

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
персоналу»

здобувача Попової Олександри Сергіївни



Науковий керівник:

д. е. н., доцент, Махсма Марія Борисівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2023

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Поповій Олександрі Сергіївні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **денної** _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу»

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

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ GOOGLE
(назва розділу)	
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАЦІЇ GOOGLE
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	мотивація в системі управління персоналом в корпорації Google
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Систематизація підходів до сутності мотивації, визначення особливостей її застосування в процесі управління персоналом та формулювання практичних рекомендацій для її розвитку в організації на прикладі корпорації Google

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

У розділі 1	визначити поняття та сутність мотивації, її види та вплив на конкурентоспроможність персоналу; визначити основні методи та засоби, за допомогою яких досягається успішне управління мотивацією персоналу;
У розділі 2	на прикладі функціонування корпорації Google: сформулювати організаційно-економічну характеристику компанії, дослідити структуру персоналу; здійснити аналіз ефективності методів управління мотивацією персоналу в компанії, виокремити як позитивні, так і негативні явища та фактори, що впливають на мотивацію та конкурентоспроможність персоналу в організації;
У розділі 3	надати власні пропозиції, необхідні для вдосконалення шляхів мотивування персоналу в корпорації Google; описати ефективність заходів щодо удосконалення компанії Google та мотивування персоналу в ній.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(М.Б. Махсма)
(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

«__»_____2022 р.

(О.С. Попова)
(ініціали, прізвище)

«__»_____2022 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та третій розділи містять по 2 підпункти, другий розділ містить 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу та її впливу на конкурентоспроможність персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 69 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 5 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 49 джерел. Також робота містить результати практичної наукової діяльності: переможець I етапу Всеукраїнського інтелектуального змагання серед студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», за напрямом «Мотиваційний процес та економічна ефективність компанії», (II тур - 22.06.2023 р.) .

Об'єктом дослідження є мотивація в системі управління персоналом в корпорації Google.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація підходів до сутності мотивації, визначення особливостей її застосування в процесі управління персоналом та формулювання практичних рекомендацій для її розвитку в організації на прикладі корпорації Google.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи: визначення поняття та сутності мотивації, її видів та впливу на конкурентоспроможність персоналу, визначення основних методів та засобів, за допомогою яких досягається успішне управління мотивацією персоналу, зокрема на прикладі функціонування світового лідера в сфері успішної корпоративної культури та мотивації персоналу – корпорації Google, виокремлення як позитивних, так і негативних явищ та факторів, що впливають на конкурентоспроможність

персоналу в організації, а також дослідження заходів, необхідних для вдосконалення системи мотивації в корпорації.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналіз та синтез, узагальнення, пояснення та класифікація, різні методи оцінки системи мотивації та управління персоналом, що дали змогу дослідити та проаналізувати наявні наукові праці вчених щодо поняття мотивації, а також узагальнити весь масив дослідженої інформації. Також був застосований системний метод аби комплексно підійти до розуміння поняття мотивації, як окремого елемента в управлінні персоналом, а також у взаємозв'язку з іншими елементами, що складають собою складну та багатогранну систему функціонування підприємства. Спеціальні методи дослідження, зокрема формально-логічний, порівняльно-правовий та інші методи наукового пізнання застосовувались при встановленні особливостей функціонування та застосування методів мотивації персоналу в корпорації Google.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та класифікації методів мотивації персоналу та їх застосуванні на підприємстві.

Практичне значення дослідження: полягає в можливості **усунення** виявлених недоліків системи мотивації, що склалася в корпорації Google та визначенні сукупності необхідних заходів, необхідних для успішної організації процесу управління мотивацією на підприємстві задля збільшення продуктивності працівників та досягнення максимального економічного результату підприємством. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: менеджмент персоналу, сутність мотивації, методи мотивації.

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

на тему: _____ **Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу**

1. Актуальність теми: Конкурентоспроможність сучасного підприємства великою мірою залежить від того, наскільки мотивованим є його персонал. Відсутність мотивації, або її не ефективність негативно позначається на продуктивності праці працівників, крім того спричиняє зростання плинності кваліфікованого персоналу. Для запобігання цьому важливо аналізувати систему мотивації персоналу підприємства та обґрунтовувати заходи щодо її удосконалення. Важливість проблеми мотивації персоналу для багатьох підприємств, установ та організацій і, зокрема, для корпорації Google, зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи В 1-му розділі висвітлені теоретико-методичні аспекти мотивації персоналу організації. Наведено основні визначення категорій «мотивація персоналу», «стимулювання» представлено основні теорії мотивації. Показано взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства. Висвітлено методи мотивації. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на твердження є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

У другому розділі КБР надано організаційно-економічну характеристику корпорації Google. Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу, рівень матеріального та не матеріального стимулювання. Показано динаміку з фінансово-економічних показників організації. Виявлено проблеми у сфері мотивації персоналу організації. Аналіз представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу корпорації Google, які орієнтовано на зменшення вимог до працівників, поліпшення морально-психологічного клімату, дотримання балансу «життя-робота» та інші.

3. Наявність самостійних розробок автора Автором проаналізовано стан мотивації персоналу корпорації Google. Запропоновано заходи щодо удосконалення мотивації персоналу в організації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Запропоновані заходи мають практичну цінність для вдосконалення мотивації персоналу корпорації Google.

5. Наявність недоліків. У Вступі завдання бажано прописати відповідно плану. В п. 1.1. наведені теорії мотивації, але не визначено переваг та недоліків, можливостей їх застосування. У першому розділі не наведені методичні підходи до визначення ефективності мотивації персоналу.

У 2-му, п. 2.2. і 2.3 доцільно об'єднати, оскільки п. 2.3. присвячено виявленим проблемам мотивації. П. 2.2. носить описовий характер, бракує аналітичних таблиць, графіків. П. 2.2 і 2.3 написано в публіцистичному стилі.

У 3 – му розділі (п. 3.1) наведено актуальні заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу, але обґрунтування не достатнє. Не здійснено розрахунків щодо витрат на реалізацію заходів та не визначено економічного ефекту від них. Висновки доцільно конкретизувати відповідно до поставлених в КБР завдань.

У списку використаних джерел зустрічаються застарілі джерела (№ 4, 5, 7) не достатньо представлено монографій.

Щодо оформлення подекуди мають місце порушення вимог метод. рекомендацій. Є зауваження до оформлення списку літератури (реквізити, розділові знаки тощо). Зустрічаються стилістичні, друкарські помилки та інші огріхи у оформленні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК

Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (52 бали).

Науковий керівник,
доцент, д.е.н., доцент
“ ” 2023 р.

Махсма М.Б

Рецензія

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Попової Олександри Сергіївни

на тему: «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу»

1. **Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення :** у сучасному бізнес-середовищі, зростаюча конкуренція на ринку вимагає від організацій залучення, розвитку та утримання висококваліфікованого персоналу, саме тому ефективна мотивація персоналу є вирішальним фактором для досягнення конкурентної переваги організації. Дослідження в галузі мотивації персоналу та її впливу на конкурентоспроможність персоналу та організації в цілому є дійсно актуальними, оскільки вони розкривають механізми стимулювання працівників, а також виявляють та створюють нові ефективні методи та інструменти для мотивування працівників.

2. **Якість проведеного дослідження:** узагальнення методів мотивації персоналу та їх застосуванні на підприємстві; виявлення недоліків існуючої системи мотивації в корпорації Google і визначення необхідних заходів для її вдосконалення.

3. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** кваліфікаційна робота містить висвітлення теоретико-методичних аспектів мотивації персоналу, аналіз та критичний опис застосованих заходів системи мотивації персоналу в корпорації Google, на основі яких сформовано можливі заходи щодо удосконалення системи мотивації та організації в цілому.

4. **Зауваження:** робота відповідає вимогам, зауваження відсутні.

5. **Практична значущість висновків і рекомендацій:** проаналізована система мотивації та запропоновані автором заходи щодо покращення стану мотивації мають практичну цінність для корпорації Google, а також можуть слугувати показовим прикладом для інших компаній як в Україні, так і на світовому ринку.

6. **Місце роботи та посада рецензента:** директор ТОВ «Форвард-Орто»


(підпис)




(прізвище, ініціали)

«10» травня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Поняття та суть мотивації, її вплив на конкурентоспроможність персоналу	6
1.2. Методи управління мотивацією персоналу на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ GOOGLE.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика корпорації Google	26
2.2. Аналіз ефективності методів управління мотивацією персоналу в корпорації Google	37
2.3 Виявлення основних недоліків в корпорації Google, що впливають на систему мотивації в компанії.....	45
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАЦІЇ GOOGLE.....	53
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення шляхів мотивування персоналу в корпорації Google	53
3.2 Ефективність заходів щодо удосконалення компанії Google та мотивування персоналу в ній	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів успішної діяльності будь-якої компанії. Погодьтеся, що від того, наскільки працівники мотивовані і задоволені своєю роботою, прямо залежить їх продуктивність та внесок у розвиток організації. В розрізі української економіки, де конкуренція стає все більш жорсткою, а сучасні умови змушують стрімко інтегруватись до світового економічного простору, керівники організацій усіма силами намагаються поліпшити результативність та підвищити ефективність управління. Це, безсумнівно, потребує від її економічних суб'єктів відповідності вимогам та стандартам, запровадженим у світових економічних лідерів та гравців. В сучасних умовах одним із головних завдань для підприємства будь-яких форм власності та розмірів стає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства. Тому пошук і залучення ефективних методів активізації людського ресурсу грає вирішальну роль в успішному функціонуванні бізнесу в Україні та світі. Саме цим зумовлена *актуальність даної теми дослідження*.

Теоретико-методологічні засади мотивації широко досліджені зарубіжними та вітчизняними науковцями. Повертаючись до зародження мотиваційних стимулів людської поведінки в минулому можна згадати базові спонукання поведінки, такі як: примус, матеріальне та моральне заохочування. Авторами найбільш відомих теорій, що використовуються і в наш час є Дж. Бентхем та його теорія «батога і пряника», піраміда людських потреб А. Маслоу, праці Д. МакГрегора, Ф. Тейлора, Р. Лайкерта, Е. Мейо та інших визначних особистостей. Шикоре коло досліджень представлені вітчизняними авторами, серед яких: А. Колот., С. Цимбалюк, Г. Лопушняк, О. Поплавська, В. Сладкевич, С. Довбень, В. Петюх, Т. І. Лепейко, В. Пономаренко та інші.

Проте в наукових працях й досі утотожнюються поняття мотивації та стимулювання, все ще досліджуються їх відмінності та важливість використання кожного як окремо, так і разом для здійснення ефективної діяльності підприємств. Існує необхідність адаптації та удосконалення вже сформованих методів управління системою мотивації працівників для застосування їх у сучасних практиках, що забезпечить позитивний вплив на конкурентоспроможність як персоналу, так і підприємств в цілому.

Метою дослідження є систематизація підходів до сутності мотивації, визначення особливостей її застосування в процесі управління персоналом та формулювання практичних рекомендацій для її розвитку в організації на прикладі корпорації Google.

Серед *основних завдань* даного дослідження є: визначення поняття та сутності мотивації, її видів та впливу на конкурентоспроможність персоналу, визначення основних методів та засобів, за допомогою яких досягається успішне управління мотивацією персоналу, зокрема на прикладі функціонування світового лідера в сфері успішної корпоративної культури та мотивації персоналу – корпорації Google, виокремлення як позитивних, так і негативних явищ та факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу в організації, а також дослідження заходів, необхідних для вдосконалення системи мотивації в корпорації.

Об'єктом дослідження є мотивація в системі управління персоналом в корпорації Google.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу.

В процесі виконання даної роботи застосовувалися такі *методи дослідження*, як аналіз та синтез, узагальнення, пояснення та класифікація, різні методи оцінки системи мотивації та управління персоналом, що дали змогу дослідити та проаналізувати наявні наукові праці вчених щодо поняття мотивації, а також узагальнити весь масив дослідженої інформації. Також був застосований системний

метод аби комплексно підійти до розуміння поняття мотивації, як окремого елемента в управлінні персоналом, а також у взаємозв'язку з іншими елементами, що складають собою складну та багатогранну систему функціонування підприємства. Спеціальні методи дослідження, зокрема формально-логічний, порівняльно-правовий та інші методи наукового пізнання застосовувались при встановленні особливостей функціонування та застосування методів мотивації персоналу в корпорації Google.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у Всеукраїнському інтелектуальному змаганні серед студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», за напрямом «Мотиваційний процес та економічна ефективність компанії», переможець I етапу (II тур - 22.06.2023 р.) .

Інформаційною базою дослідження є підручники, монографії, наукові статті, статистичні збірники, нормативно-правова база управління та мотивації персоналу, законодавство України, правові акти, а також дослідження проведені на базі даних корпорації Google за останні роки.

Наукове і практичне значення отриманих результатів полягає в можливості вдосконалення виявлених недоліків системи мотивації, що склалася в корпорації Google та визначенні сукупності необхідних заходів, необхідних для успішної організації процесу управління мотивацією на підприємстві задля збільшення продуктивності працівників та досягнення максимального економічного результату підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та суть мотивації, її вплив на конкурентоспроможність персоналу

Як і багато років тому, сьогодні головною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Задля досягнення цієї мети керівники використовують усі можливі та доступні їм методи та засоби. Одним із важливих переважаючих факторів ефективності та результативності підприємства виступає мотивація, яка безпосередньо впливає на кінцевий результат його роботи. Сьогодні кожен успішний менеджер розуміє цю просту істину – від того, наскільки задоволений своєю роботою та вмотивований його працівник, залежить наскільки добре буде виконана його робота. Тому на ряду із багатьма іншими, чи не найважливішим є завданням для керівника є завдання з'ясувати не лише професійні навички працівника, а й зрозуміти його потреби, вподобання, бажання зростання та розвитку, що безсумнівно сприятиме побудові успішної системи мотивування персону на будь-якому підприємстві.

Отже, що ж являє собою мотивація? Як вона працює?

Аналіз літературних джерел свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». Немає сумніву, що проблеми цілеспрямованості впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміну. Однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу [1, с. 22].

В ході вивчення даної теми та в процесі дослідження мотиваційних процесів вченими, поступово сформувалось багато теорій мотивації. Науковцями прийнято

поділяти їх на 2 види: теорії змісту та теорії процесу. Різницю між ними досить легко зрозуміти. Теорії змісту акцентують всю увагу на тому що саме мотивує людей, в той час як теорії процесу зосереджені на тому як, якими засобами та методами мотивована людина. Раніше виникли теорії мотивації. У науковій літературі їх ще прийнято називати теоріями потреб, оскільки вони намагаються визначити потреби людей та пов'язати мотивацію саме із задоволенням цих потреб.

До основних *змістовних теорій* відносяться ієрархія потреб Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К Альдерфера , теорія МакКлелланда, двофакторна теорія Герцберга та інші.

