількість днів, що було витрачено. Для розрахунку відсотку роботи, що залишилось виконати, необхідно від загального об'єму роботи у відсотках відняти частку кількості днів, що залишилось на виконання

планово та кількість підзадач, що залишились на виконання, див. формулу 3.3.

$$\% \text{ роботи (зал)} = 100 - \frac{Q \text{ днів зал}}{Q \text{ підзадач (зал)}} \quad (3.3)$$

Наступним кроком є розрахунок фактичного темпу роботи, для цього необхідно розрахувати частку кількості виконаних підзадач та відсотку фактичного часу витраченого, на виконання цих підзадач від загального, див. формулу 3.4.

$$\text{Темп (факт)} = \frac{Q \text{ підзадач викон}}{\% \text{ часу (факт)}} \quad (3.4)$$

Для розрахунку кількості днів, що залишились на виконання повного об'єму роботи у певній точці відліку необхідно визначити частку відсотку підзадач, що залишилось виконати та поточного темпу роботи, див. формулу 3.5.

$$Q \text{ днів (факт)} = \frac{\% \text{ зал задач}}{\text{Темп (факт)}} \quad (3.5)$$

Для розрахунку очікуваної кінцевої дати виконання поставленої задачі необхідно додати до початкової дати кількість днів необхідних на виконання на момент розрахунку, див. формулу 3.6.

$$\text{Кінцева дата (факт)} = \text{Початкова дата} + Q \text{ днів (факт)} \quad (3.6)$$

Для розрахунку різниці між очікуваною кінцевою датою виконання поставленої задачі та фактичною датою виконання поставленої задачі необхідно визначити різницю між ними, див. формулу 3.7.

$$\text{Різниця} = \text{Кінцева дата (факт)} - \text{Кінцева дата (план)} \quad (3.7.)$$

Заповнюючи таблицю і записуючі дати фактичного виконання підзадач Гугл таблиці розраховують час, час який знадобиться на закінчення проекту з урахуванням поточного темпу роботи. Таке точне відображення даних буде спонукати працівників прискорюватись до необхідного темпу для досягнення поставленої мети, що в свою чергу сприятиме вироблені гормонів щастя – фізіологічної системи мотивації. По виконанню працівник має отримати винагороду за вчасно завершену або за передчасно виконану задачу.

Успіх будь-якого бізнесу залежить від його людського капіталу. Мотивовані співробітники – це ключ до підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії. В Україні все більше компаній розуміють важливість мотивації і впроваджують різноманітні програми для заохочення своїх співробітників.

Intellias - одна з найбільших сервісних ІТ-компаній в Україні, яка наразі за даними LinkedIn налічує 2885 робітників [60], забезпечила своїх співробітників безкоштовним доступом до платформи із підтримки ментального здоров'я IntelliCare. Тобто працівники за потреби в скрутну хвилину можуть звернутися до психотерапевта та отримати корисну консультацію. У 2021 році компанія створила платформу IntelliShare, яка надає можливість створювати на базі компанії благодійні та волонтерські проекти або долучатися до вже існуючих. З 2022 року, компанія втілила більше 20 проектів на підтримку армії.

Sigma Software – шведська компанія заснована українцями, яка наразі за даними LinkedIn налічує 1572 співробітників [61], забезпечує повне страхування своїх спеціалістів, незалежно від їх країни перебування [62].

Promodo – найбільша маркетингова агенція України, яка наразі налічує 413 співробітників, відповідно до даних LinkedIn [63] компанія активно підтримує підприємницьку ініціативу своїх співробітників. Внутрішній стартап-інкубатор надає унікальну платформу для реалізації нових ідей. Кожен працівник має можливість представити свою бізнес-концепцію та отримати необхідні ресурси для її розвитку.

Цей підхід вже приніс свої плоди: кілька внутрішніх стартапів успішно вийшли на український та західні ринки.

Promodo дбає про своїх співробітників, створюючи атмосферу взаємодопомоги та підтримки. Компанія активно підтримує колег, які зараз захищають країну, забезпечуючи їх необхідним і допомагаючи їхнім родинам.

Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр навчальних програм, верифікованих міжнародними організаціями, а також унікальну можливість отримати міжнародну сертифікацію. Безкоштовні навчальні програми, такі як Digital Lift, надають можливість отримати якісну освіту і розпочати кар'єру в Promodo. Багато випускників академії успішно пройшли стажування і стали повноцінними членами команди Promodo [64].

На прикладі перелічених компаній, можна повчитися корисним практикам і запровадити подібні у Workflow.

Наразі більшість людей в Україні переживають сильний стрес пов'язаний з війною і все більшої популярним явищем стає потреба в професійній психологічній підтримці. Впровадження програми підтримки ментального здоров'я, подібної до IntelliCare, може допомогти співробітникам впоратися зі стресом і викликами, що виникають на роботі.

Створення платформи для благодійних та волонтерських проектів, подібної до IntelliShare, може допомогти співробітникам відчувати себе частиною чогось більшого і зробити позитивний вплив на суспільство. Війна в Україні стала випробуванням для всього суспільства. Багато людей відчули гострий біль від втрат і руйнувань. Саме тому бажання допомогти тим, хто постраждав, стало настільки сильним. Долучаючись до різних ініціатив, люди не тільки надають матеріальну допомогу, а й виражають свою солідарність з українськими захисниками та всіма, хто постраждав від війни.

Також гарною ініціативою є програма Sigma Software із забезпечення повного страхування для співробітників, незалежно від їх країни перебування, може допомогти їм відчувати себе захищеними і спокійними. Однак дана ініціатива

потребує глибокого розуміння особливостей страхування в різних країнах світу, а відповідно і професійної юридичної допомоги. Крім того забезпечення медичного страхування закордоном є набагато дорожчим і може спричинити надмірне фінансове навантаження на компанію.

Значна частина людей старається підтримувати власне здоров'я за рахунок фізичних вправ, тому цінним мотиваційним заохоченням може бути абонемент в спортзал, що є відносно недорогою і опціональною ініціативою. Ще однією ініціативою підтримки активного способу життя є колективна участь в марафонах.

Надихаючись прикладом найбільшої маркетингової агенції Promodo, можна застосувати багато прикладів до Workflow. Наприклад створення внутрішнього стартап-інкубатора може допомогти співробітникам реалізувати свої ідеї та розвивати нові навички, а компанія зможе отримати нові цікаві ідеї і додаткові джерела прибутку. Хоч Workflow і так старається прислухатися до потреб своїх працівників, одна саме проект-інкубатор може допомогти зосередитися на втіленні проектів. Однак дана ідея вимагає більшого штату співробітників, щоб забезпечувати безперебійну роботу проектів компанії, без втрати показників, через переведення працівника на інший проект.

Для втілення ідеї створення власних начальних програм теж виникає питання розширення штату, особливо висококваліфікованими і досвідченими спеціалістами, які зможуть створювати подібний продукт. Крім того подібна програма може полегшити процес пошуку спеціалістів, за рахунок можливості спілкування і тестування вмотивованих студентів навчальних програм.

Кожна компанія має свої особливості та потреби, тому важливо вибирати програми мотивації, які відповідають можливостям компанії.

Інвестування в розуміння потреб та мотивацій різних поколінь – це розумна бізнес-стратегія. Задоволені та мотивовані співробітники – це запорука успіху компанії. Вони більш лояльні, продуктивні та креативні. Крім того, розуміння

поколінневих особливостей дозволяє знизити плинність кадрів та залучити талановитих молодих спеціалістів.

Структура компанії Workflow демонструє значну різницю в поколінному складі між різними відділами. Відділи маркетингу, дизайну та розробки сформовані переважно представниками поколінь меленіалів та зумерів. Ці відділи виявляють активну участь у корпоративних онлайн-заходах та інтерактивних ініціативах. На противагу, диспетчерський відділ, в якому переважають зумери, демонструє меншу залученість до загально-компанійних активностей, віддаючи перевагу внутрішньому спілкуванню та неформальному дозвіллю. Керівні позиції в компанії, як правило, займають представники покоління X, які найчастіше взаємодіють з відділом маркетингу.

Коли в компанії працюють представники різних поколінь, важливо створити атмосферу, в якій кожен відчуває себе комфортно. Враховуючи різні стилі роботи та комунікації, можна уникнути конфліктів і побудувати міцніші відносини в колективі.

