

РОЗДІЛ 11. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ
НА ЯКІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬEFFECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGES AND METHODS OF MOTIVATION
ON THE QUALITY OF DECISION MAKING

Мета статті полягає у виявленні впроваджених організаційних змін та методів мотивації, що найбільш вагомо впливають на якість роботи (якість прийняття рішень) персоналу компанії з Інтернет-маркетингу. Методика дослідження. Спостереження, вимірювання, аналіз і порівняння. Результати. Наведено приклад повернення керованості організації після її стрімкого росту. Проведено вимірювання і порівняння якості роботи в залежності від певних нововведень в умовах та мотивації праці, зроблені висновки щодо ефективності нововведень. Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можливо використовувати для організації праці або покращення систем мотивації в ІТ-компаніях, інших проектно-орієнтованих або звичайних організаціях, де є важливим якість прийняття людиною рішень або зменшення кількості помилок в процесі розумової роботи.

Ключові слова: системи мотивації, підвищення ефективності, проектно-орієнтовані організації.

Цель статьи заключается в выявлении внедренных организационных изменений и методов мотивации, которые наиболее существенно влияют на качество работы (качество принятия решений) персонала компании по Интернет-маркетингу. Методика исследования. Наблюдение, измерение, анализ и сравнение. Результаты. Приведен пример восстановления управляемости организацией после ее стремительного роста. Проведены измерения и сравнения качества работы в зависимости от определенных ново-

введенных в условиях и мотивация труда, сделаны выводы относительно эффективности нововведений. Практическая значимость результатов исследования. Результаты исследования можно использовать для организации труда или улучшения систем мотивации в ИТ-компаниях, других проектно-ориентированных или обычных организациях, где является важным качеством принятия человеком решений или уменьшение количества ошибок в процессе умственной работы.

Ключевые слова: системы мотивация, повышение эффективности, проектно-ориентированные организации.

The purpose of the article is to identify some of the introduced organizational changes and methods of motivation that most significantly affect the quality of work (the quality of decision making) of the company's staff in Internet marketing. Methodology of research. Observations, measurements, analysis and comparison. Findings. Here you can find an example of the recovery of control under organization after its rapid growth, and measurements and comparisons of the quality of work, depending on certain conditions and innovations in labor motivation, conclusions on the effectiveness of innovations. Practical value. Results of the study can be used for the organization of work or improvement of systems of motivation in IT companies and other project-oriented or ordinary organizations, where an importance of the quality of decision-making is or when you try to decrease the number of errors in the process of mental work.

Key words: motivation systems, increase in efficiency, project-oriented organizations.

УДК 331.1

Приймак І.В.

аспірант

Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У молодих компаній, як і у інших організаційних систем, при швидкому їх рості, становлення підсистем управління майже завжди відстає від росту розміру і функціональності всієї організації або окремих її підрозділів. Виникає ситуація, коли менеджмент втрачає контроль за ефективністю роботи просто через фізичну нездатність за час своєї роботи охопити контролем та допомогою всіх співробітників, бо при малій кількості співробітників робочі питання та функція контролю, зазвичай, вирішуються персональною взаємодією. Це призводить до того, що збільшення кількості працівників не призводить до пропорціонального збільшення кількості

та покращення якості виробництва кінцевого продукту, навіть якщо не брати до уваги перші дні роботи нових найманців, коли людина вчиться. Ця стаття на реальному прикладі компанії з Інтернет-маркетингу (основна діяльність – послуги з супертаргетованого email-маркетингу, діє на основі проектно-орієнтованого управління, має допоміжні підрозділи з розробки програмного забезпечення, тощо) показує проблематику та вплив тимчасової відсутності контролю, що виникає через відставання розвитку управляючих підсистем, на ефективність роботи персоналу, а також приклад вирішення цієї проблеми.

Наукова новизна полягає у порівнянні та виявленні найбільш впливаючих на якість роботи заходів, серед наступних: створення системи навчання,

підрозділу контролю та персональної відповідальності, підрозділу покращення якості інформації, розбиття великої кількості основної маси працівників на кілька команд зі створенням конкуренції між ними та впровадження інших заходів. Вимірювання ефективності впливу проводилось через відсоток допущених помилок та інші менш вимірювані фактори (невдоволені клієнти, тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження впливу покращення організаційної структури та змін систем мотивації на ефективність роботи працівників ІТ-компаній та компаній, схожих за змістом, проводили: В. Княжицький, В. Мусяченко, Л. Мельник, О. Волк, Л. Верещанина, А. Петрушко, З. Богдашкина, В. Агапонова, Т. Бреус, В. Пак, Н. Нужина та інші.