Теорія ієрархії потреб, яка створена А. Маслоу, мала свого часу чи не найбільший вплив на наукову думку щодо мотивації в управлінні персоналом, в ній всі потреби людей були об'єднані у п'ять основних груп. Він визнавав фізіологічні потреби та потреби безпеки як первинні (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Ієрархія потреб за Маслоу

Джерело: [3]

Незадоволені потреби за Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їх місце займають інші незадоволені потреби. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, а після того як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби. Маслоу наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу вгору. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб приводить до послаблення їх взаємодії на мотивацію [4, с. 254].

Теорія існування, зв'язку і росту К Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня [5, с. 162].

Теорія вивчених потреб Макклелланда відрізняється від теорії Маслоу, яка фокусується на задоволенні існуючих потреб, а не на їх створенні або розвитку.

Він визначає 3 основні потреби людини:

- **Досягнення:** необхідність досягнення та демонстрації компетентності чи майстерності.
- **Приналежність:** потреба у коханні, приналежності та спорідненості.
- **Влада:** необхідність контролювати свою роботу чи роботу інших.

Макклелланд стверджує, що у всіх нас є ці три потреби у тій чи іншій формі, незалежно від віку, статі, раси чи культурного походження. Потреби кожної людини вивчаються через їхній життєвий досвід і не є вродженими [4, с. 259].

Процесуальні ж теорії, не заперечуючи впливу потреб на поведінку, аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. До цих теорій відноситься **теорія постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен)**, за якою поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою; **теорія рівності – справедливості (засновник С. Адамс)** виходить з того, що

в процесі роботи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей [6, с. 401].

Теорія очікувань В. Врума підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність як міра задоволення винагородою (рис. 1.2). З цієї теорії випливає висновок про те, що керівництво підприємства має постійно порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників [6, с. 406].



Рисунок 1.2 – Модель мотивації за В. Врумом.

Джерело: [6, с. 406]

Теорія будується на припущенні, що наша поведінка ґрунтується на свідомому виборі з набору можливих альтернативних поведінок. Відповідно до теорії очікування, поведінка, яку ми вибираємо, завжди буде тим, що максимізує наше задоволення та мінімізує негативні емоції.

Як ми бачимо, розуміння поняття «мотивація» є багатоаспектним і міждисциплінарним, тому існує безліч різних поглядів та методологічних підходів до цієї категорії з боку різних дослідників XX-XXI століття, що часто є суб'єктивними і ґрунтуються на власних переконаннях. Мотивація як поняття використовується в різних науках та галузях наукових знань, зокрема в економіці, криміналістиці, біології, фізіології, психології та інших. У табл. 1.1 наведено декілька визначень поняття мотивації як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття мотивації різними авторами

Автор	Визначення поняття «мотивація»
Сердюк О. Д.	Процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства [7, с. 342].
Мушкін І. В.	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства [8].
Прищак М. Д.	Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації [9].
Колот А. М. Цимбалюк С. О.	У розгорнутому вигляді мотивація: — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; — це процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності; — це своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності [1, с. 37].
Никифорова В.Г.	Мотивація - це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [10, с. 213].
Дикань Н.В.	Мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу [11, с. 256].
Ковальська Л.Л. Кривов'язюк І.В.	Мотивація — це сукупність методів та способів стимулювання працівника або колективу працівників до досягнення поставлених спільних цілей та завдань його діяльності [12, с. 204].
Гетьман О.О.	Мотивація – це комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності та поведінки, на основі особистої глибокої зацікавленості та залучення до її здійснення [13, с. 191].

Джерело: складене автором на основі вивчення праць вчених [1, 7-13].

Серед наведених у таблиці визначень, одне із найбільш простих та зрозумілих для мене, серед багатьох розглянутих у науковій літературі є визначення мотивації, надане Прищакком М. Д.

В той же час визначення, надане Мушкіним І. В., є досить одностороннім, адже висвітлює мотивацію лише зі сторони функції керівництва, а не враховує й можливі особистісні мотиви працівників до здійснення діяльності.

Найбільш повним та всеохоплюючим, на мою думку, є визначення поняття мотивації, надане вченими Колот А. М. та Цимбалюк С. О., оскільки в ході багаторічного вивчення процесів мотивації в сфері управління персоналом вони дійшли висновку, що мотивацією є комплексне багатогранне явище, яке вони розглядають з різних ракурсів: як психологічний стан людини; як процес розгортання мотиваційних настанов та трудової активності, та як результат узгодження мотивів та стимулів індивіда. На мою думку, до цього результату узгодження варто також додати ще й потреби та інтереси індивіда, адже вони виступають невід'ємними складовими елементами такого комплексного процесу мотивації.

Отже, проаналізувавши наведені у таблиці визначення, а також праці багатьох інших вчених, можна дійти наступних висновків, що мотивація :

- Це *процес* спонукання керівником чи іншою відповідальною особою до вчинення певних дій їхніми підлеглими;
- Це *сукупність дій* чи управлінських рішень щодо формування ефективних результатів роботи працівників;
- *Система факторів*, що впливають на поведінку людей/працівників;
- *Спрямована на задоволення потреб* самих працівників у певних благах за допомогою праці та цілей керівників.

Як бачимо, питання мотивації тісно переплітається із такими термінами як «мотив», «стимул», «потреба». Тому для глибшого розуміння та розкриття суті всіх мотиваційних процесів та його складових варто зупинитись і на значенні та відмінностях даних термінів.

Як справедливо вважають Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., та Зелена М., мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом

стимулювання праці персоналу [14, с. 39]. А Боковець В. В. вірно зазначає, що в основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул [15, с. 295].

Потреба являє собою необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який спонукає його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямовано на її задоволення. **Мотив** – це те, що викликає певні дії людини, знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації. Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. **Стимул** активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці [15, с. 296].

Л. Громко, в свою чергу, вважає, що стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [16, с. 110].

З наведених вище тверджень можна дійти висновку, що серед цих категорій саме «потреба» є головною в процесі мотивації, адже саме задля задоволення потреби працівника формується мотив. Коли підприємство створює відповідні стимули – працівник виконує роботу, яка спрямована на задоволення його потреб. Після задоволення своєї потреб, працівник переходить до наступної і весь процес починається спочатку.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший спрямований на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці [17, с. 311].

На думку Колота А.М., *стимулювання персоналу* є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівників, а з другого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей [1, с. 21].

Також вчений вірно підсумовує, що мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності [1, с. 23].

Досліджуючи тему роботи, неможливо було оминати увагою мотивацію персоналу в розрізі українського законодавства. Варто сказати, що наш основний законодавчий документ, який врегульовує трудові відносини – Кодекс законів про працю України – взагалі не містить такого поняття як мотивація. Натомість у КЗпПУ, без надання законодавцем повноцінного визначення, згадується поняття заохочення. Так, ст. 143 КЗпПУ передбачено, що до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які **заохочення**, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового

розпорядку, а ст. 146 КЗпПУ передбачає заохочення за особливі трудові заслуги - за особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією. Проте частіше, зокрема у ч.2, ст. 9⁻¹, ч.7 ст 49⁻⁵, ч.2 ст. 97 та у багатьох інших статтях, у Кодексі заохочення згадуються в матеріальному контексті в якості заохочувальних виплат [18].

Аналогічно Закон України «Про оплату праці» не дає жодного визначення мотивації чи заохочення, проте ч. 2 ст. 2 даного ЗУ містить визначення додаткової заробітної плати, згідно з яким, це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [19].

Єдиним документом, який в більшій мірі регулює питання мотивування є затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій. Метою рекомендацій є розробка методологічних основ та методичних підходів до побудови та впровадження на підприємствах систем матеріального стимулювання праці працівників, підвищення їх мотивації до праці, продуктивності і ефективності виробничої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання. Перевагою їх є аналіз зарубіжного досвіду в сфері мотивації персоналу таких країн як Угорщина, Румунія, Франція, США, Японія та ін. та рекомендації щодо впровадження їх заходів для підприємств та організацій України [20].

Що ж, як бачимо, українське трудове законодавство є досить обмеженим у сфері мотивування працівників і потребує вдосконалення та підлаштування до світових тенденцій та сьогоденних реалій у цій сфері, зважаю чи на важливу роль

мотивування праці для розвитку здорових трудових відносин між керівником та працівником.

Система мотивації персоналу спрямована на збільшення продуктивності працівників шляхом стимулювання їх діяльності, що в своє чергу призводить до отримання бажаного кінцевого результату підприємства. Коли працівник зацікавлений у своїй роботі, він прагне виконувати свої обов'язки на більш високому рівні та з відповідальністю зосереджуючись на успішному виконанні дорученої роботи. Це, на мою думку є *основною метою мотивації*.

Мотиваційна політика організації повинна бути гнучкою, адаптуватися до стрімких змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, особливо під впливом високої конкурентної боротьби та постійних внутрішніх змін організаційно-технічного, економічного та соціального характеру. Також треба наголосити на тому, що високий рівень вмотивованості персоналу є чинником формування конкурентних переваг організації. А також це безпосередньо підвищує конкурентоспроможність персоналу і в межах самої організації. Неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпечення справедливої оплати праці, атмосфери поваги і довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу і лояльність до підприємства, та відповідно на високі результати праці, що роблять персонал конкурентоспроможним, а організацію успішною [1, с. 35]. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності персоналу та підприємства в цілому зображено на рис. 1.3.

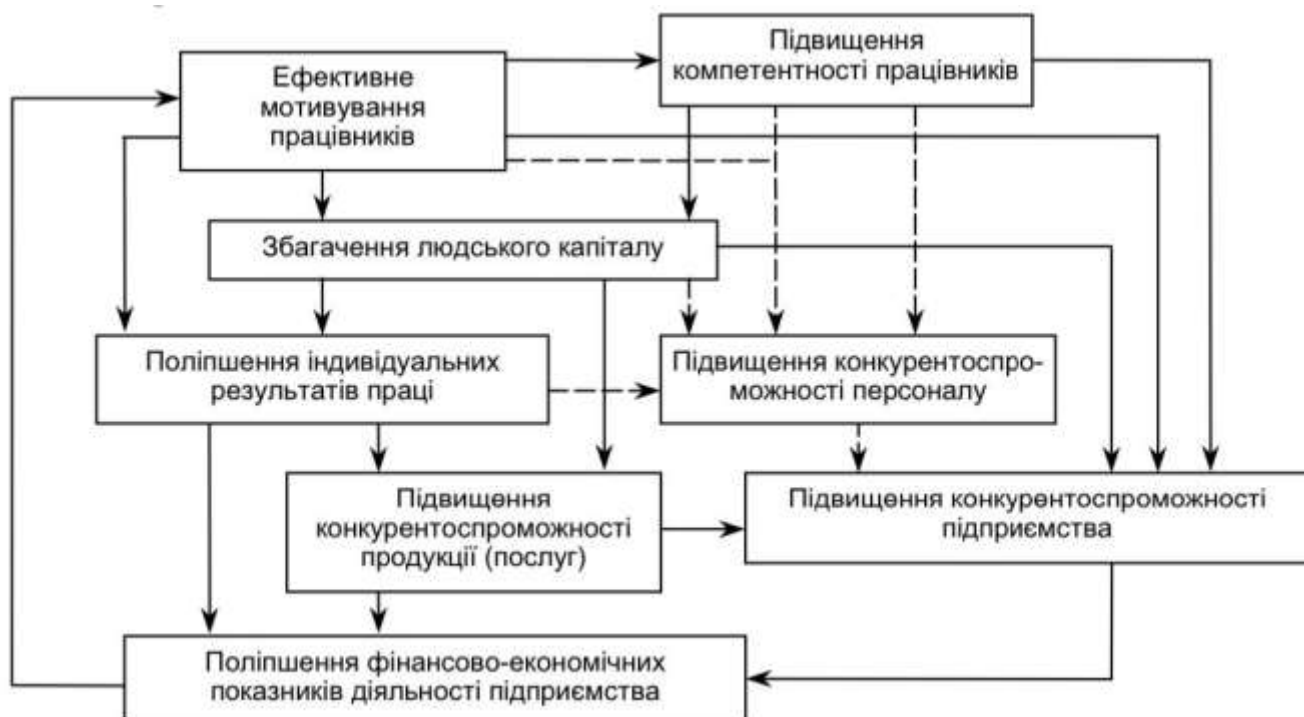


Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [1, ст. 36]

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації має стимулювання розвитку працівників і раціонального використання їх компетенцій. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не проявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо [21, с. 77]. У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та цілеспрямованість є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу організації. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним з основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до високопродуктивної праці [22, с. 311].

1.2. Методи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи впливу на поведінку людей, їх інтереси. В основі управлінської революції, яка відбулася на Заході в 70-80 рр. XX ст., лежать нетрадиційні підходи щодо посилення мотивації трудової діяльності. Взявши на озброєння змістовні і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів трудових прагнень, мотиваційного потенціалу працівників, провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. Серед них можна назвати: *програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання* [23, с. 368].

У більшості компаній та підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які розв'язують дані питання. На окремих великих підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати.

Не слід забувати, що від обраної менеджерами системи мотивування багато залежить і те, якою мірою будуть досягнуті цілі організації. На даний момент в кожній організації існує переважно власна система мотивації працівників. Кожна з цих систем має свої переваги, що роблять її функціонування корисним, а також недоліки, які не дозволяють повністю реалізувати потенціал працівників підприємства і, як наслідок, «гальмують» його розвиток. Тому дослідження різних методів мотивації персоналу дозволяє відповідній компанії вдосконалювати власну систему мотивування та усувати її недоліки.

В основу формування систем управління мотивацією покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація.

Мотивація, як зовнішня, так і внутрішня, залежить від потреб людини, бажання задовольняти соціальні і фізичні потреби на відповідному рівні. Відповідно, вибір оптимальних інструментів мотивації працівника для оптимізації трудових відносин має базуватися на його ціннісно-мотиваційному профілі для врахування найбільш або найменш важливих для особистості потреб [24, с. 172]. Характеристика основних факторів мотивації працівників представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Характеристика основних факторів мотивації працівників

Назва	Характеристика
1	2
Високий рівень заробітної плати	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг і надбавок
Умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне робоче середовище
Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, в якій працівник чітко розуміє, що від нього вимагається; наявність зворотнього зв'язку та інформації, які б дали можливість оцінити результати своєї роботи; потреба у встановленні правил і директив виконання роботи
Соціальні контакти	Потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами. Прагнення працювати з іншими людьми
Визнання заслуг	Потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість
Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег
Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самомотивованим
Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості

Продовження таблиці 1.2

1	2
Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
Креативність	Бажання бути людиною нетривіального мислення, спроможним до аналізу, відкритим до нових ідей працівником
Самовдосконалення	Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості
Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті виконання суспільно корисної роботи

Джерело: [24, с. 173]

Методи управління мотивацією, що застосовуються сьогодні є дуже різноманітними та поділяються за різними критеріями.

За наслідками впливу на працівника методи можна розділити на **позитивні та негативні**. Позитивними методами називають ті, то несуть позитивний результат для працівника. Логічним є те, що дані методи є найбільш часто застосовуваними та популярними, оскільки спрямовані на заохочення, стимулювання працівника та в кінцевому рахунку приносять йому користь та задоволення його власних потреб. До них відносяться премії, доплати, винагороди, додаткові відпочинки, оплачуване навчання, дошки пошани та ін. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення керівника, покарання, погрози щодо втрати робочого місця, депреміювання та ін.