Важливою потребою для покоління іксерів є індивідуальний план розвитку, який допоможе їм почуватися впевнено у своїх професійних перспективах. Досвідчених іксерів можна залучати в якості менторів для молодших співробітників. Це не тільки допоможе передати знання, але й зміцнить корпоративну культуру.

Поколінню мелінеалів дуже важлива визначена соціальна роль, для них має значення користь суспільству. Можливою ініціативою може бути залучення мелініалів до соціальних проєктів компанії, даючи їм можливість зробити позитивний вплив на світ. Наприклад створення проєктів для допомоги армії та людям, які постраждали внаслідок воєнних дій. Людям цього покоління важливо працювати над чимось більш цікавим, ніж стабільним, тому їх можна залучати до роботи над новими проєктами, влаштовувати регулярні брейн-шторми та ретроспективи [64].

Для зумерів, як для покоління, яке народилось в період активного розвитку і застосування гаджетів у повсякденному житті, дуже важливим є забезпеченість сучасними технологіями та інструментами для роботи, які допоможуть їм бути

продуктивними. Гарною і цікавою ініціативою для зумерів може бути впровадження елементи гейміфікації в робочі процеси, щоб зробити їх більш цікавими та захоплюючими. Прикладами гейміфікації можуть бути ініціативи по використанню програми, яка відслідковує досягнення і прогрес робітника по виконанню певної задачі в реальному часі і розраховувати час повного завершення робіт і мотивувати працівника скоротити час на виконання проекту або задачі. Або ініціатива по створенню магазину де співробітники можуть витратити віртуальну валюту, зароблену за виконання певних завдань. Ще одним прикладом гейміфікації можуть бути регулярні зустрічі в онлайн платформах і проведення різних вікторин та конкурсів.



Рисунок 3.2 - Оцінка факторів мотивації в TOB Workflow

Джерело: складено автором за результатами проведеного опитування

Як видно з рисунку однією з найбільших проблем, яке виявило опитування стала ідентифікація себе з цілями компанією та її цілями. Дана проблема викликана недостатнім розумінням працівників того, в якому напрямку рухається компанія і які її подальші плани. Оскільки більша частина відділів працюють розрізнено і мають не високий рівень комунікації між собою, а відповідно не знають подробиць роботи інших команд. Крім того, оскільки компанія працює за методологією Scrum і

співробітники виконують поставлені задачі фрагментарно, то більшість спеціалістів не мають змоги бачити результати своєї роботи.

Для вирішення цієї проблеми, компанії необхідно надати працівникам розуміння глобальних планів Workflow, наприклад, проведення щоквартальних зустрічей у форматі:

- Стратегічні сесії, присвячених детальному розбору стратегічних цілей компанії, поясненню, як кожен проект та задача співвідносяться з цими цілями.

- Поглиблене співробітництво між командами із запрошенням представників різних відділів для обміну досвідом та ідеями, демонстрації результатів роботи.

- Сесії зворотного зв'язку. Зустрічей, де співробітникам матимуть можливість задавати питання, ділитися своїми думками та пропозиціями щодо стратегії компанії.

Значна частина співробітників забувають, про можливість запитати свого Тім-ліда продемонструвати поточну успішність виконання роботи. Оскільки компанія вже використовує платформу Leapsome для відстежування цілей, які знаходяться в процесі планування, виконання чи імплементації, то можна проводити демонстрації всіх цих графіків на щоквартальних зустрічах. Подібна візуалізація може мати частковий ефект гейміфікації і стимулюватиме співробітників з кожним разом покращувати показники і отримувати визнання та винагороди.

Ще однією корисною ініціативою може бути вдосконалення сайту компанії, який наразі не працює. У кандидатів регулярно виникають питання стосовно відкритості та чесності компанії. На сайті компанії варто розмістити інформацію про стратегічні цілі компанії простою та зрозумілою мовою, щоб кожен співробітник міг їх зрозуміти, використовуючи інфографіку, діаграми або відео для наочного представлення стратегічних цілей. Дуже наочною буде розміщення найбільш значущих досягнень компанії та пояснення того, як вони сприяли досягненню стратегічних цілей.

Сайт також можна наповнити відео-інтерв'ю з працівниками та тими, хто вже покинув команду. На окремій сторінці можна створити фотогалерею, яка відображатиме корпоративні заходи та неформальне спілкування співробітників.