В. Княжицький розглядав навчання, як метод нематеріальної стимуляції [1]. В. Мусяченко досліджувала вплив навченості і роботи менеджерів по персоналу на підбір співробітників, мотивацію, утримання, корпоративну культуру та інші аспекти роботи в ІТ-компаніях [2]. Л. Мельник та О. Волк досліджували удосконалення методів мотивації в Україні з урахуванням міжнародного досвіду [3]. А. Петрушко розкривав практичні аспекти мотивації праці ІТ-спеціалістів у сучасних організаціях [4]. Т. Бреус виділила основні засоби мотивації в ІТ-компаніях і розкрила їх зміст [5]. В. Пак та Н. Нужина описали систему мотивації персоналу в Google [6].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу впровадження персональної відповідальності та організаційних змін на якість роботи (якість прийняття рішень) персоналу компанії з Інтернет-маркетингу у розрізі п'яти місяців. Окрім впровадження персональної відповідальності, були впроваджені такі зміни: розбиття груп працівників на невеликі команди складом 4-8 людей, вимірювання кількості та якості виконаної роботи, навчання, командні та індивідуальні змагання. Вплив різних факторів на якість роботи показано за допомогою вимірювання відсотка допущених помилок та через інші менш вимірювані фактори (невдоволені клієнти, тощо).

Виклад основного матеріалу дослідження.

У даному дослідженні під якість роботи розуміється перш за все правильність прийняття рішень людей з основної маси досліджуваних працівників (будемо називати їх «верифікатори») по включенню по критеріям маркетингової кампанії конкретних людей («контактів») у перелік для розсилання їм емайлів з пропозиціями від замовників реклами. Якість прийняття рішень з кінця першого місяця починають перевіряти «контролери». Емайлів, зі зв'язаними з ними даними для верифікації, по заздалегідь визначеним з замовником критеріям цільової аудиторії, вивантажуються з бази контактів у вигляді списків. Верифікаторам треба перевірити зв'язані з емайлами дані, якщо потрібно – оновити їх, порівняти з критеріями цільової аудиторії



Рис. 1. Спрощена схема роботи та стан підприємства на кінець першого місяця досліджень

і прийняти рішення по включенню емайлу конкретної людини у розсилку. Більш наочно організаційні схеми будуть показані далі, з навмисним упушенням назв організації та деяких деталей. Дуже важливо, що з самого початку дослідження у верифікаторів були норми з кількості перевірки, які весь час досліджень в середньому виконувались. Хоча було помічено, що перевиконання норм (що виражалося у прийнятті рішень швидше), майже завжди призводило до збільшення кількості помилок, у той час, як деякі досить часто не виконували норму, показуючи високу якість перевірки списків. Це підтверджує загальну монотонність роботи та теорію щодо доцільності використання навчання як одного з методів мотивації, важливість періодичної зміни діяльності [1].

Діяльність верифікаторів можна охарактеризувати, як проекту: різні списки з контактами перевіряє майже завжди різний склад верифікаторів і завжди у різних пропорціях, критерії для відбору контактів у кожній маркетинговій кампанії майже завжди відрізняються, рекламна кампанія по кожному списку повинна відбутися у зафіксований у контракті термін. При організації діяльності і взаємодії верифікаторів з іншими підрозділами з початку дослідження використовуються деякі техніки зі Scrum, їх кількість з часом збільшується. До початку дослідження компанія працювала 9 місяців.

1. Перший місяць досліджень.

1.1. Схема роботи. Спрощена схема роботи підприємства, що описує головні виробничі етапи та стан організації на кінець місяця, приведена на рис. 1. Опис та розшифровка рисунку наведені після нього.

Тонкими стрілками позначається обмін тільки інформацією, договірні відносини, тощо, направлення рекрутерами людей прямо у підрозділ верифікаторів, директор впливає на всі ланки роботи, тому його робочі відносини чітко не виділені. Після продажу послуг з реклами та закріплення основних умов, справи із замовником передаються менеджерам кампаній. Вони уточнюють цільову аудиторію, можуть вести переговори по строкам, після формування критеріїв вони передають інформацію у відділ вивантаження контактів. Товстими стрілками позначається передача роботи з контактами. Після вивантаження за критеріями певної кількості контактів (більшої, ніж договірна, бо не всі контакти підійдуть під критерії після перевірки) у окремий список, цей список з передається координатору верифікаторів з певною назвою, що розшифровує його (стрілка 1). Координатор верифікаторів проводить підготовку списків до перевірки і розподіляє списки між верифікаторами (стрілка 2). Після перевірки контактів зі списків, вони повертаються координатору верифікаторів (стрілка 3) для деякої перевірки та підготовки до відправлення менеджерам кампаній (стрілка 4).