Найбільш популярним та зрозумілим є розподіл на **матеріальні та нематеріальні методи**.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває *матеріальне стимулювання*, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма

залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо [25, с. 126].

Водночас, задовольняючи певні матеріальні потреби, маючи можливість до кар'єрного зростання та професійного розвитку, у працівників також зростає і прагнення до задоволення потреб нематеріального характеру, як наприклад моральних та соціальних. *Моральне стимулювання* повинно використовуватись разом з іншими методами, спрямовуючи працівника до розвитку творчого ставлення до праці згідно із його здібностями, а також підвищення усвідомленості щодо важливості роботи працівника [26, с. 140].

Як ми бачимо, моральне та матеріальне стимулювання є нерозривно пов'язаними між собою, що можна легко побачити на такому прикладі як преміювання. Будучи першочергово матеріальним методом мотивування працівника, воно позитивно впливає на його самооцінку, потребу у визнанні, самоствердженні та іншому, що і виступає безпосередньо нематеріальним стимулюванням.

Більш детально методи та види мотивації персоналу відображені на рис. 1.4.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповненні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику [21].

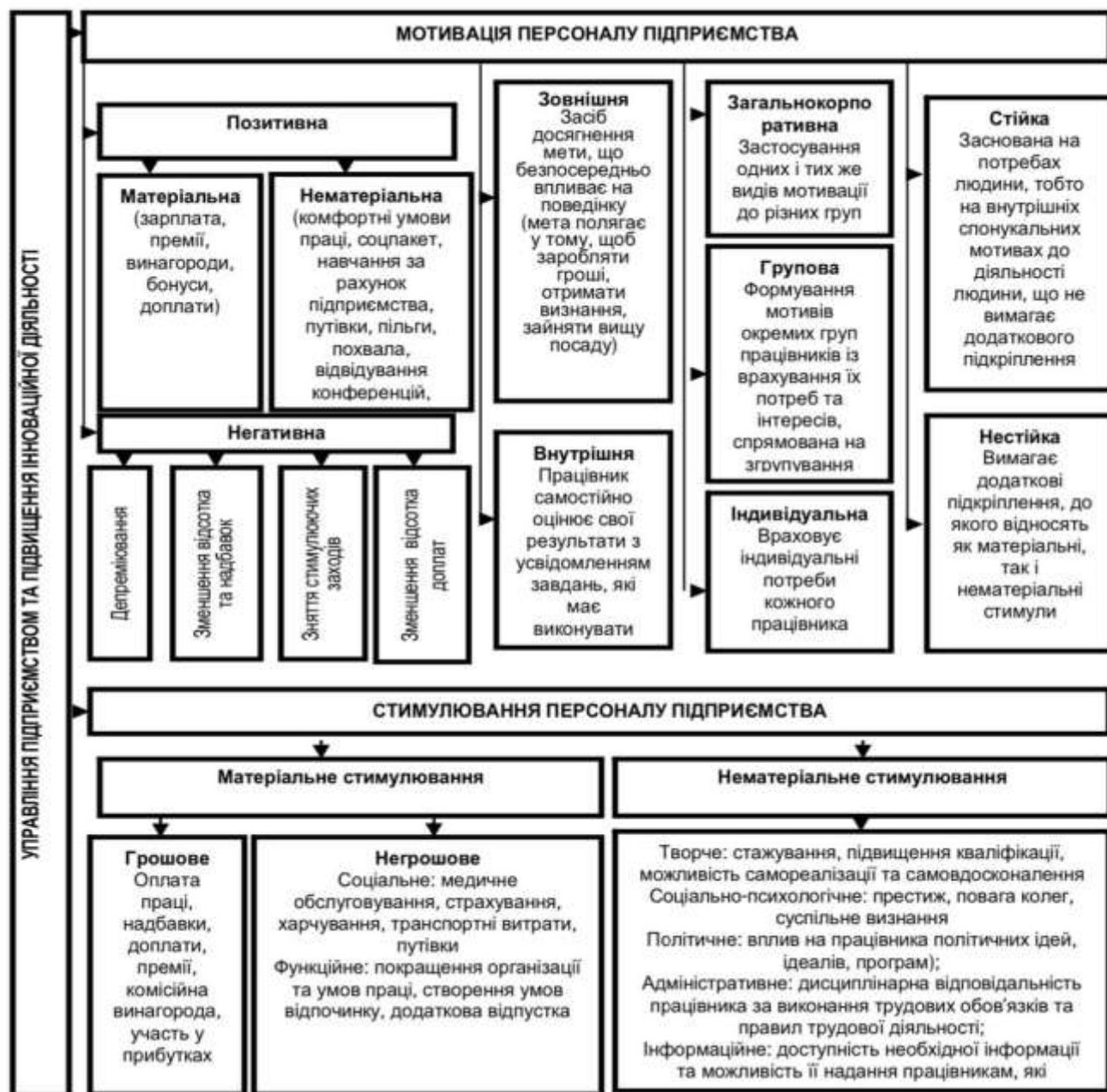


Рисунок 1.4 – Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством

Джерело: [26, с. 140]

Поряд зі стандартними методами стимулювання персоналу все частіше роботодавці шукають та впроваджують все нові та нові методи мотивування, які виливаються у **нестандартні методи**. Постійний розвиток та робота в умовах зростаючої конкуренції змушують керівників та їх менеджерів креативити.

Чи не найважливішим та найбільш популярним в сьогоденні умовах методом стимулювання працівників є створення *власної корпоративної культури*. Це дає можливість об'єднати у стінах компанії однодумців, які готові рухатись із роботодавцем в одному напрямку, адже вони вірять та підтримують однакові цінності, ідеали та прагнуть до спільного результату. Неабияку роль у цьому процесі відіграє *формулювання чіткої місії та цінностей компанії*. Великі світові компанії, такі як Google, Apple, Samsung та багато інших уже давно та успішно впровадили свою власну, притаманну тільки їм корпоративну культуру у свою буденну діяльність, що приносить їм світове визнання та наслідування.

Так, необов'язково застосовувати матеріальне покарання (штраф) до працівника, що відстає у своїх показниках, проте звання «черепахи місяця» чи «лінивця» у *жартівливій формі покарання* може не менш ефективно вплинути на майбутню його результативність. Це часто буває не менш ефективним заходом, ніж звання «працівника місяця», відомого нам на прикладі всесвітньо відомої мережі ресторанів швидкого харчування McDonalds. Оскільки кожній людині важливо бачити, що цінують її зусилля, так на противагу ніхто не любить показувати назагал свої недоліки та маленькі невдачі.

Не менш цікавим та досить спірним методом стимулювання є *несправедлива оплата праці*. Якщо в одних компаніях працівник на певній посаді отримує плюс-мінус однакові гроші, то в то в інших, таких як Google, одній і тій же посаді один працівник може отримувати суму в \$10 000, а інший \$100 000. Цей варіант не є нормою, але як не дивно, працює та успішно стимулює працівників прикладати більше зусиль до своєї роботи. Конкуренція у всій своїй красі.

Створення прозорості та середовища відкритих дверей є цікавим методом стимулювання, що полягає у створенні сприятливої, відкритої до працівників атмосфери, при якій вони можуть обговорити будь-які питання не лише з колегами, а й з безпосередніми керівниками, обговорити хід виконання роботи з більш

досвідченими наставниками. Все це сприяє покращенню ефективності праці та результативності працівників.

Важливим нетиповим методом може виступати прояв *турботи про сім'ї працівників*. Це може бути у формі бонусів чи знижок для членів родини працівника, участь їх у спільних корпоративних вечірках, можливості відвідування закритої території підприємства чи певних подарунків для дітей працівників. Все залежить від матеріальних можливостей компанії та креативності менеджерів.

Чудовою альтернативою грошовим винагородам виступає *додатковий відпочинок*.

Несподівані подарунки (навіть незначні) приносять моральне задоволення за те, що керівник бачить та цінує твої заслуги, що стимулює працівника тримати заданий рівень та темп роботи і прагнути ще кращих результатів.

Створення *неробочої атмосфери в офісі* сьогодні виступає чи не найуспішнішим нестандартним методом стимулювання, який показав свою ефективність. Умови, в яких доводиться працювати є важливим фактором впливу на працівника. Під умовами слід розуміти не тільки технічне оснащення робочого місця чи підприємства в цілому, а й чинники, що покликані максимально мотивувати працівників на успішне виконання їх службових обов'язків. Сьогодні відбувається своєрідне змагання між успішними компаніями по створенню «неробочої» атмосфери на робочому місці, що сприяє творчості, відкритості, прогресивності працівників, підвищує рівень розслаблення працівника, замість постійної напруги та рамок робочого місця у стандартному офісі. Таке розвантаження підвищує працездатність колективу і покращує офісну атмосферу.

«Повторення», або *методика аналогії* з'явилася вона під час кризи, коли багато фірм не мали можливості матеріально заохочувати своїх службовців. Заснована методика на психологічні особливості людей, а саме несвідомому наслідуванні. Начальник своїм прикладом мотивує підлеглих на якісне виконання професійних обов'язків [27, с. 88].

Визнання працівників за малі та великі внески є давно перевіреним та дієвим методом мотивації. Працівникам важливо знати, що не лише великий очікуваний результат приносить тобі визнання, але і маленький внесок у спільну справу буде поміченим керівництвом та колегами.

Незважаючи на існування великої кількості методів мотивування, які реально працюють та чудово себе зарекомендували, багато керівників підприємств стикаються з деякими труднощами. Сучасному керівнику потрібно компетентно підійти до питання стимулювання підлеглих, щоб з найменшими витратами досягти високих показників функціонування організації. Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу і легко модернізуватися слідом за мінливими умовами сьогодення.

Отже, на основі багатьох праць та досліджень даної теми, можна дійти висновку, що мотивація персоналу – це довготривалий та постійний процес формування та створення стимулів і мотивів із боку підприємства чи організації для працівників задля виконання завдань підприємства. Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів успішної діяльності будь-якої компанії. Водночас мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників.

Вона стимулює поведінку працівників та залежить від таких аспектів особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, воля, самореалізація і самооцінка. Щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно визначити мотиваційні потреби працівників та оцінити ступінь задоволеності їх потреб. При цьому хочу підкреслити те, що найбільший вплив на персонал несуть саме стимули, вони виступають зовнішнім чинником впливу на персонал, оскільки сама мотивація має на меті задовольнити потреби як працівників, так і власне підприємства водночас. З метою забезпечення ефективного управління підприємством та збільшення його конкурентоспроможності, необхідна правильна взаємодія мотивів та стимулів. Це

сприятиме формуванню системи мотивації персоналу, яка включатиме в себе взаємообумовленість елементів загального процесу. Керівники повинні враховувати цей аспект при плануванні та впровадженні нових стратегій управління та мотивації персоналу, що, в свою чергу, також забезпечить конкурентоспроможність працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ GOOGLE

2.1. Організаційно-економічна характеристика корпорації Google

Google LLC — американська публічна транснаціональна корпорація, яку заснували 1998 року аспіранти Стенфордського університету Ларрі Пейдж і Сергій Брін.

За результатами дослідження рейтингу найпопулярніших пошукових систем у світі та окремих регіонах сервісом Statcounter, яке проводиться щорічно, станом на квітень 2023 року, як і в попередні роки, Google впевнено займає перше місце серед найпопулярніших пошукових сервісів [28]. Штаб-квартира корпорації розташована в Кремнієвій долині, представництва компанії також є в Північній Америці, Європі й Азії.

Google.com — найвідвідуваніший сайт у світі (поряд із facebook.com).

Проголошеною місією компанії від самого початку була «організація світової інформації, забезпечення її доступності та користі для всіх», а неофіційне гасло компанії, придумане інженером Google Полом Бакгейтом — «Не будь злим» (англ. *Don't be evil*).

Компанія Google починала свій шлях у кімнаті студентського гуртожитку та в гаражі. А сьогодні в компанії Google більше 70 офісів в 40 країнах світу та штаб-квартира в Кремнієвій долині, куди вона переїхала в 2004 р.

Google це технологічний гігант, який спеціалізується на послугах і продуктах, пов'язаних з Інтернетом. Компанія прагне впорядкувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною та корисною. Мабуть кожна люда в світі щодня користується тими чи іншими продуктами Google , такими як Gmail, Пошук Google, Документи Google, Карти Google, Google Store. Ви можете використовувати Google Ads , Google Partners і Google Cloud у своїй професійній кар'єрі чи бізнесі.

Достатньо лише одного погляду на неймовірний кампус Googleplex, щоб будь-який професіонал здобув непереборне бажання стати частиною команди Google. Відомими на весь світ стали й переваги, які отримують їх працівники: безкоштовні сніданок, обід і вечеря; безкоштовне лікування та стоматологія; безкоштовні стрижки; хімчистка; субсидований масаж; спортзали та басейни; субсидії на гібридні автомобілі; капсули для сну; відеоігри, настільний футбол, пінг-понг та багато іншого. Google має різноманітні місії та величезну робочу силу для досягнення своїх цілей. Ця компанія дуже серйозно ставиться до щастя та задоволеності своїх працівників, пропонуючи їм набагато більше, ніж просто справедливую заробітну плату в цій конкурентній економіці.

Аби дослідити поточний стан підприємства та перспективи його розвитку, оцінити його фінансовий стан та ефективність діяльності я пропоную розглянути основні фінансово-економічні показники та їх динаміку за останні роки (табл. 2.1).

Варто роз'яснити, що дані брались з офіційно опублікованих річних фінансових звітів Alphabet Inc. — це міжнародний конгломерат компаній, створений 2.10.2015 р. Ларрі Пейджем та Сергієм Бріном, до якого увійшла компанія Google та інші компанії, якими вони володіли безпосередньо або через Google.

Зараз Alphabet (материнська компанія Google) є інтернет-гігантом, який домінує на ринках мобільних ОС (Android), браузерів (Chrome), пошуку (Google Search) та онлайн-реклами (Google Ads). Кожен із основних продуктів і платформ Google, таких як Android, Chrome, Gmail, Google Maps, Google Play, Search і YouTube, має понад один мільярд активних користувачів щомісяця.

Компанія поділяє себе на 3 основні сегменти: служби Google (Android, Chrome, апаратне забезпечення, карти Google, Google Play, пошук, YouTube), хмара Google (платформи Google Cloud і Google Workspace) та інші ставки, з яких служби Google генерують 92,4 % виручки.