Ще одним слабким місцем в опитуванні виявився фактор справедливості. Результати опитування виявили значущу кореляцію між тривалістю роботи в компанії та сприйняттям справедливості винагороди. Працівники з меншим досвідом роботи демонструють нижчий рівень задоволеності рівнем винагороди та визнання. Фахівці рівня Junior можуть мати завищені очікування щодо рівня заробітної плати на початку кар'єри, особливо якщо порівнюють себе з більш досвідченими колегами. Також нові співробітники можуть не повністю розуміти, як формується їхня заробітна плата та які критерії оцінки використовуються, оскільки бонусна частина починає діяти тільки після проходження випробувального терміну і поширюється не на всі відділи. Результати опитування продемонстрували ще на те, що працівники компанії, особливо ті, хто працює в ній вже тривалий час, мають певні сумніви щодо того, що їхні зусилля безпосередньо впливають на досягнення бажаних результатів та отримання відповідної винагороди. Це свідчить про зниження рівня інструментальності, тобто сприйняття зв'язку між власними діями та кінцевими результатами.

Для підвищення рівня сприйняття справедливості винагороди та мотивації працівників можна запровадити наступні заходи:

- Надання можливості продивлятися детальну матрицю, яка відображає зв'язок між посадою, досвідом, навичками та рівнем заробітної плати.
- Впровадження системи регулярної оцінки ефективності праці, яка базується на чітко визначених критеріях.
- Співробітники повинні мати можливість ознайомитися з результатами своєї оцінки та отримати пояснення щодо рівня їхньої заробітної плати.

Головною проблемою, що може постати в публікації рівня оплати відповідно до рівня знань співробітника є питання конфіденційності оплати праці. Оскільки часто

компанія вимушена пропонувати цінним співробітникам оплату, вищу ніж у їхніх колег із сходом рівнем знань, для того щоб запобігти втрати робітників і великій вартості пошуку нових. Однак постійний індивідуальний доступ до матриці навичок більше стимулюватиме працівників до розвитку. Матрицю можна розробити з гейміфікованим інтерфейсом, де по мірі її заповнення працівник бачитиме динаміку свого прогресу темп та приблизний розрахунок часу досягнення вищих грейдів.

Ще одним найбільш проблемним питанням стала інструментальність.

Нижча оцінка інструментальності у співробітників з більшим досвідом роботи може бути пов'язана одночасно із недостатньою інформацією про те, як їхня робота впливає на загальний результат компанії та не розуміння, за які саме досягнення вони отримують премії або інші види винагороди. Таким чином дана проблема підкреслює важливість вирішення питання ідентифікації працівників та справедливості. Необхідно забезпечити всіх співробітників:

- Інформацією про те за якими оцінюється ефективність роботи співробітників та нараховується винагорода;
- Можливістю створення індивідуального гейміфікованого плану розвитку, які б враховували його професійні цілі та потреби компанії і розроблялись спільно з відділом HR та Проджект-менеджером.
- Залучати співробітників до процесу розробки стратегічних планів компанії та пояснювати на основі чого вони формуються.
- Організовувати командні проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.
- Щонайменше щоквартально інформувати співробітників про стратегічні цілі компанії та про те, як їхня робота сприяє їх досягненню.
- Впровадити системи управління проектами, які дозволяють відстежувати прогрес виконання завдань і оцінювати внесок кожного співробітника.
- Запровадити регулярне використання інструментів для збору зворотного зв'язку від співробітників щодо їхньої роботи та задоволеності.

- Для заохочення працівників приймати участь в неформальних заходах використовувати не лише сертифікати на певну суму, але і подарунки створені локальними національними виробниками. Така ініціатива демонструватиме націоналістичну позицію компанію, що сприятиме позитивному враженню працівників.

- Запроваджувати дні, коли працівники можуть мінятися обов'язками з співробітниками з інших відділів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження особливостей індивідуалізованого підходу до системи мотивації в TOB Workflow, було зроблено наступні висновки:

1. Дослідження Абрахама Маслоу є основоположними у вивченні теоретичних основ мотивації. Вчені чий дослідження базувались на когнітивних засадах робили більший акцент на причинах виникнення мотивації. Фрейд віділив поняття потягу на зміну інстинкту. Віктор Врум розділив мотивацію на три фактори, а саме - валентність, очікуваність та інструментальність. Виконання поставлених задач залежить від правильності цілепокладання. Джордж Доран розробив систему цілепокладання SMART, яка наголошує що ціль має бути конкретною, вимірюваною, призначеною, реалістичною та обмеженою в часі.