Менеджери кампаній проводять остаточні перемовини із клієнтами і розгляд контактів на предмет згоди щодо їх включення у розсилку. Після цього списки відправляються підрозділу проведення емайл розсилок (стрілка 5). Контролери – додаткова функція в організації, в перший місяць вони на роботу майже не впливають, особливості їх роботи у перший місяць наведені далі. Підрозділ внесення верифікованих даних у базу контактів виконує свої додаткові функції для підтримання бази даних своєї актуальності.

1.2. Особливості роботи у перший місяць. Точна середньомісячна кількість верифікаторів не була підрахована, на кінець місяця їх кількість складала 33 людини і тільки один координатор. Система підготовки новачків полягала у передачі навичок від більш досвідчених колег, що значно знижувало продуктивність останніх. Іноді підготовка полягала у самонавчанні протягом дня через читання тренінгових матеріалів і паралельної праці.

Середньомісячна кількість контролерів – 3 людини. За виключенням останніх двох днів місяця, їх функції полягали у вибірковій перевірці вже верифікованих списків для виявлення найбільш поширених помилок в роботі (але не в результатах прийняття рішень) та консультаціях щодо включення певних контактів до розсилки. З середини місяця вводяться щотижневі мітинги з верифікаторами для висвітлення найпоширеніших помилок (але це все ще в основному помилки не в результатах прийняття рішень, а у процесі та формальностях верифікації).

У верифікаторів немає персональної відповідальності за прийняте рішення по включенню контактів до розсилки: не існує ніяких позначок, що відражали б хто і який рядок перевірів. Всі 33 людини є однією командою. У середині місяця стало очевидно, що система роботи, побудована на довірі, працює, але призводить до колективної безвідповідальності і не надто ефективного використання робочого часу. Існує статистика і норма з перевірки 160 контактів на день (або в середньому 20 на годину, по 1 рішенню кожні 3 хвилини), але чи правильна ця статистика і чи не дописують собі люди невиконаної у реальності роботи – перевірити складно, один координатор не встигає за 33 людьми, а у інших не має прав і мотивації для відслідковування, тощо. Багато робочого часу верифікаторами проводиться у інших приміщеннях та за неробочими справами: куріння, кухня, розмови по телефону та з колегами, а на комп'ютері – соціальні мережі, неробочий інформаційний контент або навіть комп'ютерні ігри.

Система мотивації складається фактично тільки з видачі премій у невідомій сумі раз на місяць 3-4 верифікаторам, які визначаються як кращі за суб'єктивними враженнями від їх роботи у координатора і директора.

Зв'язку верифікаторів з менеджерами кампаній майже немає.

1.3. Якість прийняття рішень верифікаторами. Підрозділ з перевірки роботи верифікаторів почав перевіряти діяльність людей персоналізовано тільки в останні два дні першого місяця. З 33 наявних на той час верифікаторів було перевірено 156 рішень 12 з них, знайдено 29 помилок, тобто середній відсоток помилок у прийнятті рішень становив біля 18,59%, тобто майже кожне п'яте рішення було помилковим. Варто відзначити, що підрозділ з перевірки якості роботи верифікаторів працював тільки 2 дні, його робота теж не була досить відрегульована, люди самі допускали помилки у прийнятті рішень, тощо, тому відсоток помилок на кінець першого місяця варто вважати завищеним через невідрегульованість роботи та суб'єктивізм контролерів, хоча певну картину реальності він відображає. Дуже важливо відмітити, що на четвертому (передостанньому) етапі роботи зі списками, коли менеджери кампаній проводять остаточні переговори із замовниками щодо включення конкретних контактів у розсилку, від замовників було біля трьох повернень списків і незгоди проводити і оплачувати розсилки за ними, бо велика кількість контактів не підходили під цільову аудиторію (на думку представника замовників). За першим місяцем досліджень можна зробити висновок, що керованість та якість роботи

верифікаторів, основного виробничого підрозділу організації, не була задовільною.

2. Другий місяць досліджень.

2.1. Схема роботи у другий місяць. Спрощена схема роботи підприємства, що описує головні виробничі етапи та стан організації на кінець місяця, приведена на рис. 2.

2.2. Особливості роботи у другий місяць у порівнянні з першим.

За другий місяць роботи всього перевірялось 44 верифікаторів і їх рішень. У порівнянні з першим місяцем, найбільш значні зміни у роботі полягали у:

- дії з самого початку місяця персональної відповідальності за кожне рішення верифікатора (навпроти рядка з всіма даними контакту, що перевірявся на відповідність критеріям рекламної кампанії, ставився номер картки-ключа верифікатора, таким чином навіть з часом стало можливо визначити, хто перевіряв конкретний рядок і, відповідно, прийняв те чи інше рішення);

- розбивці верифікаторів на 3 групи, кожна з яких очолив свій координатор. Також залишився головний координатор. Таким чином робота стала більш керованою.