Тож на основі даних табл. 2.1 бачимо, що дохід Google становить 282,8 мільярда доларів за останній рік. Після обширних досліджень і аналізу можна

підсумувати такі ключові фінансові показники: зростання доходу Google з 2008 по 2022 рік становить 1197,65%. Коефіцієнт доходу на одного працівника становить 2 020 329 доларів. Піковий квартальний дохід Google склав \$76,0 млрд у 2022 році (4 квартал). Піковий дохід Google склав \$282,8 млрд у 2022 році. Річний дохід Google у 2021 році склав 257,6 мільярда доларів, що на 41,15% більше, ніж у 2020 році, у 2022 році він склав 282,8 мільярда доларів, що на 9,78% більше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.1 Основні фінансово-економічні показники діяльності організації Alphabet Inc. (Google) за 2019-2022 роки

Найменування показників	2019	2020			2021			2022		
		Показник (млрд. дол.)	Темп зростання		Показник (млрд. дол.)	Темп зростання		Показник (млрд. дол.)	Темп зростання	
			Абсол.	Відн., %		Абсол.	Відн., %		Абсол.	Відн., %
Загальний дохід	161,857	182,527	20,670	12,8	257,637	75,110	41,2	282,836	25,199	9,8
Валовий прибуток	89,961	97,795	7,834	8,7	146,698	48,903	50	156,633	9,935	6,8
Операційний дохід	35,928	41,224	5,296	14,7	78,714	37,490	90,9	74,842	-3,872	-4,92
Операційні витрати	54,033	56,571	2,548	4,7	67,984	11,413	20,2	81,791	13,807	20,3
Загальні витрати	125,929	141,303	15,374	12,2	178,923	37,620	26,6	207,994	29,071	16,2
Чистий прибуток від безперервної діяльності	34,343	40,269	5,926	17,3	76,033	35,764	88,8	59,972	-16,06	78,9

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Крім того, Alphabet, материнська компанія Google, отримала 104,06 мільярда доларів доходу від пошуку в Google і 19,77 мільярда доларів від реклами на YouTube. (Alphabet, 2021).

Між тим, світовим регіоном, який забезпечує Google найбільший дохід, є Сполучені Штати, на які припадає 47%, за ними йдуть Європа, Близький Схід і Африка (30%), Азіатсько-Тихоокеанський регіон (18%) та решта країн Америки (5%). (Alphabet, 2021).

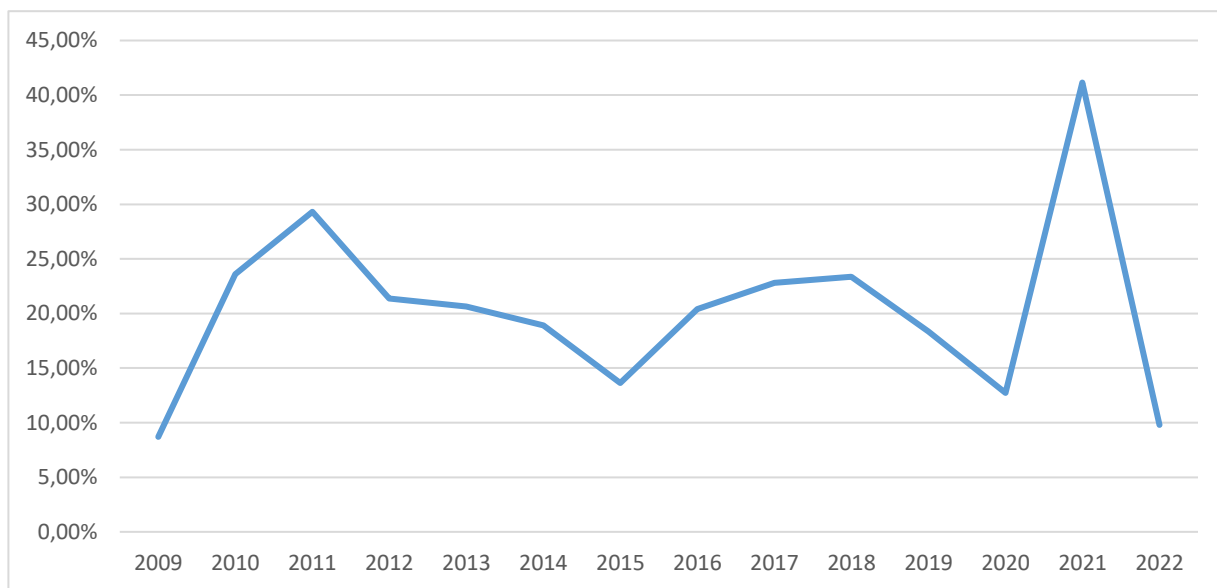


Рисунок 2.1 – Відсоткове зростання прибутку компанії Google за 2009-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Важливим завданням для дослідження підприємства також є аналіз кількості, структури та соціального складу персоналу. З 2010 року кількість працівників Google зросла майже в 8 разів, з 24400 до 190234 у звітному 2022 році (рис. 2.2 - 2.3).

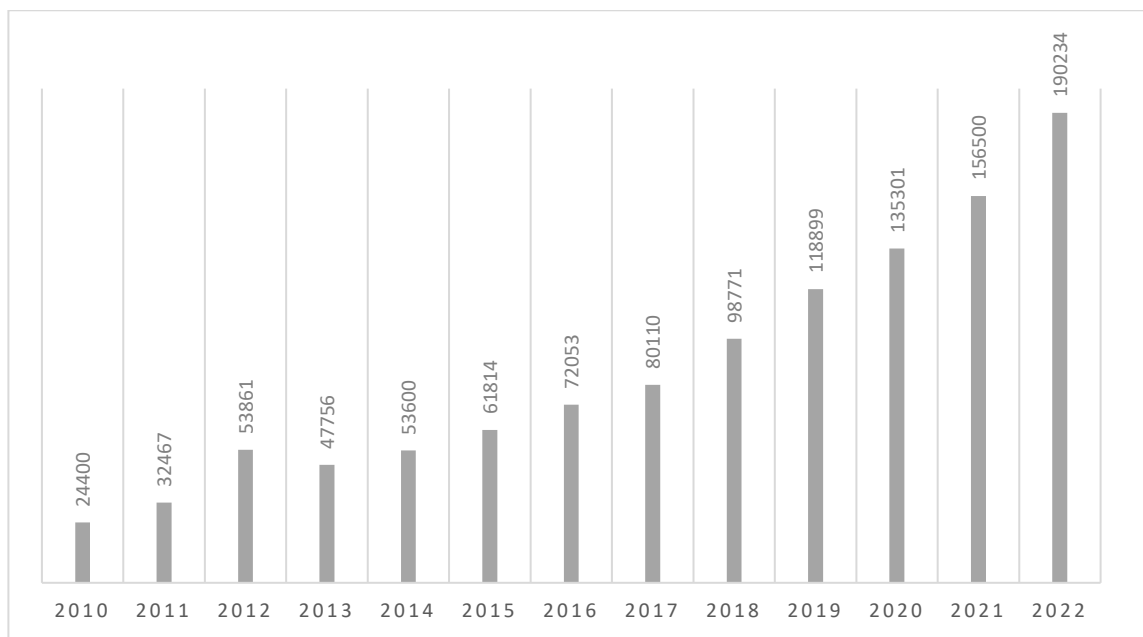


Рисунок 2.2 – Середня кількість працівників компанії Google за 2010-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі [43]

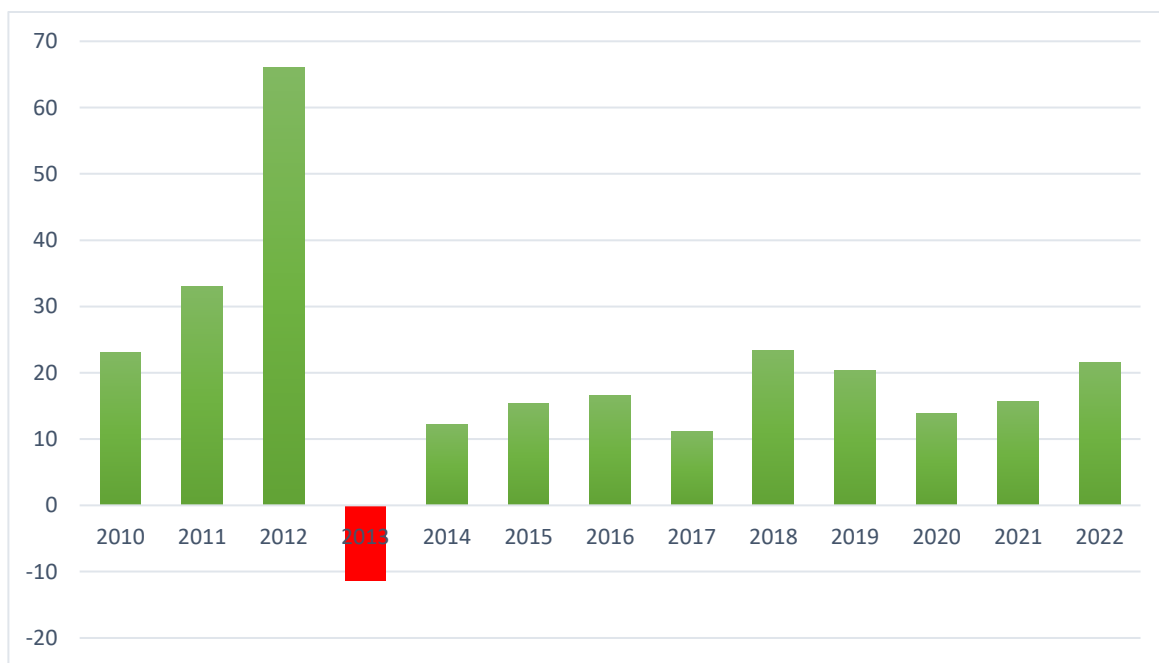


Рисунок 2.3 – Відсоткове зростання кількості працівників компанії Google за 2010-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Згідно поданих діаграм можна зробити наступні висновки:

1. Найбільший річний приріст працівників був зафіксований в 2012 році і становив 65.98%, а найменший у 2013 році, коли кількість працівників зменшилась на 11.33%.
2. Загалом, річний приріст працівників Google коливається від 11.18% до 33.06%.
3. За останні кілька років приріст кількості працівників стабілізувався на рівні 13-21%, що може свідчити про зрілість компанії та її бажання зберігати стійкий темп зростання.
4. Проте, збільшення кількості працівників також може сигналізувати про зростання конкуренції та необхідність розширення бізнесу компанії.

Згідно статистичної інформації приблизно 40% складу персоналу компанії є жінки, решта 60% - чоловіки. Найпоширеніший віковий діапазон співробітників Google – 20-30 років (рис. 2.4).

Google наповнений молодими спеціалістами. Згідно статистичних даних Alphabet Inc. більшість їхніх працівників мають освіту на рівні бакалавра (67%) за спеціальностями «бізнес», «комп'ютерні науки» та «маркетинг». Хоча офіси компанії знаходяться по всьому світу, велика частка людей, які влаштовуються в компанію є випускниками америнських вузів, з якими Google часто співпрацює та навіть «хантить» талановитих випускників по закінченню навчання. Проте, все ж, такий молодий склад персоналу компанії свідчить і про досить велику плинність. На рис. 2.5 видно, що 66% працівників в цілому залишаються в компанії не більше двох років.

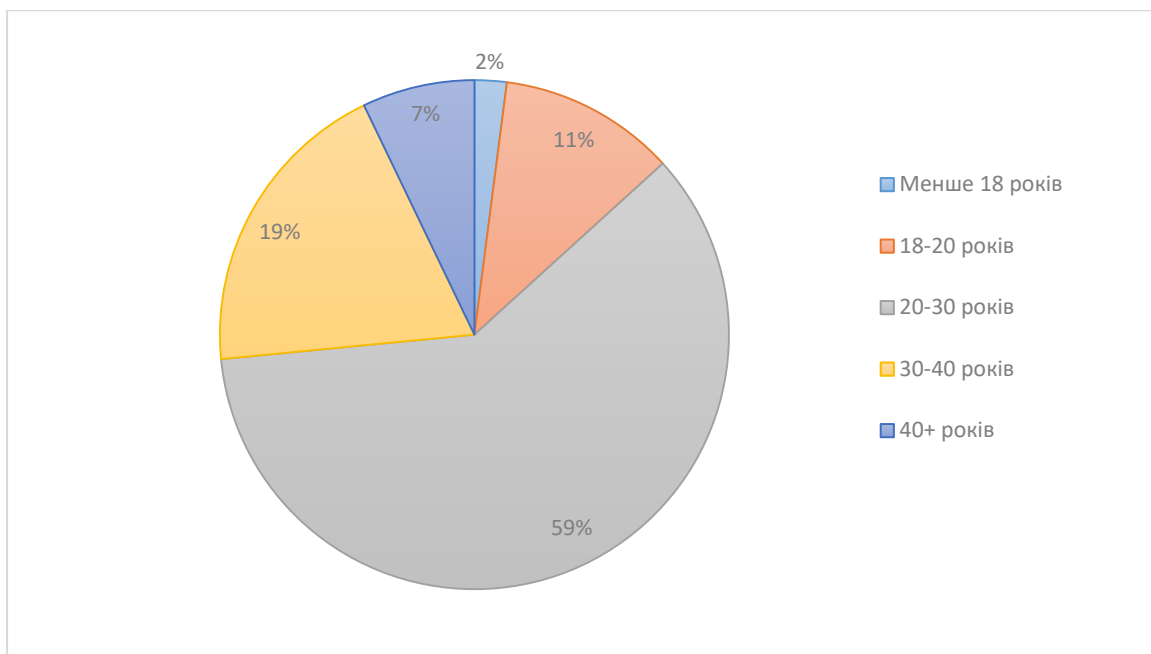


Рисунок 2.4 – Віковий діапазон працівників компанії Google

Джерело: розроблено автором на основі [48]

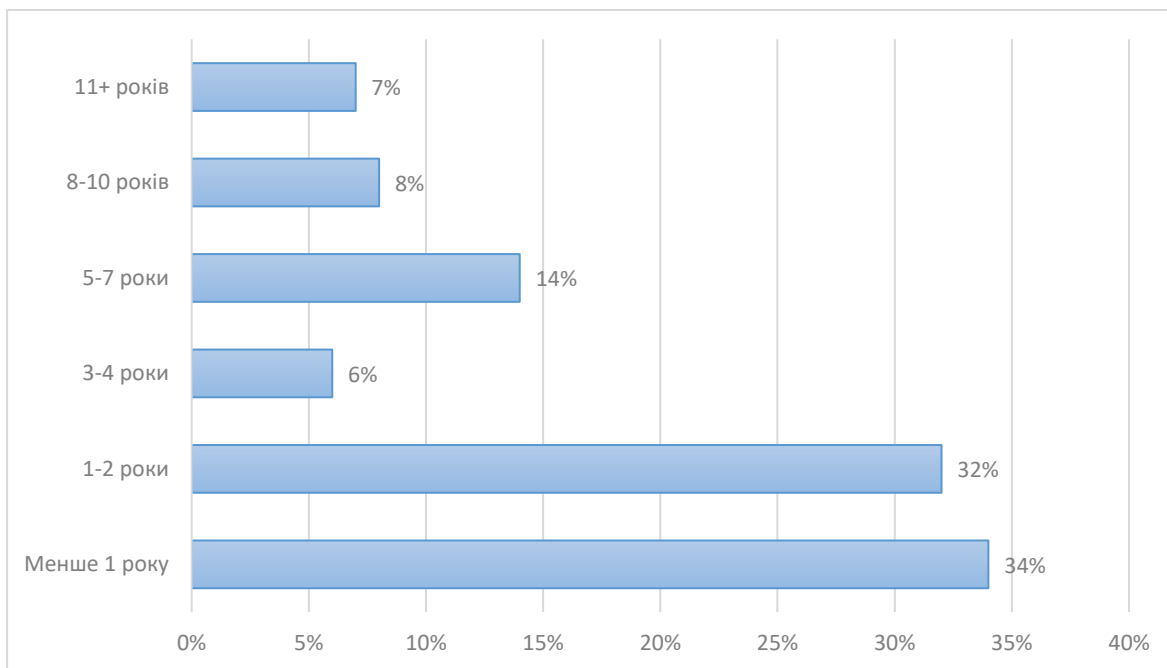


Рисунок 2.5 – Середня тривалість роботи працівників компанії Google [48]

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Одним із найважливіших мотиваційних чинників в будь-якій компанії є заробітна плата. Google платить в середньому 140 774 доларів на рік або 67,68 доларів на годину. Зарплати працівників можуть коливатися від менш ніж 105 000 доларів на рік й до понад 187 000 доларів, що залежить від багатьох факторів, таких як посада, відділ, виконавана функція в організації та ін. Працівники інженерного відділу можуть заробляти в середньому 142 210 доларів на рік. Однак працівники відділу досліджень і розробок отримують середню зарплату 141 255 доларів на рік. Географічне розташування також може вплинути на оплату праці працівників Google. Згідно з дослідженнями, найбільше платять працівникам Google у Маунтін-В'ю, штат Каліфорнія, та Кіркланді, штат Вашингтон. Серед високооплачуваних посад у Google є вчений-дослідник, менеджер проекту з інформаційних технологій, розробник прикладного програмного забезпечення та менеджер програми. В таблиці представлені деякі поширені посади в організації Google та відповідні їм заробітні плати в звітному 2022 році.