2. В питанні теоретичного підходу до мотивації персоналу важливим є урахування поколінневих відмінностей та потреб. Дослідження Ніла Хоу та Вільяма Штрауса виявили значні відмінності між різними поколіннями за цінностями, мотиваторами та очікуваннями від роботи. Представники покоління X цінують стабільність і самостійність, для покоління X важлива визнання їх досвіду і авторитету, міленіали – командну роботу і розвиток, для них важливі можливості для розвитку і зростання, а покоління Z – гнучкість і соціальну відповідальність. Покоління Z віддає перевагу лідерам, які є інклюзивними, активними і демонструють сильні навички роботи з людьми. Ефективний лідер для покоління X – це той, хто делегує повноваження, довіряє своїм підлеглим і визнає їхні досягнення. Авторитарний стиль лідерства може демотивувати представників цього покоління. Ефективний лідер для міленіалів – це той, хто є ментором, наставником і створює атмосферу довіри та взаємоповаги. Такий лідер заохочує ініціативу і делегує повноваження.

3. Організаційна культура – це невидима але відчутна сила, яка формує поведінку, цінності та взаємовідносини в компанії. Як зазначає Едгар Шейн, вона складається з трьох рівнів: артефактів (видимі прояви культури), визнаних цінностей

(заявлені принципи) та основних базових припущень (глибоко вкорінені переконання). Компанії з позитивною культурою, де співробітники відчують себе цінними, мають більше шансів досягти успіху. Дослідження Лукаса Копуса пропонує дев'ять факторів для оцінки рівня корпоративної культури: ідентифікація, справедливість, рівність, консенсус, інструментальність, раціональність, розвиток, групова динаміка та інтерналізація цінностей. Ці фактори дозволяють визначити сильні та слабкі сторони культури, а також розробити заходи для її вдосконалення.

5. TOB Workflow - компанія яка надає широкий спектр послуг по дому в Канаді, найбільшим проектом якої є сантехнічний проект. Функціонуванн проектів, а саме дизайн розробку, диспечерізацію, контроль якості, бухгалтерський облік та HR забезпечує команда в Україні, яка наразі налічує 70 спеціалістів. Компанія має зарплатну пропозицію трохи нищу за ринкову відповідно грейдів Junior, Middle та Senior, хоча присутня додаткова бонусна частина за досягнення поставлених задач. Workflow веде політику відкритості, тобто кожен співробітник може побачити глобальні цілі компанії та побачити детальні графіки стосовно динаміки по кожному з проектів. Також компанія пропонує широку систему нефінансової мотивації, у вигляді щомісячних онлайн-заходів, компенсації навчання для підвищення рівня знань та перегляду оплати праці, а також регулярно збирає зворотній зв'язок від працівників.

6. Відповідно до проведеного опитування задоволеності співробітників діючою системою мотивації всередині компанії за дев'ятьма факторами було отримано наступні оцінки: Рівень ідентифікації себе з цілями компанії склав 7,7, і особливо низьку оцінку дали співробітники з досвідом менше року, що свідчить про те, що компанії слід більше приділяти уваги цьому питанню. Низьку оцінку також отримав показник справедливості 7,2, за яким найменш вдоволеним виявились нові співробітники, які вочевидь мають недовільне усвідомлення можливостей зростання в компанії та довіри. Показник Рівності склав 8,7 і означає, що співробітники вважають що їх думка може мати вплив і враховується, найнижчим цей показник є у