Частина списків стали передавати менеджерам кампаній тільки після перевірки підрозділом контролю, таким чином намагалися уникнути невдоволеності та повернення списків від ключових замовників.

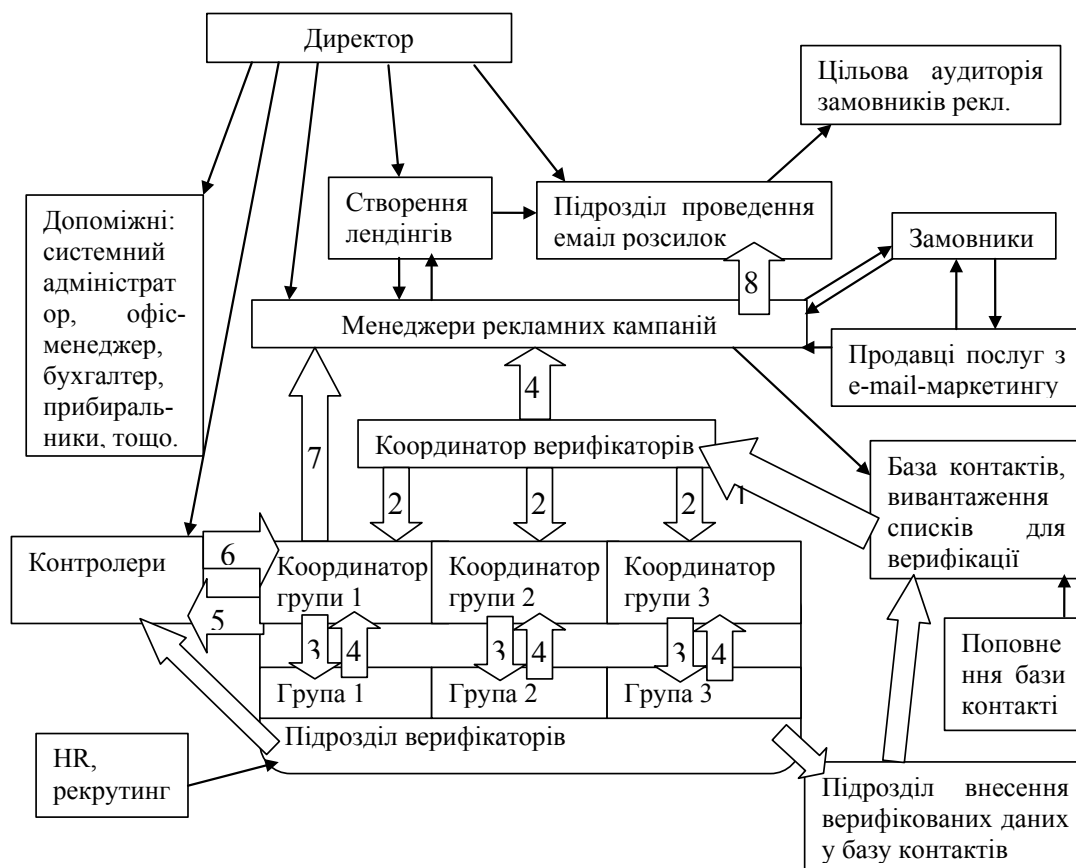


Рис. 2. Спрощена схема роботи та стан підприємства на кінець другого місяця досліджень

Системи підготовки, мотивації, взаємодії верифікаторів з контролерами і менеджерами кампаній залишилися тими самими. Відправляти перевірені списки менеджерам кампаній могли всі чотири координатори. Лишилися деякі проблеми з дисципліною.

2.3. Якість прийняття рішень верифікаторами.

За другий місяць роботи було перевірено 44 верифікаторів і 3978 їх рішень. Було знайдено 408 помилок, що складає майже 10,26% від перевірених. В цілому спостерігалися позитивні тенденції відносно якості роботи. Повернення списків від невдоволених клієнтів точно не підраховані, але вони були у кількості 1-2 списків.

3. Третій місяць досліджень.

3.1. Схема роботи у третій місяць. Спрощена схема роботи підприємства, що описує головні виробничі етапи та стан організації на кінець місяця, приведена на рис. 3.

3.2. Особливості роботи у третій місяць у порівнянні з другим.