Таблиця 2.2 - Середня заробітна плата працівників Google відповідно до різних посад в 2022 році

Назва посади	Річна середня заробітна плата (дол.США)	Погодинна ставка (дол. США)
1	2	3
Вчений-дослідник (Research scientist)	167 427	80,49
Менеджер проекту з інф. технологій (Information Technology Project Manager)	153 565	73,83
Розробник програмного забезпечення (Application Software Developer)	148 808	71,54
Інженер-програміст (Software Engineer)	142 466	68,49

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Бізнес аналітик (Business Analyst)	126 080	60,62
Спеціаліст з програмування (Programming Specialist)	125 642	60,40
Співробітник з операцій (Operations Associate)	110 968	53,35

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Для більш комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії я застосувала метод SWOT-аналізу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози (табл. 2.3). Це також дає змогу оцінити позитивні та негативні сторони, які врешті можуть спрямувати ініціативи щодо вдосконалення тих чи інших напрямів в компанії для забезпечення успішної діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

Хотіла б звернути увагу на деякі окремі пункти. Серед сильних сторін компанії є доступ до великої бази даних. Завдяки активності користувачів облікового запису Google збирає величезну кількість даних користувачів, які може використовувати для оптимізації своїх оголошень і надання значущих пропозицій, які призводять до покупок. Google може отримати доступ до ваших даних за допомогою пошукової системи Google і історії пошуку Google Assistant, даних Диска, пошуку місцезнаходження на Картах, кліків Google News і Google Ads тощо. Карти Google збирають 23,08%, YouTube – 23,08%, Google Docs – 12,82%, Google Sheets – 12,82%, а Gmail – 12,82% даних, які компанія збирає від своїх користувачів. Завдяки цьому величезному збору даних у 2022 році Google Ads отримала дохід у розмірі 224,47 мільярда доларів США, а частка ринку становила 70,4%.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз корпорації Google

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Престиж роботи в компанії; впізнаваність бренду 2. Позиція лідера на ринку пошукових систем 3. Високі заробітні плати 4. Додаткові переваги та бонуси роботи в Google 5. Великий штат висококваліфікованих працівників 6. Культура інновацій й розробки нових продуктів 7. Доступ до великої бази даних	1. Надмірна залежність від доходу від реклами 2. Великі витрати на надання переваг та заохочень роботи в Google 3. Великий об'єм роботи для працівників, загруженість 4. Виконання висококваліфікованими працівниками легких завдань 5. Обмежена стратегія найму 6. Плинність кадрів 7. Цензура досліджень 8. Недотримання керівництвом принципів компанії
Можливості	Загрози
1. AI, машинне навчання, віртуальна реальність та інші новітні технології 2. Збільшення штату працівників компанії в світі 3. Збільшення доходів компанії внаслідок розширення 4. Вихід на нові ринки та вдосконалення технологій 5. Послаблення конкурентів через перехід до компанії важливих працівників конкурентів 6. Розробка нових продуктів талановитими працівниками	1. Вихід на ринок нових конкурентів 2. Посилення старих конкурентів 3. Загрози кібербезпеці 4. Втрата частини ринку внаслідок об'єднання конкурентів 5. Постійний «відтік» кадрів 6. Судові процеси за розкриття персональних даних та іншої інформації, знайденої через пошукову систему 7. Нестійке розширення

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Однак це також є і проблемою для компанії. Досвідчені користувачі сприймають те, що Google накопичує дані, як загрозу. Збір даних Google вважається надзвичайно нав'язливим, оскільки він збирає вдвічі більше даних пасивно, ніж від активності користувачів. Android із Chrome надсилає дані про місцезнаходження в Google 340 разів протягом 24 годин і сканує ваші електронні листи на пошук ключових слів. У 2020 році на Google навіть подали до суду за порушення

конфіденційності з вимогою стягнути 5 мільярдів доларів, а її поведінка знижує довіру користувачів.

Інтенсивна конкуренція також створює для Google кілька проблем і ризиків. Наприклад, вона стикається з нескінченним тиском інновацій. Це також зменшує переговорну силу Google, оскільки технологічному гіганту може бути складніше домовитися про вигідні угоди з партнерами, рекламодавцями та іншими зацікавленими сторонами. Це може обмежити здатність компанії отримувати дохід або виходити на нові ринки.

Також, хоча залежність Google від реклами як джерела доходу принесла компанії масу статків, це також є одним із найбільших недоліків. Відповідно до звіту, опублікованого CNBC ще в 2021 році, понад 80% доходу Google надходить від реклами, що в тому ж році склало понад 147 мільярдів доларів. Google має знайти інші креативні ідеї для отримання прибутку, особливо з огляду на те, що з роками рівень реклами знижується. Згідно з одним джерелом, у 2020 році дохід Google від реклами впав на 8%, про що не було чути за всю багату 26-річну історію Google.

Так наприклад ChatGPT, штучний інтелект, який був представлений у листопаді 2022 року компанією OpenAI, здатний досить суттєво скоротити дохід Google. ChatGPT може коротко та точно відповісти на будь-яке запитання користувача, не залишаючи місця для пропозицій продуктів, послуг чи веб-сайтів. Його вже інтегровано в пошук Bing, що загрожує доходам Google від реклами.

Що стосується персоналу, на мою думку є проблема в застосованій стратегії підбору персоналу. Відділ кадрів отримує численні заявки від потенційних співробітників з різних куточків світу. Google ігнорує ці заявки, тому що його власники вважають за краще брати на роботу випускників Стенфордського університету, своєї альма-матер. Ця стратегія виключає дуже кваліфікованих і компетентних людей, які могли б привнести новий вимір у спосіб ведення бізнесу Google.

Щодо нестійкого розширення: як і будь-яка інша велика технологічна компанія, Google процвітала під час пандемії та розвивалася, не беручи до уваги майбутнє. Він надто швидко розширювався, і в кінцевому підсумку знизив стандарти, наймав велику кількість працівників, став самовдоволеним і відстав у інноваціях. Google не впорався зі своїм спонтанним зростанням так добре, як мав би, і в підсумку довелося звільнити 12 000 своїх співробітників. Якщо така поведінка стане трендом, він може втратити статус хорошого роботодавця, частку ринку, дохід та ідентичність.

Проте Google безсумнівно є не лише лідером на ринку серед пошукових систем. Сьогодні загальновідомим фактом є те, що щасливі, вмотивовані та задоволені працівники є рушійною силою будь-якого підприємства чи бізнесу і саме вони сприяють збільшенню виробництва продуктів компанії, їх розвитку та впровадженню, що в свою чергу веде до збільшення прибутку. В компанії Google це зрозуміли давно, тому вони розробили та підняли свою мотиваційну програму для працівників до таких висот, на які прагнуть рівнятись компанії у всьому світі.

2.2. Аналіз ефективності методів управління мотивацією персоналу в корпорації Google

Корпорація Google серйозно ставиться до мотивування та задоволеності своїх працівників, аби в результаті мати високу продуктивність та успішну діяльність компанії в цілому. Пропонуючи таку велику кількість, без сумніву, чудових переваг, пільг та бонусів, які компанія надає своїм працівникам, розумієш, що впровадження та, перш за все, застосування всіх цих програм потребує величезної кількості фінансів. Проте західні компанії вже давно довели той факт, що з ростом внутрішньої мотивації підвищується і ефективність бізнесу.

Менеджери з людських ресурсів сучасних прогресивних компаній все частіше і частіше на перше місце ставлять турботу про моральний стан своїх співробітників,

їх задоволеність та позитивні емоції на робочому місці. І такі дії дійсно мають економічне обґрунтування.

За даними дослідження Уорікського університету, щастя працівників збільшує продуктивність приблизно на 12% – це колосальний показник для будь-якої компанії. Експерти стверджують, що найефективніші співробітники – це щасливі співробітники, адже вони енергійніші за своїх менш задоволених колег, у них вища мотивація, і вони продуктивніше працюють та рідше хворіють. Тому робота над задоволеністю працівників – ніша з величезним потенціалом.

За результатами згаданого вище дослідження було встановлено, що «такі компанії, як Google, інвестували більше в підтримку співробітників, і в результаті задоволеність працівників зростає. Для Google він зріс на 37%; вони знають, про що говорять. У науково контрольованих умовах зробити працівників щасливішими справді окупається», — пояснюють вони. Проте, що важливіше, це те, коли дослідники проконтролювали різні фактори, включаючи вік компанії, рівень її боргу та навіть темпи зростання ВВП у своїй країні, вони змогли визначити, що добре ставлення до працівників однозначно окупилося. Вони виявили, що компанії з вищим показником доброзичливості співробітників (EF) досягли кращої рентабельності активів і капіталу, ніж їхні колеги з нижчими оцінками доброзичливості співробітників. Більше того, компанії з високими досягненнями також отримали вище середнього показника за співвідношенням продажів до активів, кількістю поданих патентів і були нижчими за середні з точки зору витрат [39].

Отож, розглянемо методи, які застосовує компанія для того, щоб робити своїх працівників такими щасливими і, в той же час, більш ефективними.

Не можна не звернути увагу на те, що культура роботи компанії відповідає її філософії: *«Створити найщасливіше, найпродуктивніше робоче місце у світі»*.

Як і інші компанії, Google пропонує звичайні переваги, такі як висока заробітна плата, гнучкі рахунки витрат, безкоштовні медичні та стоматологічні пільги, страхування, компенсації на проїзд та відшкодування витрат на навчання, прекрасні

умови праці. Однак Google відомий своїми чудовими бонусами, які показують, до якого рівня компанія може дійти лише для того, щоб гарантувати, що її співробітники щасливі та задоволені. Ось лиш найменша частина з них:

- сучасний, вражаючий дизайн офісів;
- салони краси на території кампусу;
- безкоштовні вишукані закуски (які охоплюють різноманітні кухні), приготовані добре навченими кухарями;
- компанія пропонує послуги пральні та хімчистки;
- медичний персонал на місці. Якщо працівник захворів на роботі, він може записатися на прийом до лікаря;
- Google пропонує своїм співробітникам програми масажу, щоб вони могли значною мірою пережити стрес. Масаж надають ліцензовані терапевти;
- якщо працівник помре, його чи її родина отримуватиме його зарплату наступні 10 років;
- співробітники Google та їхні сім'ї мають страхування подорожей і екстрену допомогу навіть під час особистої відпустки [29];
- лекції світових лідерів думок;
- безкоштовні навчання своїх працівників;
- Google надає своїм співробітникам безкоштовний автомобіль, є автомийка і станція технічного обслуговування;
- Google дбає про здоров'я своїх працівників, тому має на території власні спортзали та надає працівникам безкоштовні абонементи. Завдяки вільному робочому графіку, працівники в будь-який момент можуть піти до тренажерного залу, або ж пограти в волейбол на території офісу, а окремі працівники навіть мають бігові доріжки у власних кабінетах, щоб одночасно виконувати свої обов'язки;

- у компанії дозволено та заохочується приводити домашніх улюбленців до офісу, оскільки це сприяє відкритості та зближує працівників на фоні спільних вподобань;
- запроваджено програму підтримки сім'ї померлого працівника, за якою якщо працівник помирає, його сім'я отримає зарплату протягом наступних 10 років;
- компанія надає працівникам майже всі види страхування.

Перелічені бонуси без сумніву є привабливи для будь-якого працівника, проте дослівніше хочу зупинитись на більш вагомих, на мою думку, методах, які роблять унікальними саме корпорацію Google.

Дуже цікавим та дієвим заходом стимулювання своїх працівників стало те, що компанія дозволяє своїм співробітникам використовувати **20 % свого робочого тижня для виконання особистих проектів**. Це означає, що протягом кожного стандартного робочого тижня працівники можуть витрачати повний день на роботу над проектом, який безпосередньо не пов'язаний із їхнім звичайним навантаженням. Ефективність такого нововведення була уже багато разів підтверджена новими продуктами компанії, які зараз користуються світовою популярністю.

Зрозуміло, що цей процес заохочує творчість та інновації серед співробітників, оскільки вони можуть вільно досліджувати нові ідеї та займатися своїми захопленнями. Це призвело до створення кількох успішних продуктів Google, зокрема Gmail, Google Maps і AdSense, які мали значний вплив на економічні показники компанії.

Практичний підхід. Завдяки своїй корпоративній культурі Google застосовує практичний підхід до розвитку людських ресурсів. Ця культурна характеристика зосереджується на використанні *експериментального навчання* як ефективного способу вдосконалення знань, навичок і здібностей працівників. У Google LLC недостатньо теоретичних знань. Очікується, що працівники навчатимуться, продовжуючи свою подорож як частина організації компанії. На практиці ця

особливість організаційної культури реалізується через політику, яка підтримує залучення працівників до проектів і експериментів. Такі експерименти перевіряють нові ідеї на підтримку інновацій у розробці продуктів, які впливають на маркетинговий комплекс Google або 4P. Таким чином, корпоративна культура компанії покращує досвід працівників, включаючи навчання та навчання на робочому місці, які сприяють розвитку компетенції людських ресурсів.

Компанія Google наголошує на важливості **відкритості** серед працівників, як способу просування інноваційного мислення. Відкритість стосується обміну інформацією між працівниками Google. Завдання компанії у сприянні відкритості – заохочувати поширення цінних знань, які можуть підтримати подальші інновації. Наприклад, корпоративна культура мотивує окремих працівників взаємодіяти один з одним у різний час їх типового робочого дня, як спосіб покращення знань, які вони використовують у своїй роботі. У зв'язку з цим, стратегія управління операціями Google підтримує цю культурну рису через відповідні макети робочих місць, які полегшують таку взаємодію. Крім того, дизайн організаційної структури Google покращує організаційну культуру, заохочуючи працівників спілкуватися та ділитися своїми ідеями.