співробітників, які найдовше працюють в компанії, а відповідно очікують на більшу увагу. Більшість працівників вважають, що в компанії відносно легко ухвалювати рішення. Інструментальність отримала оцінку 7.9, менше за все вдоволеними виявились співробітники, які мали досвід роботи від 2х років, тобто вони очікують більшого визнання за свої досягнення. Раціональність прийняття рішень оцінено на 8 і найнижчий показник знов дали співробітники з найбільшим досвідом, які вважають, що компанія недостатньо враховує аналітику під час прийняття рішень. Розвиток респонденти оцінили на і найнижчу оцінку дали спеціалісти, які нещодавно доєднались до компанії, через неповне розуміння можливостей росту та недовіру до обіцяних бенефітів. групова динаміка отримала відносно високу оцінку - 8,8 балів, найгірше її оцінили співробітники з найбільшим досвідом роботи в компанії, що може бути спричинено більшими очікуваннями від своєї роботи і зavelикою кількістю рутинних задач. Інтернаціоналізація цінностей отримала оцінку 8,7 балів і має приблизно однакову оцінку серед усіх працівників і означає, що всі працівники, які прийняли участь в опитуванні майже повністю поділяють цінності компанії.

7. З моменту повномасштабного вторгнення в Україну та переходу ТОВ Workflow на віддалений формат роботи відбулось багато змін в структурі менеджменту. У зв'язку з неможливістю слідкувати за індивідуальною продуктивністю працівників, було вирішено зробити акцент на проєкт-менеджмент і перейти на методологію Scrum, яка дозволяє розділяти великі задачі на невеликі спринти, при цьому забезпечувати максимальну завантаженість всіх відділів одночасно. Для пришвидшення процесу роботи на одним із термінових проєктів було протестовано геймфікований формат відстежування часу. Workflow почала використовувати сервіс Leapsome, яка дозволяє бачити прогрес у вигляді графіків, робити розрахунки та вести всю аналітику. Також компанія запровадила щомісячні онлайн-заходи з конкурсами та призами. Для збереження проєкту було впроваджено програму компенсації навчання.

8. З урахуванням проведених досліджень TOB Workflow було складено ряд рекомендацій, які варто застосувати до існуючої системи мотивації в компанії. Було розроблено алгоритм дій, які необхідно зробити для створення гейміфікованої автоматичної таблиці в Google Sheets, яка забезпечить відстежування поточного темпу виконання задач та часу який знадобиться для завершення виконання робіт з урахуванням темпу на момент розрахунку. Відповідно до заходів запроваджених в найбільших ІТ компаніях було запропоновано ряд рекомендацій, які можна запровадити в компанії з урахуванням поколінневих відмінностей та потреб. Наприклад впровадження проекту-інкубатора для втілення пропозицій співробітників. Так, більш досвідчених спеціалістів варто залучати до менторства, для підвищення їх відчуття внеску в діяльність компанії та передачі знань. Спеціалістам покоління міленіалів може бути цікавим прийняття участі в соціальних заходах, представляючи компанію. Для молодого покоління зумерів ігри є невід'ємною частиною життя, тому застосування елементів гейміфікації може бути для найбільш зрозумілим. Враховуючи найслабші місця, які виявило опитування всередині компанії необхідно застосувати наступні дії: регулярні стратегічні сесії, присвячених детальному розбору стратегічних цілей компанії, поясненню, як кожен проект та задача співвідносяться з цими цілями; поглиблене співробітництво між командами для обміну досвідом та ідеями, демонстрації результатів роботи; сесії зворотного зв'язку; вирішення проблем із сайтом компанії; запровадження регулярне використання інструментів для збору зворотного зв'язку від співробітників щодо їхньої роботи та задоволеності; демонстрація націоналістичної позиції компанії; запроваджувати дні, коли працівники можуть мінятися обов'язками з співробітниками з інших відділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper & Row Publishers.
<https://psycnet.apa.org/record/1987-98126-000>;
2. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. URL:
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>;
3. Maslow's Hierarchy of Needs By Saul McLeod, 2018 URL:
<https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>;
4. Jon Mills. Clarifications on Trieb: Freud's Theory of Motivation Reinstated. URL:
https://www.researchgate.net/publication/232569339_Clarifications_on_Trieb_Freud's_Theory_of_Motivation_Reinstated;
5. Mohd I. W.. Vroom's expectancy theory of motivation.
https://www.researchgate.net/publication/365964314_VROOM'S_EXPECTANCY_THEORY_OF_MOTIVATION;
6. Kostera, M. (2006). Zarządzanie personelem. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 82-92. URL:
https://www.academia.edu/1359540/Postmodernizm_w_zarz%C4%85dzaniu;
7. George T. Doran, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives URL:
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>;
8. Cultural diversity: National culture and its impact on motivation URL:
<https://www.researchgate.net/publication/375232180>;
9. Generation X: Tales for an Accelerated Culture. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Generation_X:_Tales_for_an_Accelerated_Culture;
10. Strauss–Howe generational theory. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory;
11. Stuart Luck. The Hero Generation [What this Means for Millennials]. URL:
<https://www.thegoodchristian.co/blog/hero-generation>;