Як видно з рис. 3, у третій місяць роботи почав роботу підрозділ навчання нових верифікаторів (з другої декади, конкретно – з 12 числа третього місяця), тривалість навчання – три дні. Новачками

у даному разі прийнято вважати тих, хто щойно прийшов у компанію і ще не почав працювати, але потім ними ще вважали тих, хто працює менше місяця. Реально підрозділ навчання складався з одного досвідченого верифікатора, якому виділили приміщення і обладнання. Це зіграло велику роль у майже повній відсутності зниження продуктивності людей з основного складу верифікаторів, що раніше були вимушені навчати нових людей всім процесам: зазвичай це 3-5 новачків кожного тижня, що в основному заміщали тих, хто пішли. Із зайнятості навчанням однієї спеціальної людини, а не 3-5 людей з основного складу, були отримані чисельні та очевидні переваги, у тому числі виражені у зменшенні помилок. Це ще раз підтверджує, що витрати на непідготовлений персонал можуть в 4-5 разів перевищити витрати на його попередню підготовку [1]. З того ж тижня по всьому офісу були розставлені камери. Проблем з дисципліною та нецільовим проведенням часу зменшились.

Найбільш важливим нововведенням було розбиття кожної з великих груп на 2 маленьких команди зі своїми лідерами та створення між ними конкуренції: кількість помилок була взята до уваги і було оголошено конкурс на кращу команду. Кожен

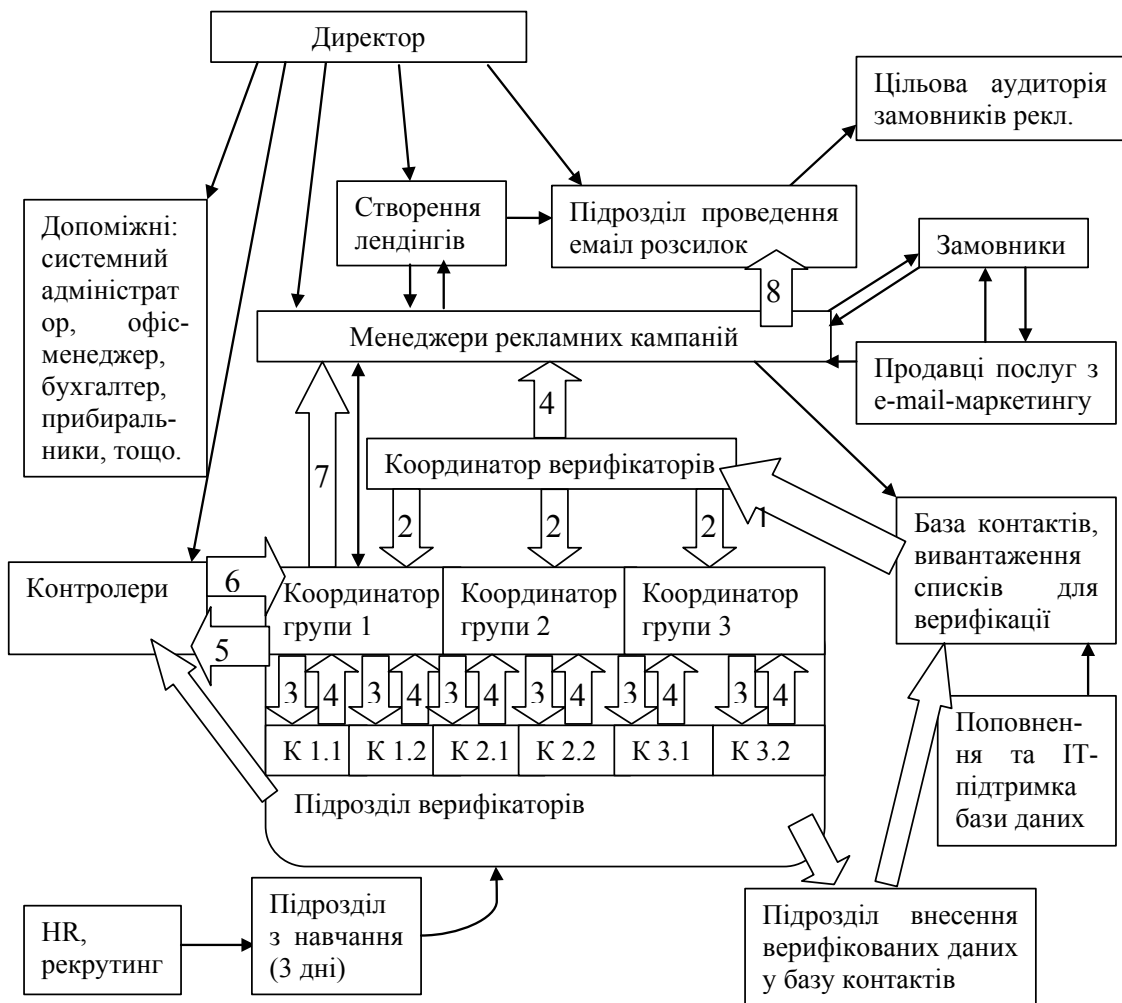


Рис. 3. Спрощена схема роботи та стан підприємства на кінець третього місяця досліджень