Місія та цінності. У дитинстві компанії засновники Google написали «десять речей, які ми знаємо, що є правдою», які послужили основою для їхнього майбутнього. Список включає такі основні принципи, як «Краще робити одну справу дійсно, дуже добре» та «Швидко краще, ніж повільно» [33], які сформували ядро корпоративної культури, забезпечуючи принципи, які працівники Google можуть об'єднати як компас у повсякденному житті. Наявність чітко сформульованої місії, яка чітко доноситься до всіх працівників, виховує навмисну культуру – середовище, де люди знають, чому вони роблять те, що вони роблять, і ще більше люблять свою роботу за це. Проте заяву про місію набагато легше написати, ніж втілити в реальність. Необхідно усвідомити, що культура компанії буде залежати від їх здатності робити

слова на папері значущими, переводячи нематеріальне в щось, що має реальну цінність і вплив, про це я ще раз згадаю в наступному розділі.

Визнання працівників за малі та великі внески є також особливим. Google визнає, що вдячність – це найкращий спосіб винагородити працівників за їхній внесок. Визнання, як-от The Founders' Award, стимулює працівників виконувати найкращу роботу, яку вони можуть зробити, і винагорода, яка виплачується у вигляді акцій Google, які з часом отримуються, є досить привабливою. Але оскільки Google любить використовувати можливості, щоб підтвердити високі результати, компанія також охоче відзначає невдачу. Для прикладу, коли Шеріл Сендберг була віце-президентом Google, та зробила помилку, яка коштувала Google кілька мільйонів доларів, вона визнала свою помилку співзасновнику Ларрі Пейджу, відповідь якого підсумовує ставлення компанії до невдач: «Я дуже радий, що ви зробили цю помилку», — сказав він. «Тому що я хочу керувати компанією, де ми рухаємося занадто швидко і робимо занадто багато, не будучи занадто обережними і роблячи занадто мало. Якщо у нас немає жодної з цих помилок, ми просто недостатньо ризикуємо». Така ситуація веде до безстрашної офісної культури, де люди більш охоче ризикують. Більший ризик, хоча і страшний, проте означає більше свіжих ідей, які можуть бути саме тим, що потрібно компанії, щоб піднятися на наступний рівень [34].

Оплачувана відпустка для новоспечених матерів: Google виявив, що жінки залишають компанію вдвічі частіше, ніж усі інші. Зокрема, це стосувалось новоспечених матерів. План декретної відпустки Google передбачав 12 тижнів оплачуваної відпустки. Ласло Бок змінив план, щоб новоспечені матері могли отримати 5 місяців відпустки з повною оплатою та пільгами. Їм дозволили розділити цей час як завгодно (тобто взяти кілька вихідних перед очікуванням). Результат після зміни політики - зменшення виснаження на 50% для молодих матерів.

Хоча для нас в Україні це здається дуже маленьким терміном та викликає подив, в США така практика далеко не вживана, а жінки можуть взяти декретну

відпустку лише у чотирьох штатах і найбільше вона триває в штаті Нью-Йорк (12 тижнів). Тому таке нововведення в компанії Google, зважаючи на законодавство США, уже може вважатись достатньою мотивацією, щоб прагнути там працювати. На додачу, батьки ще й отримують до 500 доларів на витрати на харчування на винос протягом перших 3 місяців після пологів. Також є пакет допомоги при усиновленні для батьків, які усиновили дітей [40].

Абсолютно всі члени Google вважають, що у них згуртований колектив і саме це почуття командного духу допомагає їм розвиватися далі. Незважаючи на швидкі темпи зростання, Google все ще підтримує у себе атмосферу невеликої компанії.

На мою думку також важливо зупинитись на унікальній організації робочого місця, хоча мабуть краще сказати **«неробочого» робочого простору**. В офісах компанії успішно поєднані максимально прогресивні, сучасні та нестандартні архітектурні та дизайнерські рішення. Всі ці ігрові зали, кімнати для відпочинку, спортивні майданчики, салони краси, кафетерії та ресторани, нестандартні столи, стільці, або ж навіть їх відсутність, все це створено для того, щоб наштовхнути свого працівника на чергову геніальну ідею де б та чим би він не займався.

Одночасно із цим постає важливе питання: чи всі ці розваги на робочому місці не відволікають працівників від їхньої головної роботи? Наукові дослідження стверджують якраз навпаки. Дослідники Ламм і Мікс, Тьюз, Мішель, Бартлетт і Віджай і Вазірані припускають, що веселощі на робочому місці є важливими для підвищення продуктивності працівників через підвищення мотивації до роботи. Веселощі в адміністративних центрах забезпечують людям бадьорість, енергію та ентузіазм для роботи. Чой, Квон і Кім підтверджують, що розваги на робочому місці мають важливі переваги в організації. Вони стверджують, що ставлення до розваг на робочому місці людей, які належать до покоління Y, наймовірніше впливає на їхню продуктивність. Виражене задоволення на робочому місці, у свою чергу, має плюси, оскільки забезпечує більше задоволення від роботи, підвищення продуктивності та краще міжособистісне виконання завдань [40].

Варто зазначити, що всі запроваджені засоби мотивації персоналу компанії є складовими впровадженої в ній **корпоративної культури**. Корпоративна або, як її іще називають, організаційна культура, яка запровадженна в Google є свого роду унікальною. В Google дуже дбайливо ставляться до створеної в них корпоративної культури. Однією з її важливих складових є відкритість та уважність до поглядів та думки своїх працівників. Прикладом, що показово демонструє це твердження є ситуація, коли у жовтні 2018 року компанія відкликала свою заявку на участь у тендері контракту з Пентагоном на \$10 мільярдів. Контракт стосувався розроблення хмарного рішення, і Google не уклав угоду, побоюючись, що оборонний контракт суперечитиме його власним принципам, які обмежують військове застосування штучного інтелекту. Співробітники компанії вже протестували проти роботи над окремим контрактом Міністерства оборони і на цьому тлі корпорація вирішила не продовжувати роботу над хмарою Об'єднаної оборонної інфраструктури підприємства (Jedi). Незважаючи на те, що контракт передбачав програму на кілька років і міг суттєво просунути Google в розробленні хмарних технологій і таким чином нівелювати відставання від лідерів ринку Amazon і Microsoft [41].

Корпоративна культура в компанії зосереджена на зміцненні соціальних зв'язків між співробітниками та керівництвом. Смітсон у своїх дослідженнях стверджує, що теорія вказує на те, що коли організація встановлює сильний зв'язок між своєю структурою та культурою, шанси на успіх збільшуються. Така перевага очевидна у випадку компанії Google. Компанія постійно розширює асортимент продукції, що супроводжується процвітанням бізнесу. Отже, сьогоднішній величезний ріст компанії та її лідерство на ринку можуть бути пов'язані із синергетичними результатами встановлення належного зв'язку між її структурою та культурою [40].

Не можна обійти увагою і роль лідера даній компанії. Оскільки генеральний директор будь-якої компанії несе відповідальність за встановлення організаційної культури та/або забезпечення її впровадження, **генеральний директор** компанії

Google є демократичним лідером, який підтримує натхнення та мотивацію працівників. Компанія Google використовує різні підходи до лідерства, щоб гарантувати колективний успіх співробітників, щоб вони могли сприяти створенню нових продуктів і своєчасному та ефективному наданню послуг у середовищі, яке характеризується підвищеною веселістю та гнучкістю. У компанії Google ситуативні лідери можуть допомогти у вирішенні проблем, які виникають у випадках зміни цілей та/або процесу розробки нових ліній продуктів для мобільних телефонів, коли з'являються нові програми для мобільних телефонів. Цей стиль керівництва дає можливість співробітникам брати участь у процесі прийняття рішень. Ця ситуація мотивує їх до такої міри, що призводить до високої продуктивності та чудової продуктивності. Дійсно, підходи компанії Google до надихання та мотивації своїх співробітників свідчать про вищі бали після прийняття демократичного стилю керівництва [40].

Всі внутрішні зусилля Google зосереджені на підвищенні продуктивності працівників. Компанія очікує ефективної мотивації через свою організаційну культуру. Так, розробляючи рішення для вирішення повсякденних проблем клієнтів, корпоративна культура Google спонукає працівників мислити нестандартно й прагнути до нових ідей. Таким чином, організаційна культура сприяє мотивації людських ресурсів для різних стратегій, таких як загальна стратегія Google та стратегії інтенсивного зростання. Ця підтримка є фактором успіху на міжнародному ринку Інтернет-послуг, цифрової реклами, послуг хмарних обчислень, апаратного та програмного забезпечення та побутової електроніки.

2.3 Виявлення основних недоліків в корпорації Google, що впливають на систему мотивації в компанії

Процес виправлення помилок або вдосконалення слабких існуючих процесів завжди є важким та потребує багатьох зусиль. Зміни в системі мотивації персоналу, безсумнівно, є одними з найбільших проблем в управлінні змінами. Оскільки система

мотивації персоналу формується та налаштовується протягом тривалого періоду часу, внесення змін до вже сформованої структури просто не може відбутись раптово і, звичайно ж, не за один день. Особливо, якщо компанії організовані дуже жорстко і традиційно, ця зміна займе набагато більше часу і потребуватиме більше ресурсів. На щастя, корпорація Google завжди відкрита до інновацій та змін, тому я можу сміливо запропонувати свої ідеї для покращення її системи мотивації персоналу.

Одним із найважливіших пунктів в системі мотивації персоналу в корпорації є корпоративна культура, яка приваблює нових працівників і утримує вже наявних. Звісно після усіх бенефітів, які пропонує Google, мабуть важко погодитись на звичайні умови для роботи, які надають більшість компаній. Проте, дороговизна підтримування того рівня та атмосфери, яка панує в компанії сьогодні, також є однією з вагомих проблем в ній. Очевидно, що власні басейни, розваги, лікарні, харчування, капсули для сну та інші переваги коштують дорого для Google. Однак в цьому питанні варто розуміти й причини таких величезних витрат компанії. На суцільному альтруїзмі грошей не заробиш. Причина криється в наступному. У Силіконовій долині (і в усьому світі) існує велика конкуренція за таланти, і коли ви можете утримати своїх працівників, це означає менше часу та грошей, витрачених на підбір персоналу. Отож, хочеш мати геніїв в своєму штаті –потрібно зробити їх щасливими, вмотивувати їх, щоб вони хотіли залишатись з тобою. В Google це зрозуміли одними з перших. Єдиний вихід – працювати наполегливо та створювати все нові й унікальні продукти, щоб покривати потреби компанії та отримувати дохід. Варто визнати, що з цими завданнями Google справляється досить успішно.

Хоч би якою омріяною не була робота в Google, все ж відтік та зміна кадрів була та залишається однією з ключових проблем корпорації. Працівники не хочуть все своє життя працювати там, незважаючи на всі відомі переваги. Однак чому ж так відбувається? Для того, щоб надати відповідь на це питання, я вирішила звернутись до коментарів колишніх працівників компанії. Проаналізувавши їх досвід та думки,

мною було виявлено ряд певних недоліків, які безпосередньо стосуються і вмотивованості працівників до діяльності в даній компанії.

1. Виявляється, в компанії досить поширена проблема кваліфікації працівників та виконуваної ними роботи. Перше, що спадає на думку при такому формулюванні, що працівникам не вистачає кваліфікації для виконання завдань, які ставлять перед ними. Це можна було б сказати про будь-яку іншу компанію, але тільки не про Google. Тут все відбувається навпаки. В компанію приходять працювати кращі з кращих. Усі отримали найкращу освіту, мають корисний досвід роботи, блискучі резюме, всі неординарні та відкриті особистості. І всі ці люди мають надвисокий рівень кваліфікації та при цьому призначаються на посади, починаючи із самих низів. Багато працівників в компанії вважають, що вимоги до кандидатів значно завищені. В результаті виникають ситуації, коли випускники найкращих коледжів здійснюють техпідтримку рекламних сервісів Google або вручну блокують недозволений контент на YouTube, або пишуть код A/B-тестування кольору кнопки на сайті.

Це ситуація, коли у працівника є статусна проблема і це може негативно впливати на мотивацію персоналу та конкурентоспроможність компанії Google. Професійна мотивація визначається не тільки рівнем заробітної плати, а й можливістю розвитку та кар'єрного зросту. Якщо працівник відчуває, що його потенціал не повністю використовується і він не отримує відповідних викликів та можливостей для професійного зростання, то це може призвести до зниження мотивації індивіда. Зважаючи на те, що в Google працюють висококваліфіковані працівники, які мають значний досвід інноваційної роботи, вони можуть відчувати, що їхні здібності та знання не використовуються на повну потужність, що може призвести до зниження їхньої мотивації.

Крім того, висока кваліфікація працівників і їхні вимоги можуть впливати на конкурентоспроможність компанії. Якщо в Google не будуть надаватися достатні можливості для професійного зростання і використання потенціалу працівників, то це

може призвести до того, що кращі кадри перейдуть до інших компаній, які надають більше можливостей для реалізації своїх можливостей та здійснення власного внеску. Це може вплинути на репутацію компанії та її позиції на ринку праці. Тому, для підтримки мотивації працівників та забезпечення конкурентоспроможності компанії, важливо надавати більші можливості для професійного зростання та розвитку, а також уважно відслідковувати вимоги та потреби працівників.

2. Наступною проблемою можна виділити те, що життя працівника перетворюється на «суцільний Google». І пояснення цьому досить просте. Спочатку, щоб потрапити на омріяну роботу, потрібно вже мати за плечима чималий блискучий багаж знань, навиків та досягнень. Після прийому на роботу, кожен працівник має не менш наполегливо виконувати поставлені задачі, більше того, щоб утримати позицію в Google, треба вміти виконувати щонайменше три сотні завдань одночасно. Так Google займає з кожним днем все більше часу та енергії і поступово стає всім життям працівника. І в цьому середовищі нескінченної роботи, дивовижних заохочень, великих грошей і неймовірних людей, рано чи пізно, працівник ловить себе на думці, що вже кілька років він харчується тільки в їдальні Google, спілкується тільки з гуглерами, носить лише брендовані теніски Google, розмовляє Google-акронімами, пише листи про Google із Google-фону і взагалі забув, що це таке бути незалежним від «великого G» [45]. Хтось може сказати – та хіба ж це проблема? Адже для когось іншого все вище перелічене це мрія. Моя відповідь однозначна – проблема, ще й яка. Адже життя кожної людини – це цінність. Не можна проживати життя, щоденно роками перебуваючи та працюючи в «чотирьох стінах». Навіть якщо це круті стіни в Googleplex. Там ти отримуєш усе, що будь-коли міг хотіти від життя, але ціною того, що найважливіше — своєї енергії та часу.

Надмірна робота та перевантаження можуть призвести до виснаження та погіршення психологічного стану працівників, що негативно вплине на їх продуктивність та ефективність. Крім того, постійний контакт з компанією може

призвести до відчуття віддаленості від реального життя, що може викликати негативний вплив на мотивацію.