12. Marc Prensky. Digital Natives Digital Immigrants. 2001 URL:
<https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>;
13. The Millennials Who Want to See the World. URL:
<https://abcnews.go.com/Travel/millennials-world/story?id=18971171>;
14. Allan MacPherson. The Millennial project. URL:
<https://www.linkedin.com/pulse/motivating-millennials-project-management-allan-macpherson-msc/>;
15. Andres Hatum Attracting Millennials to the Workplace URL:
https://www.researchgate.net/publication/304802317_Attracting_Millennials_to_the_Workplace;
16. M. McCrindle, A. Fell. Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation URL:
https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation;
17. The Importance of Hiring the Right Employees for Your Business. URL:
<https://www.linkedin.com/pulse/importance-hiring-right-employees-your-business-gavin-bottrell/>;
18. Thompson, S. (2012) Sampling. John Wiley & Sons, Hoboken. URL:
<https://doi.org/10.1002/9781118162934>;
19. Dominic Bernard Gen X leadership reflects liberal ideals and breadth of experience URL:
<https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/gen-x-leadership-reflects-liberal-ideals-and-breadth-of-experience/>;
20. William G. Ouchi, Alan L. Wilkins. Organizational culture. URL:
https://www.researchgate.net/profile/William-Ouchi-2/publication/234838292_Organizational_Culture/links/56000d2d08ae07629e525d10/Organizational-Culture.pdf;

21. Organizational culture. URL:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-culture>;
22. Wilkins, A.L. (1983) The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, 12, 24-38. URL:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1);
23. Patlolla, R. , Doodipala, M. and Managalagiri, J. (2017) The Effect of IT Employees Demographic Profile on Sensitivity of Organizational Culture: A Study of Selected IT Companies in State Capital Region. URL:
https://www.researchgate.net/publication/320104870_The_Effect_of_IT_Employees_Demographic_Profile_on_Sensitivity_of_Organizational_Culture_A_Study_of_Selected_IT_Companies_in_State_Capital_Region;
24. Edgar Schein's Culture Model URL: <https://mutomorro.com/edgar-scheins-culture-model/>;
25. O'reilly C. A., Chatman J., Caldwell. D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. URL:
https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf;
26. Influence Of Organizational Culture On Employee Behavior/ URL:
https://www.researchgate.net/publication/352836675_Influence_Of_Organizational_Culture_On_Employee_Behavior;
27. Copus L., Maravcikova K., Polakova M., Horvathova J. S. How to Increase the Motivational Potential of Organizational Culture? URL:
https://www.researchgate.net/publication/365353282_How_to_Increase_the_Motivational_Potential_of_Organizational_Culture;
28. 1.0. Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. URL:
<https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e287e0759973a01ace090b6/1579712011738/Drive.Pink.EBS.pdf>;
29. Dr. Roopinder Oberoi. Frederick Wilson Taylor's Scientific Management Theory. URL:

- https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000030PU/P001502/M016156/ET/146536875003.ET.Taylor-Roopinder_Oberoi.pdf;
30. Rozetka відзначає зростання обсягу продажу товарів для творчості та фітнесу за час карантину. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/649811.html>;
31. Kim Parker, Juliana Menasce Horowitz. Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. URL: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>;
32. Salaries. URL: <https://www.glassdoor.com/Salary/>; Дані про утримання співробітників зібрані на сайті URL: <https://www.linkedin.com/company> (дата звернення 01.10.2024);
33. Salaries. URL: <https://www.ziprecruiter.com/Salaries/>; Ranked: Top Companies for Employee (дата звернення 01.07.2024);
34. Retention (U.S. and UK) URL: <https://www.visualcapitalist.com/cp/top-companies-for-employee-retention-in-the-u-s-and-uk/> (дата звернення 16.09.2024);
35. Ranked: Worst Companies for Employee Retention (U.S. and UK) URL: <https://www.visualcapitalist.com/cp/ranked-worst-companies-for-employee-retention-u-s-and-uk/>;
36. ConocoPhillips Company. 2023 Annual Report URL: <https://www.conocophillips.com/company-reports-resources/annual-report/>
37. Attracting a world-class workforce URL: <https://www.conocophillips.com/about-us/people/attraction-and-retention/>;
38. Chevron 2023 Corporate Sustainability Report URL: Chevron 2023 Corporate Sustainability Report overview. URL: <https://www.chevron.com/-/media/shared-media/documents/chevron-sustainability-report-2023.pdf>;
39. Operational Excellence Management System URL: https://www.chevron.com/-/media/shared/media/documents/OEMS_Overview.pdf;