з членів тої з шести команд, що отримає третє місце, отримає бонус у розмірі «х» («х» дорівнює приблизно 10% від середньої зарплати серед верифікаторів), кожен з членів команди, що посяде друге місце, отримає бонус у розмірі 2х, кожен з членів команди-лідера отримає бонус у розмірі 3х. Таким чином утворилася ситуація «колективної відповідальності», що дуже впливало на поведінку кожного члена невеликих команд з 5-7 людей і відносин між ними. Також нагородження трьох команд з шести давало відчуття високої ймовірності отримати бонуси і ніби поділяло підрозділ верифікаторів на кращу та гіршу половину, тому цю техніку мотивації можна розглядати ще і як нематеріальну, бо у колективі у результаті відчувалась якась престижність від приналежності до нагороджених, чи ні. Кожна людина відповідально відносилась до прийняття рішень і у разі суперечливої помилки верифікатори і лідери відповідної команди часто намагалися доказати свою точку зору контролерам або навіть менеджерам кампаній (бо часто за ними було передостаннє слово по включенню контактів у розсилку, також вони могли запитати у замовників, у яких було останнє слово, хочуть чи ні вони бачити таких клієнтів) щоб потім ті вплинули на контролерів прямо або через вищий менеджмент. Таких спірних моментів було достатньо, але через широкі консультації завжди приходили до згоди. Вся статистика була прозорою і була доступна для перегляду лідерам та координаторам груп, при бажанні – кожному верифікатору. Також статистика деякою мірою контролювалась вищим керівництвом на предмет особистих симпатій чи антипатій зі сторони контролерів: кожен контролер 1 тиждень перевіряв одну команду, наступного тижня – іншу і т. д. Також був об'явлений конкурс в індивідуальному заліку: кращий верифікатор отримає бонус у розмірі 2х.

Важливим було налагодження контакту з менеджерами кампаній: стали регулярними координація взаємодії, уточнення критеріїв цільової аудиторії рекламної кампанії за запитом, тощо.

3.3. Якість прийняття рішень верифікаторами.

За третій місяць роботи було перевірено 40 верифікаторів і 7395 їх рішень (приблизно 7,02% всіх рішень за місяць). Було знайдено 365 помилок, що складає майже 4,93% від перевірених. В цілому також спостерігалися позитивні тенденції відносно якості роботи. Повернення списків від невдоволених клієнтів не спостерігалися.

Конкретно у першій групі було перевірено 2174 рішення, знайдено 76 помилок, що складає 3,50%. У другій групі було перевірено 2879 рішень, знайдено 158 помилок, що складає 5,49%. У третьої групі було перевірено 2342 рішення, знайдено 131 помилку, що складає 5,59%. У командному змаганні перше місце отримала одна з команд першої групи. Таким чином, через командно-інди-

видуальну конкуренцію, було впроваджено метод матеріальної мотивації з урахуванням міжнародного досвіду, що досить швидко дало результати у підвищенні якості прийняття рішень [3].

Варто відмітити, що робота контролерів на той час вже стала достатньо відрегульованою та стабільною.

4. Четвертий місяць досліджень.

4.1. Схема роботи у четвертий місяць. Схема роботи у четвертий місяць суттєво не змінилась, з кращої команди третього місяця, що була у першій групі, утворили нову, четверту групу, розподіляючи новачків серед них. Таким чином підрозділ верифікаторів став складатися з 4 груп, у кожній по 2 команди.

4.2. Особливості роботи у четвертий місяць.

Основним нововведенням був відхід від бінарної системи прийняття рішень: з'явилась можливість ставити знак питання щодо включення до розсилки найбільш спірних контактів. Кількість знаків питання не повинна була перевищувати 20% від загальної кількості перевірених контактів. Звичайно, спочатку цим стали зловживати.

Нова система навчання діяла весь місяць.

Залишилася та сама система мотивації, але цього разу змагалися 8 команд, а не 6, в індивідуальному заліку – 44 людини, а не 40.

Взаємодія верифікаторів з контролерами і менеджерами кампаній залишились тими самими. Усестороння взаємодія і консультації з останніми стали регулярними.

4.3. Якість прийняття рішень верифікаторами.

За четвертий місяць роботи було перевірено 44 верифікаторів і 13919 їх рішень (приблизно 11,89% всіх рішень за місяць). Було знайдено 302 помилки, що складає майже 2,17% від перевірених. В цілому спостерігалися позитивні тенденції відносно якості роботи. Повернення списків від невдоволених клієнтів не спостерігалися.