Тому, на мою думку, корпорації Google варто звернути увагу на баланс робочого та особистого життя їх працівників та забезпечити їм достатній рівень відпочинку та віддаленості від роботи аби щонайменше уникнути вигорання й тим самим підтримувати мотивацію персоналу.

3. Як би дивно це не було, проте виявляється, що навіть у славетного Google є проблема з комунікацією. Так, подекуди виникали ситуації, що після тривалої роботи над певним продуктом, його раптово закривали. При цьому, не надаючи працівникам жодних або ж достатніх пояснень. Погодьтеся, що така ситуація була б неприємною для будь якої людини та дуже демотивуючою. Коли працівник прикладає максимум своїх зусиль для втілення цього продукту в життя, вірить в свої сили і в результат, який він отримає, а замість цього бажаного результату – закриття без зрозумілих для нього причин. Така ситуація викликає тільки негативні відчуття у працівника: образу, відчуття незакінченості справ, невпевненість у прикладених зусиллях, також, що не менш важливо, зменшує відчуття власної потреби та корисності.

Якщо закривається той чи інший проект – безсумнівно на те є свої причини. Можливо аналітичний відділ прийшов до висновків, що прогнозований результат не принесе очікуваного доходу, або ж будь яка інша причина. Проте вона обов'язково є. Впевнена, що всім геніям, які працюють у Google під силу зрозуміти причини таких дій керівництва [45]. Але дуже важливо говорити зі своїми працівниками, вводити їх в курс справ та конструктивно оцінювати та аналізувати їхню діяльність. Інформування працівників про хід проектів над якими вони трудилися та здоровий фідбек може неабияк мотивувати працівників виконувати їх роботу ще краще.

4. Існує певна категорія працівників, які приходять в компанію для того, щоб «змінювати світ». Вони надихнулись розповідями та ідеями про надзвичайні плати та проекти, які будуть міняти наше сьогодення, повірили у особливу місію компанії, тому

прийшли працювати саме туди. Однак, потім таких працівників спіткає певне розчарування, адже робота виявляється такою, як і в інших компаніях. Як бачимо, у даному випадку, очікування працівника не відповідали реальності. Компанія продала йому роботу на них в кольоровій яскравій обгортці, а правда ж виявилась дещо більш приземленою та буденною. Я називаю таких працівників мрійниками. Для таких гасла, такі як «ми змінюємо світ» та подібні, мають бути беззаперечно втілені тут та зараз. Однак варто розуміти, що цей процес, звичайно ж, тривалий та складний.

5. На мотивацію працівників компанії безперечно впливає імідж, репутація та те, як компанія слідує своїм принципам. Коли ж відбуваються «порушення» власних же правил, це може мати негативні наслідки на вмотивованість персоналу працювати на цю компанію.

Наприкінці 2020 року набула розголосу скандальна ситуація в корпорації. Доктора Тімніт Гебру, було звільнено з посади штатного вченого-дослідника та співкерівника групи етичного штучного інтелекту у Google через безпрецедентну цензуру її досліджень, результати яких не вдовольнили її керівництво. Доктор Гебру та її колеги місяцями працювали над документом, який розглядався на науковій конференції. Наприкінці листопада, через п'ять тижнів після внутрішньої перевірки та схвалення публікації за допомогою стандартних процесів, керівництво Google прийняло рішення піддати її цензурі без попередження чи причини. Доктор Гебру попросила їх пояснити це рішення і понести за нього відповідальність, а також за їхню тьмяну позицію щодо дискримінаційних і агресивних умов на робочому місці. Як результат, доктор Гебру зіткнулась з супротивом, расизмом, газлайтингом, цензурою досліджень, і, в результаті, звільненням у відповідь [46].

Дана ситуація набула чималого розголосу як всередині компанії, так і в соціальних мережах. Свою підтримку доктору Гебру висловили близько 3000 працівників компанії, не говорячи вже про багатотисячну підтримку користувачів в мережі інтернет. На думку її прихильників, звільнення є актом помсти проти доктора

Гебру, і воно віщує небезпеку для людей, які працюють на етичний і справедливий штучний інтелект, та особливо для темношкірих та кольорових людей у Google. Погодьтеся, такі звинувачення є досить серйозними. Особливо на фоні задекларованих компанією цінностей та принципів. Компанія завжди гордо та голосно заявляє про дотримання своїх високих цінностей та моральних і етичних принципів.

Для прикладу: «Ми несемо відповідальність за боротьбу з расизмом на всіх рівнях компанії, від керівництва до всіх googlers»; «Ми розширюємо доступ до можливостей найму для недостатньо представлених груп у багатьох частинах світу, зосереджуючи расову рівність у кожній частині нашого процесу найму - для лідерів, менеджерів з найму та всіх користувачів Google» [47].

Що ж, дана ситуація показує, що принципи компанії інколи залишаються декларативними та діють лише на папері.

Отже, як ми бачимо, все, що зроблено в середині компанії Google, зроблено для того, щоб забезпечити максимальну зручність, підтримку та розкриття потенціалу кожного працівника, спонукає до інновацій та творчого мислення. Такі засоби мотивування як «політика 20%»; подовжені відпустки; всебічні навчання та розширення світогляду своїх працівників; організація «неробочого» робочого простору; гнучкий графік; доступні спорт, медицина, страхування; безкоштовне різноманітне харчування; а також плоска організаційна структура; відкритість керівництва; служби, які допомагають із запуском, тестуванням і отриманням відгуків користувачів якнайшвидше; ліберальне визнання; винагороди за успішні інновації та повага до здібностей кожного, навіть наймолодшого працівника та багато інших стимулів – все це у своїй сукупності створює унікальну та неперевершену систему мотивації працівників, на яку рівняються компанії по всьому світу.

Однак в компанії також були виявлені певні недоліки, які безпосередньо чинять негативний вплив на мотивацію персоналу в компанії, серед них: статусна

проблема працівників, які мусять починати свій шлях з найпростіших задач, при цьому маючи високу кваліфікацію; перетворення життя працівника на «суцільний Google»; не надто прозора система оцінки виконання завдань та відсутність впливу працівників на хід виконуваних проектів; завищені очікування працівників від роботи в компанії, які не завжди відповідають очікуванням; не дотримання цінностей компанії самим керівництвом. Всі вищеназвані фактори чинять негативний вплив на рівень мотивації працівників, тому для їх виправлення необхідно сформулювати певні пропозиції для покращення роботи компанії в цілому, а також збереження та підвищення вмотивованості працівників.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАЦІЇ GOOGLE

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення шляхів мотивування персоналу в корпорації Google

Google є однією з найбільших у світі технологічних компаній, ринкова вартість якої перевищує трильйон доларів США. Цей технологічний гігант інвестував у багато різних секторів, включаючи пошук, розваги, автономні транспортні засоби, мобільні/розумні пристрої та хмарні обчислення. Деякі з його ключових сильних сторін включають швидку та надійну пошукову систему, відомий бренд і міцне фінансове становище, щоб скористатися перевагами ринкових можливостей. Деякі з загроз і слабких сторін Google включають нові технології ШІ та машинного навчання, проблеми конфіденційності, кібербезпеки, спамерів і ботів, надмірну залежність від доходів від реклами та гостру конкуренцію з боку інших гравців у тому ж просторі.

Однак у Google є багато можливостей, якими вона може скористатися, щоб зміцнити свою позицію на вершині, одночасно залучаючи нових клієнтів і клієнтів. Проаналізувавши організаційно-економічну структуру корпорації, можна визначити декілька загальних пропозицій для зміцнення позицій компанії на ринку та успішності роботи зсередини:

- Вдосконалення системи взаємодії з користувачами продуктів компанії Google, зокрема через полегшення користувачам контролю своїх даних;
- Google може уповільнити своє зростання та надати пріоритет вдосконаленню своїх масштабованих процесів, а також укріплення та підсилювання вже існуючих продуктів;

- Alphabet і Google варто використати свій досвід і дослідження в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, щоб покращити власні продукти, а також потенційно розробити готові до ринку інструменти та послуги для комерційного використання.

Щодо виявлених недоліків, які мають безпосередній вплив на мотивацію працівників у компанії Google, варто зазначити наступні рекомендації:

1. Як бачимо, кожній людині потрібен розвиток, де б вона не була. Висока конкуренція при влаштуванні на роботу спонукає тебе ставати краще, робити більше, розвиватись для досягнення своєї заповітної цілі. Однак, коли мрія працювати в Google втілена, розвиток та інтелектуальна робота не втрачають своєї актуальності.

Коли у працівника є статусна потреба, задовольнити її, на мою думку, можна завдяки його просуванню на вищу посаду або призначенню керівником проєкту. Дійсно роботодавець може мати обмежені можливості кар'єрного просування, але втратити продуктивного працівника теж не хоче. Виявлені роботодавцем провідні мотиви працівника (мотиваційний профіль) включають відчуття успіху та самоствердження, а також задоволення від соціальної взаємодії. Ці бажані психологічні стани також можна сформувати, якщо делегувати працівникові повноваження, направити його на навчання тощо. Роботодавцеві подібне стимулювання коштуватиме менших грошових ресурсів ніж у випадку кар'єрного просування, а досягнення віддачі від трудової поведінки буде на бажаному рівні.

Отже, ***роботодавцеві слід не тільки виявляти актуальні потреби працівників, але й досліджувати їх мотиви.*** В практиці менеджменту персоналу та мотиваційному менеджменті процес виявлення провідних мотивів працівника отримав назву складання мотиваційного профілю.

Дослідження мотивів працівника можуть впливати на економічну ефективність підприємства в різних аспектах. Наприклад, коли підприємство проводить дослідження мотиваційних профілів працівників, воно може дізнатися про те, що саме їх стимулює до досягнення високих результатів і до бажання бути продуктивними. На основі цієї інформації підприємство може змінити систему мотивації, щоб забезпечити кращі результати роботи працівників.

Що ж, можливо, в якості експерименту, корпорації Google варто було б зменшити свої вимоги до працівників, які претендуватимуть на дещо посередню та низькоінтелектуальну роботу. Таким чином виконувана ними робота буде відповідати рівню їх кваліфікації, вони відчуватимуть себе «у своїй тарілці». В подальшому ж, дивлячись на колег, які виконують більш відповідальні завдання, вони будуть прагнути досягти їх рівня, та навіть перевершити їх! Це просто безперервний процес – ставити собі все вищі та вищі планки, які потрібно досягти. Так влаштована мотивація.

2. В Google є всі умови для того, щоб фактично жити на роботі і при цьому жити добре, з купою приємних бонусів та значним рівнем комфорту. Офіси Google спроектовані так, щоб співробітники могли залишитися, щоб попрацювати вночі і навіть не хвилюватися про такі речі, як голод, здоров'я чи гігієну. І деякі працівники частенько зловживають на цьому та економлять на житлі, завдяки таким умовам праці. Неодноразово знаходила інформацію на підтвердження цього. Але не потрібно забувати, що це все ж робота. Ніхто не хоче одного ранку прокинутись, і зрозуміти, що життя проходить повз тебе. Робота 24/7, навіть у такій приємній атмосфері як в Google, рано чи пізно призведе до вигорання та браку мотивації. Тому потрібно все ж чітко ***відділити для працівників роботу та позаробочий простір***. Якщо ви бачите, що ваш працівник запрацювався – скажіть йому: «Агов, озирнись! Світ/сім'я/друзі

чекають на тебе. Йди відпочинь та повертайся завтра із новими силами та ідеями». Це дуже важливо, щоб не втратити хорошого працівника назавжди.

3. В ситуації, коли той чи інший продукт закривається, а працівники не розуміють логіки в діях керівництва, порада проста та очевидна. Кожна людина, яка працювала над завданням, прикладала зусилля, вкладала частинку себе та вірила, що його робота принесе користь. Проте, коли очікування так грубо обривають, кожен заслуговує на детальні пояснення. Інакше він просто не матиме мотивації рухатись з вами надалі. Як на мене – це просто. ***Говоріть, пояснюйте і вас буде почуто.***

4. Для того, щоб утримати працівників-мрійників ***варто уважно відслідковувати психологічні настрої в колективі загалом, та кожного працівника окремо.*** Важливо проводити ненав'язливі бесіди для покращення психологічного клімату, а також колективні тренінги, роз'яснення про цілі, місію, задачі та шляхи їх досягнення та реалізації, для того, щоб працівники бачили реальну картину та результат їхньої спільної роботи. Так працівники бачитимуть, чого вони досягли на шляху зміни світу. Створення мотиваційних профілів працівників може стати в нагоді, оскільки можна в індивідуальному порядку відслідковувати мотиви та потреби кожного працівника та визначити, що саме може найкраще змотивувати працівника.

5. Що ж до ситуації з доктором Гебру, звичайно, не можна виключати того, що вона виникла під впливом людського фактору та не спровокована позицією всього керівництва компанії. Однак, той факт, що такий скандал мав місце, свідчить про необхідність вжиття певних заходів для уникнення подібного в подальшому. Для цього ***необхідно посилити контроль за дотриманням не лише працівниками, а й керівництвом компанії задекларованих самою ж компанією принципів*** та особливу увагу звернути на дотримання заборони цензури досліджень, запобігання расової, гендерної та інших видів дискримінації. Це зможе підтримати вмотивованість наявних

працівників, а також не давати підстави сумніватись в компанії людям, які хотіли б там працювати.

6. Крім того, Google *може покращити свою систему мотивації за допомогою додаткових інноваційних програм, розроблених для підтримки спеціалізованих функцій окремих працівників*. Ця рекомендація спрямована на підвищення рівня знань, навичок та здібностей працівників до інновацій.

3.2 Ефективність заходів щодо удосконалення компанії Google та мотивування персоналу в ній

Оцінивши складену організаційно-економічну характеристику компанії Google однією із найбільших виявлених проблем стала велика залежність прибутку компанії від реклами. Її можна зменшити шляхом диверсифікації джерел прибутку та розвитку альтернативних бізнес-моделей. До прикладу Google може інвестувати в розробку та запуск нових продуктів та сервісів, які не пов'язані безпосередньо з рекламою: розробка та монетизація хмарних послуг, платних підписок, електронної комерції, а також розширення сфери діяльності в інших секторах таких як штучний інтелект.

Зростаючий ринок послуг відео на вимогу за підпискою може допомогти покращити ситуацію у компанії. YouTube є найпопулярнішою платформою для потокового передавання відео за запитом у світі, з понад 2 мільярдами користувачів, які разом витрачають сотні мільйонів годин на перегляд створеного користувачами контенту. Поточна стратегія YouTube полягає в охопленні якнайширшої аудиторії, надаючи свої послуги безкоштовно. Платформа отримує дохід в основному за рахунок показу реклами перед або під час відео. Однак зараз це не є прибутковим бізнес-планом, особливо коли середні ціни за клік падають. Щоб збільшити дохід і прибутковість платформи, YouTube варто зробити більший акцент на послуги на

основі підписки YouTube Premium, послугу підписки на телебачення YouTube TV і YouTube Music.