40. Altria. Careers. Benefits URL: <https://www.altria.com/en/people-and-careers/careers/benefits>;
41. We power and empower how people live, work and play. URL: <https://www.verizon.com/about/news-category/inside-verizon>;
42. Code of Conduct. URL: <https://www.verizon.com/about/sites/default/files/Verizon-Code-of-Conduct.pdf> ;
43. Early Career Programs at DreamWorks. URL: <https://www.dreamworks.com/careers/early-careers>;
44. NBCUniversal careers. URL: <https://www.nbcunicareers.com/>;
45. IBM. URL: <https://www.levels.fyi/companies/ibm/benefits>;
46. Work Life Philosophy URL: <https://jobs.netflix.com/work-life-philosophy>;
47. The corporate culture at Netflix URL: https://www.reddit.com/r/LinkedInLunatics/comments/1awqgfs/the_corporate_culture_at_netflix_yikes/#lightbox;
48. ServiceNow Benefits URL: <https://www.levels.fyi/companies/servicenow/benefits>;
49. Ex-Tesla workers describe 'production hell': working in raw sewage, sleeping on the factory floor - Autoblog URL: <https://www.autoblog.com/2023/08/17/ex-tesla-workers-describe-production-hell-working-in-raw-sewage-sleeping-on-the-factory-floor/>;
50. Tesla Benefits: Perks of Working at Tesla URL: <https://careerkarma.com/blog/tesla-benefits/>;
51. Ari Holopainen, Erkki Westerlund, Marjaana Laine. From Junior to Senior - development and career paths for experts in central government. Ministry of Finance, Finland. URL: https://vm.fi/documents/10623/1172234/From+junior+to+senior+expert+8b_2007.pdf/4ad9883a-52ee-42a9-9001-35609b8f9841;

52. Stephen J. Zaccaro, Andrea L. Rittman, Michelle A. Marks. Team leadership. *The Leadership Quarterly* 12 (2001) 451 – 483. URL: <https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498,en.pdf>;
53. Скільки заробляють українські SEO-спеціалісти у 2024 році — дослідження. URL: <https://happymonday.ua/skilky-zaroblyayut-ukrayinski-seo-spetsialisty>;
54. Зарплати українських PM, HR, DevOps, Data Scientists й інших IT-спеціалістів — літо 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-tech-nontech-summer-2024/?from=salaries>;
55. Leapsome. URL: <https://www.leapsome.com/>;
56. Модель розрахунку часу необхідного на виконання завдань. URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FNjaetlTUdndVGO7DMCIndsrDXa4jOgKNQXw5CjNiUQ/edit?usp=sharing>
57. KPIs: What Are Key [Performance Indicators? Types and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>;
58. Great outcomes start with Jira. URL: <https://www.atlassian.com/software/jira>;
59. Waterfall Methodology: A Comprehensive Guide. URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/waterfall-methodology>;
60. Intellias. URL: <https://www.linkedin.com/company/intellias/insights/>;
61. Sigma Software. URL: <https://www.linkedin.com/company/sigma-software-group/insights/>;
62. Як мотивують свої команди найкращі українські IT-компанії? URL: <https://happymonday.ua/yak-motyvuvaty-komandu-benefit-v-it>;
63. Promodo. URL: <https://www.linkedin.com/company/promodo/insights/>;
Promodo. URL: <https://happymonday.ua/company/promodo>;
64. How to Manage Different Generations in the Workplace. URL: <https://blog.zenhr.com/2024/08/06/how-to-manage-different-generations-in-the-workplace/>;