Конкретно у першій групі було перевірено 3057 рішень, знайдено 75 помилок, що складає 2,45% (у порівнянні з 3,50% у третій місяць). У другій групі було перевірено 3965 рішень, знайдено 97 помилок, що складає 2,45% (у порівнянні з 5,49% у третій місяць). У третьої групі було перевірено 3437 рішень, знайдено 75 помилок, що складає 2,18% (у порівнянні з 5,59% у третій місяць). У четвертій групі було перевірено 3460 рішень, знайдено 55 помилок, що складає 1,59% (у третій місяць четверта група існувала у складі першої). У командному змаганні перше і друге місце отримали команди четвертій групі, основний склад якої отримав перше місце у командному заліку і у попередній місяць.

Свою роль зіграло також зменшення плину кадрів: основний склад більшості команд становили люди, що к середині четвертого місяця працювали у компанії більше двох місяців. Також підтвердила

себе теорія про важливість навчання рекрутерів, менеджерів по персоналу, створення корпоративної культури на утримання персоналу, плин кадрів [2].

5. П'ятий місяць досліджень.

5.1. Схема роботи у п'ятий місяць. Схема роботи у п'ятий місяць суттєво не змінилась, з великої кількості новачків утворили 5 групу, що не була розділена на команди і працювала у інший час. Очолив 5 групу один з досвідчених верифікаторів.

5.2. Особливості роботи у п'ятий місяць.

Найбільш важливим було змінення системи матеріальної мотивації до виключно індивідуальної: командні змагання були відмінені, очевидно, через намагання зекономити. Нова система мотивації полягала у введенні премій для 8 кращих верифікаторів, восьмий з яких отримував премію у розмірі 3Y, де Y дорівнює приблизно 2% від середньої зарплати у колективі. Той, хто посяде сьоме місце, мав отримати премію у розмірі 4Y, і так далі із шагом в «Y», найкращий верифікатор мав отримати премію у розмірі 10 Y.

З початку п'ятого місяця на кожен робочий комп'ютер були встановлені програми для відслідковування дій працівників. Очевидно, що бажання проводити час у соціальних мережах, навіть після виконання норми, зменшилося. Робота стала більш плавною. Хоча спочатку це нововведення, звичайно, викликало незначну негативну реакцію.

Ще однією важливою обставиною було значне покращення тренінгових матеріалів, інструкції, за якими працювали і приймали рішення верифікатори. Майже спочатку місяця вони були суттєво доповнені, упорядковані і майже лишилися двозначності і невизначених категорій, що відносяться до роботи.

Також на деяких типах списків було введено можливість поставити верифікатору помилку за невірну адресу, це незначно підвищило загальну кількість помилок.

5.3. Якість прийняття рішень верифікаторами.

На початку місяця, після об'явлення нових умов змагань, якість прийняття рішень зменшилась, але потім вирівнялась до приблизно тих же показників. Зіграло роль ще і те, що люди просто видихаються і не можуть підтримувати високий темп постійно.

За п'ятий місяць роботи було перевірено 56 верифікаторів і 14954 їх рішення (приблизно 12,77% всіх рішень за місяць). Було знайдено 380 помилок, що складає приблизно 2,54% від перевірених. В цілому спостерігалися невеликі негативні тенденції відносно якості роботи, хоча її плавність (розподілення робочого часу) покращилась. Повернення списків від невдоволених клієнтів не спостерігалися.

Конкретно у першій групі було перевірено 2493 рішення, знайдено 66 помилок, що складає 2,65% (у порівнянні з 2,45% попереднього місяця). У другій групі було перевірено 3643 рішення, знайдено 87 помилок, що складає приблизно 2,39% (у порівнянні з 2,45% попереднього місяця). У третій групі було перевірено 3756 рішень, знайдено 86 помилок, що складає 2,29% (у порівнянні з 2,18% попереднього місяця). У четвертій групі було перевірено 3774 рішення, знайдено 69 помилок, що складає близько 1,83% (у порівнянні з 1,59% попереднього місяця). У п'ятій групі було перевірено 1288 рішень, знайдено 72 помилки, що складає близько 5,59% (у попередньому місяці п'ятій групі не існувало). Як ми бачимо, тільки друга група із чотирьох показала покращення