Ринок послуг відео на замовлення зростає. Згідно з даними Statista, очікується, що ринок зростатиме на 10,17% щорічно з 2021 по 2025 рік [49]. За оцінками, він зросте приблизно на 40 мільярдів доларів США з 85,887 мільярдів доларів США у 2021 році до 126,548 мільярдів доларів США до 2025 року. Ринок послуг відео на вимогу за підпискою (SVoD) становитиме 71,237 мільярда доларів США у 2021 році та навіть зростатиме швидше, ніж на ринку відео за запитом. YouTube має активніше просувати свої послуги, щоб скористатися цією зростаючою можливістю. Це також може збільшити кількість власних оригінальних фільмів і телешоу, що додатково допоможе платформі залучити більше передплатників й тим самим збільшити прибуток компанії.

Іншою тенденцією, яка швидко зростає та популяризується є AI (штучний інтелект) та ML (машинне навчання). Попит на інструменти ML значно зріс із великими даними, коли компанії змогли збирати та зберігати значні обсяги даних. Alphabet і його дочірня компанія Google інвестують значні кошти як у AI, так і в ML. Згідно з твердженням компанії, ці технології сприяють найбільшій частині останніх інновацій компанії та дозволяють компанії створювати продукти, які є розумнішими та кориснішими. Компанія успішно застосовує свої дослідження ШІ та машинного навчання у власних продуктах. Приклади включають алгоритм для розуміння природної мови під назвою BERT, Google Assistant і платформу машинного навчання TensorFlow, серед багатьох інших інструментів і продуктів, які виграють від дослідження.

IDC прогнозує, що світові доходи від ринку штучного інтелекту, включаючи програмне забезпечення, обладнання та послуги, зростуть з 327,5 мільярдів доларів США у 2021 році до приблизно 554,3 мільярдів доларів США у 2024 році, зростаючи

в середньому на 17,5% щороку. Також згідно з дослідженнями ринок машинного навчання за оцінками зросте з 8,43 мільярдів доларів США у 2019 році до 117,19 мільярдів доларів США до кінця 2027 року. Ключем до зростання ринку ML будуть інструменти, які поєднують можливості ML з аналітичними рішеннями. . Alphabet і Google мають використати свій досвід і дослідження в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, щоб не лише покращити власні продукти, але й розробити готові до ринку інструменти та послуги для комерційного використання. Таким чином компанія зможе завоювати міцні позиції на ринку та матиме можливість значно збільшити свій дохід протягом наступного десятиліття.

Запропоновані мною заходи щодо поліпшення стану мотивації працівників в компанії Google також стосуються виправлення певних виявлених недоліків в роботі компанії. Серед них, на мою думку, доцільним та ефективним було б:

- зменшення вимог до працівників, які претендуватимуть на дещо посередню та низькоінтелектуальну роботу;
- чіткий розподіл для працівників роботи та позаробочого часу;
- проведення бесід для покращення психологічного клімату, а також колективних тренінгів, роз'яснення цілей, місії, задач та шляхів їх досягнення та реалізації;
- посилення контролю за дотриманням не лише працівниками, а й керівництвом компанії задекларованих самою ж компанією принципів та особливу увагу звернути на дотримання заборони цензури досліджень, запобігання расової, гендерної та інших видів дискримінації;
- говорити, пояснюйте і вас буде почуто;
- залучення та надання нових перспектив для працівників.

На мою думку завжди потрібно розбирати проблему «з кореня». Виправлення виявлених недоліків допоможе компанії покращити мотиваційний стан своїх

працівників, збільшити їх продуктивність, а також довіру до компанії в цілому, це також сприятиме утриманню рівня великої зацікавленості багатьох спеціалістів долучитись та стати частиною великою команди Google.

Крім того, дослідження мотивів працівників компанії та складання мотиваційного профіля може допомогти підприємству збільшити задоволеність працівників і знизити ризик втрати талантів компанії. Якщо працівники відчують, що їхні потреби і мотиви враховуються, то вони більш схильні залишатися на роботі і продовжувати досягати високих результатів. Це може знизити витрати на наймання і навчання нових працівників, оскільки більш ефективне використання потенціалу та ресурсів наявного персоналу забезпечує більш високу продуктивність праці та зменшує кількість помилок.

Отже, зараз Google є другою найдорожчою технологічною компанією у світі. Однак через загрозу надходженню доходів, погіршення репутації та незаплановане розширення компанії, для збереження своєї позиції на вершині необхідно швидко створювати нові довгострокові джерела доходу, утримувати свої ресурси та постійно аналізувати та покращувати свою систему мотивації аби утримувати цінних працівників та залучати нових талантів. Google має диверсифікувати свій потік доходів і прагнути заробляти більше на підписах на програмне забезпечення, особливо на YouTube. Лише тоді він зможе розраховувати на процвітання на цьому конкурентному ринку технологій.

Для сприяння мотивації персоналу Google застосовує чималу кількість методів, як матеріальних, так і нематеріальних, й вони дійсно працюють та змушують кожного мряти одного дня працювати на компанію-гіганта, який є лідером в своїй галузі. Однак для підтримання цього рівня компанії також потрібно аналізувати поточний стан мотивації працівників, виявляти нові мотиви, задоволення яких зможе стимулювати працювати продуктивніше, збільшить конкурентоспроможність персоналу, а також збільшить ефективність компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, в даній роботі було визначено поняття та сутність мотивації, її види та вплив на конкурентоспроможність персоналу, визначено основні методи та засоби, за допомогою яких досягається успішне управління мотивацією персоналу, зокрема на прикладі функціонування світового лідера в сфері успішної корпоративної культури та мотивації персоналу – корпорації Google, виокремлення як позитивних, так і негативних явищ та факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу в організації, а також досліджено та запропоновано заходи, необхідні для вдосконалення системи мотивації в корпорації.

Після ретельного аналізу багатьох досліджень та публікацій з даної теми можна зробити висновок, що мотивація персоналу є одним із найважливіших факторів для успішної діяльності будь-якого підприємства. Створення ефективної системи мотивації – це довготривалий та постійний процес формування та створення стимулів і мотивів із боку підприємства чи організації для працівників задля виконання поставлених завдань. Водночас мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників.

А ще щасливі, залучені і мотивовані співробітники мають величезний вплив на створення конкурентних переваг, на поліпшення сервісу, загальне зростання продуктивності і збільшення прибутковості компанії. Розуміння цього й більш пильна увага до емоційного стану людей неодмінно принесе компанії вигоду.

Багато хто вважає, що матеріальне заохочення – найсильніший мотиватор. Однак на ділі велика частина факторів, які по-справжньому дають «драйв» на роботі, – невловимі. Відкритий топ-менеджмент, команда і оточення, наявність ясних цілей і перспектив, складні завдання і виклики, культура лідерства, розширені повноваження, толерантність до помилок, визнання і винагороду, можливість допомагати іншим, впевненість у майбутньому і чесна гра – всього лише кілька факторів, які дійсно

можуть робити співробітників щасливими. Якщо додати трохи душі, людяності, дружелюбності, яскравих емоцій від різних активностей, то щастя в компанії, безумовно, стане більше. А чим більше щастя – тим успішніше бізнес. Вдалим прикладом такої ідеалогії послужила корпорація Google.

Як ми бачимо, все, що зроблено в середині компанії Google, зроблено для того, щоб забезпечити максимальну зручність, підтримку та розкриття потенціалу кожного працівника, спонукає до інновацій та творчого мислення. Такі засоби мотивування як «політика 20%»; подовжені відпустки; всебічні навчання та розширення світогляду своїх працівників; організація «неробочого» робочого простору; гнучкий графік; доступні спорт, медицина, страхування; безкоштовне різноманітне харчування; а також плоска організаційна структура; відкритість керівництва; служби, які допомагають із запуском, тестуванням і отриманням відгуків користувачів якнайшвидше; ліберальне визнання; винагороди за успішні інновації та повага до здібностей кожного, навіть наймолодшого працівника та багато інших стимулів – все це у своїй сукупності створює унікальну та неперевершену систему мотивації працівників, на яку рівняються компанії по всьому світу.

Ініціатива Google, спрямована на отримання максимальної користі від працівників, водночас забезпечуючи їхню задоволеність, поєднує обидва аспекти мотивації та натхнення. Натхнення спирається на почуття людей. Вмотивовані люди дивляться на те, що хочуть, і невтомно працюють, щоб досягти цього. Натхнення передбачає постійний пошук великого, що становить ширшу організаційну картину. Отже, мотивація зосереджена на короткострокових досягненнях, тоді як натхнення полягає в тому, щоб постійно зосереджуватися на більшій картині. Дійсно, Google мотивує та надихає своїх співробітників залучати та утримувати найкращі таланти. Компанія впроваджує демократичну культуру та структуру, у якій працівники мають можливість висловлювати свої думки та цінності (The Guardian 2014).

В рамках даної роботи було розглянуто як загальні методи управління системою мотивації, так і спеціальні (нестандартні), які стосуються такого гіганта та еталону серед світових компаній як корпорація Google; зроблено організаційну характеристику корпорації Google; визначено слабкі місця в системі мотивування працівників Google та запропоновано шляхи її вдосконалення.

Як відомо, кожна проблема має свій «корінь». А ще, я притримуюсь думки, що немає задач, з якими ми не можемо впоратись. Щоб вирішити проблему, потрібно прийти до причин, з яких вона виникла. Дуже часто вирішення проблеми криється в ній самій. Тож, проаналізувавши проблеми та слабкі місця корпорації Google, я щиро вірю, що запропоновані мною заходи допоможуть покращити її систему мотивації працівників та допоможуть стати краще загалом. І хто знає, можливо одного дня, і я стану частинкою команди в компанії-мрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник, К.: КНЕУ. 2011. 397 с.
2. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства / І. В. Мосійчук // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2018. - Вип. 1 (35). - С. 84-89. - Бібліогр.: 5 назв.
3. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). с. 498-502.
4. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
5. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закл. К. : Центр учб. л-ри. 2012. с. 383. – 383.
6. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). с. 498-502.
7. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. Посібник. К.: Професіонал. 2010. 432 с
8. Мушкін І. В. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. № 4. С. 44–49.
9. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с.
10. Никифорошенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013 р. 275 с.

11. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. Посібник. К.: Знання. 2008. 389 с.
12. Ковальська Л.Л. та Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства: Київ. Видавничий дім «Кондор». 2020. 700 с.
13. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2018. Вип. 191. с. 222–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu2018_191_24.
14. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. (3). с. 39–48.
15. Боковек В. В., Кугальнік О. М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. с. 294-297 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf>
16. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). с. 109-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/b ses_2018_36%281%29_24
17. М. В. Загірняк М.В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч. 1. Кременчук: ТОВ "Кременчуцька міська друкарня". 2015. 736 с. URL: https://pidru4niki.com/74338/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_personalu

18. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII: станом на 27 січ. 2023 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
19. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР станом на 01.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
20. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України про затвердження методичних рекомендацій щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій № 23 від 29.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text>.
21. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package. Scientific Journal «European Applied Sciences». Germany. 2015. № 9. Pp. 76-79.
22. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. The International Science and Technology Conference "FarEastCon". Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
23. Управління персоналом : підручник [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого]. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
24. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2017. № 2. С.168–180.
25. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218–234.

26. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (3). С. 139-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%283%29_29
27. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. Полтава. ПНТУ. 2021. Т. 1. С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
28. Desktop, Mobile & Tablet Search Engine Market Share Worldwide Apr 2022 - Apr 2023. URL: <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/desktop-mobile-tablet/worldwide>
29. Employee Motivation: The Google Way! 2016. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder/>
30. The Google Way of Motivating Employees URL: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
31. Google's Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis) URL: <http://panmore.com/google-organizational-culture-characteristics-analysis>
32. Леонова О. Як управляти персоналом в Google: 7 правил з книги HR-директора технологічного гіганта. URL: <https://hurma.work/ru/blog/kak-upravlyayut-personalom-v-google-7-pravil-iz-knigi-hr-direktora-tehnologicheskogo-giganta/>
33. Десять принципів Google. URL: <https://about.google/philosophy/?hl=ru>
34. 7 secrets of Google's epic organizational culture URL: <https://officevibe.com/blog/7-secrets-of-googles-epic-organizational-culture>
35. This is how Google motivates its employees <https://www.fastcompany.com/90230655/how-google-motivates-its-employees>

36. Незвичайні традиції: компанія Google. URL: <https://it-kharkiv.com/nezvychni-tradytsiyi-kompaniya-google/>
37. Леонова О. Корпоративна культура Google: як компанія зберігає найкращих співробітників. URL: <https://hurma.work/ru/blog/korporativnaya-kultura-google-kak-v-kompanii-uderzhivayut-luchshih-sotrudnikov/>
38. Баклан А. Національна платформа малого та середнього бізнесу URL: <https://platforma-msb.org/yak-zrobyty-spivrobitnykiv-shhaslyvymy-strategichnyj-proekt-kompaniyi/>
39. How Google's Strategy For Happy Employees Boosts Its Bottom Line. URL: <https://www.forbes.com/sites/pavelkrapivin/2018/09/17/how-googles-strategy-for-happy-employees-boosts-its-bottom-line/?sh=595ec9422fc4>
40. How Google Motivates Their Employees? A Case Study. URL: <https://business-essay.com/google-companys-employee-motivation-and-theories/>
41. NV Бізнес. 2019. Порушувати правила. Як зробити так, щоб стратегія компанії працювала URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/vyyti-za-ramki-kak-realizovat-strategiyu-kompanii-50053727.html>
42. Google дбає про працівників навіть після їхньої смерті. Детектор медіа. URL: <https://ms.detector.media/mediaosvita/post/6484/2012-08-10-google-dbaie-pro-pratsivnykiv-navit-pislya-ikhnoi-smerti/>
43. Alphabet: Number of Employees 2010-2023. GOOG URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GOOG/alphabet/number-of-employees>
44. Alphabet Revenue 2010-2023 GOOG URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GOOG/alphabet/revenue>
45. Чим погано працювати в google відгуки колишніх співробітників - корпорації добра. URL: <https://ua.waykun.com/articles/chim-pogano-pracjuvati-v-google-vidguki-kolishnih.php>

46. Standing with Dr. Timnit Gebru — #ISupportTimnit #BelieveBlackWomen. URL: <https://googlewalkout.medium.com/standing-with-dr-timnit-gebru-isupporttimnit-believeblackwomen-6dad300d382>

47. Tailoring our retention efforts is necessary to address the root causes of higher attrition among Black+, Native American+, and Latinx+ Googlers. URL: <https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2021/retention/>

48. Google statistics and demographics. Zippia URL: <https://www.zippia.com/google-careers-24972/demographics/>

49. Statista (2021). Video-on-Demand. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-on-demand/worldwide>

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015278811

Дата перевірки:
26.05.2023 16:40:23 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 17:01:44 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Попова_керівник_Махсма

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 14066 Кількість символів: 105457 Розмір файлу: 1.31 MB ID файлу: 1014951723

18.6% Схожість

Найбільша схожість: 2.52% з Інтернет-джерелом (<http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11643>)

17.1% Джерела з Інтернету 344 Сторінка 64

17.1% Джерела з Бібліотеки 386 Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 22