Таблиця 1

Вплив ключових нововведень на якість прийняття рішень верифікаторами

	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5
Ключові нововведення у порівнянні з попереднім місяцем		1. Персональна відповідальність. 2. Розбивка підрозділу на 3 групи зі своїм координатором	1. Підрозділ навчання. 2. Розбиття груп на команди і початок змагань між ними. 3. Розстановка камер спостереження. 4. Початок взаємодії з менеджерами кампаній.	1. Заміна бінарної системи (поява знаків питань). 2. Підрозділ навчання і взаємодія з менеджерами кампаній діють весь місяць. 3. Зменшення плину кадрів	1. Тільки індивідуальна мотивація. 2. Встановлення програм для відстежування дій на комп'ютері. 3. Покращення інструкцій.
Всього верифікаторів	33 (перевірено 12)	44	40	44	56
Кількість перевірених рішень	156	3978	7395	13919	14954
Кількість помилок	29	408	365	302	380
Відсоток помилок	18,59	10,26	4,93	2,17	2,54
Приріст % помилок від попереднього місяця	-	-44,81	-51,95	-55,98	+17,05
Спостережені невдоволення замовників	3	1	0	0	0

показників, у той час як у попередній місяць покращили показники три групи з трьох, що існували у попередні місяці, хоча це можна сказати і про четверту, яка спрацювала краще, ніж у попередній місяць перша, з якої вона утворилась. Також варто відмітити, що у командному заліку у цьому місяці перше місце все одно зайняла б команда з четвертої групи.

Висновки і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Дане дослідження показало можливі рішення при втраті керованості колективом через його надмірний та/або швидкий ріст. Також в процесі дослідження було доведено вплив впровадження персональної відповідальності, організаційних змін та інших факторів на якість роботи працівників підприємства, що займається Інтернет-маркетингом. Дослідження не вимірювало всіх можливих факторів і їх показників, що могли впливати на кількість і якість роботи, але ясно показало ефект від впровадження ключових нововведень саме на якість прийняття рішень, у деякому сенсі – якість розумової діяльності на роботі. Табл. 1 показує порівняння якості роботи по місяцям.

Так, введення персональної відповідальності та побудованої на взаємозалежності командної системи мотивації мали, на думку автора, найбільший вплив на якість роботи. Значний вплив на статистику мало створення системи навчання новачків, які приступали до роботи не з першого дня, а з четвертого і вже більш-менш підготовленими: новачки (ті, хто працює менше місяця) все ще робили виражено більшу за інших кількість помилок, але цей відсоток, все ж, значно зменшився. Інші нововведення мали менший вплив, а відхід від командно-індивідуальної системи мотивації до виключно індивідуальної, очевидно, мав негативний ефект. Це також підтверджують інші дослідження: серед організацій, де існує система мотивації, під час опитування персонал цих організацій назвав найбільш вагомими матеріальні методи [4]. Була доказана необхідність мотивації персоналу, що займається розумовою працею [5].

Наступними можливими експериментами з підвищення продуктивності та/або якості роботи може бути впровадження чисто командних сис-

тем мотивації, інтегральних показників кількості/якості, тощо. Проектно-орієнтований підхід та широко використовуваний в ІТ-компаніях підхід з юридичного оформлення діяльності за допомогою ФОП (фізична особа-підприємець), дозволяє міряти працю не проведеним часом, а одиницями робіт, що у зв'язці з інтегральними показниками кількості/якості виконаних робіт та приведеними у цьому дослідженні методами мотивації, може дати значний ефект, виражений у підвищенні якості і кількості виконуваної роботи, а відповідно – збільшенні прямих доходів і зменшенні непрямих витрат (при деякому збільшенні видатків на введення та підтримання необхідних заходів). Однак, для приваблення найбільш талановитих працівників, ще на стадії співбесід вони повинні знати, що в організації є всі засоби для комфортної роботи [6]. Досвід, отриманий у цьому дослідженні, можна переносити на інші, не тільки проектно-орієнтовані організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Княжицький В. В. Мотивация технического персонала. Обучение как метод нематериальной стимуляции // Фаст Лейн. – 2012. – 17 с.
2. Мусіяченко В. Ф. Концепция и описание Первой практической школы менеджеров по персоналу в IT-сфере "ITHunt" // ITHunt. – 2016. – 5 с.
3. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – №4. – С. 55-63.
4. Петрушко А. В. Практические аспекты мотивации труда IT-специалистов в современных организациях // Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління: збірник наукових праць ДонДУУ. Том XV. Серія «Спеціальні та галузеві соціології». Випуск 281. – 2014. – №4. – С. 163-168.
5. Бреус Т. Эффективная мотивация IT-персонала // Кадровик Украины. – 2009. – №1 (25).
6. Пак В. Д., Нужи́на Н. І. Мотивация персонала: как это делают в крупнейшей ИТ-компани, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://research-journal.org/social/motivaciya-personala-kak-eto-delayut-v-kрупnejšej-it-kompanii-2/>.