

Рубрика: Економіка та управління підприємствами  
Муха Р.А., к.е.н., старший викладач, Тернопільський національний  
економічний університет

### Особливості мотивації роботи у команді

Анотація. У статті розглянуто особливості мотиваційного процесу команди та виділено основні етапи мотивації. Виокремлено такі основні методи мотивації, як: «батога і пряника», системи санкцій і стимулів та психологічні. Узагальнено підходи та принципи мотивації команди. Специфічністю мотиваційного процесу команди є те, що його можна розглядати з двох сторін, застосовуючи принцип синтезу і аналізу. Також варто виділяти три основні мотивації команди, зокрема, індивідуальна мотивація кожного члена команди, мотивація лідера проекту та мотивація команди, як єдиного цілого. Особливість індивідуального заохочення членів команди полягає у тому, що вона опирається на ієрархію людських потреб А. Маслоу. Мотивація лідера проекту має залежати від його результату. Усю команду варто мотивувати через створення у її членів відчуття надійності і товариськості. Важливим елементом, який здійснює позитивний вплив на функціонування команди, є сприятливе та креативне середовище, на яке необхідно звертати особливу увагу.

Аннотация. В статье рассмотрены особенности мотивационного процесса команды и выделены основные этапы мотивации. Определены следующие основные методы мотивации, как «кнути и пряника», системы санкций и стимулов и психологические. Обобщены подходы и принципы мотивации команды. Специфичностью мотивационного процесса команды является то, что его можно рассматривать с двух сторон, применяя принцип синтеза и анализа. Также стоит выделять три основные мотивации команды, в частности, индивидуальная мотивация каждого члена команды, мотивация лидера проекта и мотивация команды, как единого целого. Особенность индивидуального поощрения членов команды заключается в том, что оно

основуватися на ієрархії людських потреб А. Маслоу. Мотивація лідера проекту повинна залежати від результату проекту. Всю команду варто мотивувати через створення у її членів відчуття надійності та соціальності. Важливим елементом, який надає позитивний вплив на функціонування команди, є сприятлива та креативна атмосфера, на яку необхідно звертати особливу увагу.

Ключові слова: команда, мотивація, командна робота, ієрархія потреб, управління проектом, аналіз, синтез.

Ключевые слова: команда, мотивация, командная работа, иерархия потребностей, управление проектом, анализ, синтез.

Постановка проблеми. На кожному підприємстві створюється команда у випадку, коли необхідно застосувати креативні ідеї, вирішити поставлені завдання або завершити проект. Завдання всіх членів команди максимально співпрацювати між собою та отримати позитивний результат від цієї взаємодії. Саме тому, головним завданням лідера команди максимально згуртувати колектив навколо себе і навколо спільної мети. У цій ситуації яскраво гостро постає питання вмотивувати членів усієї команди, оскільки, мотивація може надихати, заохочувати та стимулювати людей до досягнення великих успіхів. Мотивація може також створити середовище, що сприятиме ефективній колективній роботі для досягнення загальних поставлених цілей або завдань. Саме тому, питання мотивації командної роботи є дуже актуальним як для окремих проектів, так і підприємств, які вимагають об'єднання працівників у команду та використання їхньої творчої праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями мотивації командної роботи займалися багато як закордонних науковців, так і українських. Зокрема, питанням дослідження основних теорій мотивації присвячені праці Маслоу А. Серед українських науковців цю проблематику досліджували Чірікова Н., Резнікова О. Питанням зростання продуктивності проектних команд через здійснення ефективної мотивації займалися Джіанг К., Кларк Р., Петерсон Т. Загальні питання командної роботи та її мотивації

досліджували Григор'єва Н., Кашуба О., Кондауров А. Однак, не достатньої уваги присвячено напрямам мотивації власне різних груп учасників, які беруть участь у роботі команди, саме тому виникає доцільність продовження вивчення та поглиблення основних питань з обраної проблематики.

Метою статті є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо організації мотиваційного процесу командної роботи на підприємстві, зокрема, виокремити складові, які беруть участь у мотиваційному процесі, та визначити основні механізми, за допомогою яких здійснюється процес стимулювання праці.

Виклад основного матеріалу. Команда є рушійною силою, яка створюється на підприємстві, для виконання певного завдання чи реалізацію певного проекту. Команду можна розглядати певною мірою як живий організм, клітинами якого виступають люди, що задіяні у проекті. Для забезпечення життєдіяльності усього організму, звичайно, потрібні певні поживні речовини, які б забезпечували ріст і процвітання усього цілого. У командній роботі такими «поживними речовинами», звичайно, ж виступає мотивація.

Мотивація - це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

Мотивацію, як процес, можна представити у вигляді ряду послідовних етапів [1]:

Перший етап - виникнення потреб. Людина відчуває, що їй чогось не вистачає, вона вирішує зробити якісь дії.

Другий етап - пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити.

Третій етап – визначення цілей (напрямків) дії. Визначається, що саме і які засоби необхідно для того, щоб забезпечити потребу.

Четвертий етап - реалізація дії. Людина витрачає зусилля, щоб здійснити дії, які відкривають їй можливість придбання того, що потрібне для усунення потреби.

П'ятий етап - отримання винагороди за реалізацію дії. Проробивши необхідну роботу, людина отримує те, що вона може використовувати для усунення потреби або те, що вона може обміняти на бажане для неї. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається зміна мотивації до дії.

Шостий етап - ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби.

Загалом, основними методами мотивації, які розглядаємо у хронологічній ретроспективі, можна вважати [2]:

1. Найпершим і найбільш поширеним методом був метод «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго у адміністративно-командній системі.

2. Поступово метод «батога і пряника» трансформувалася в систему санкцій і стимулів. Він був ефективний за умов рутинних операцій, при неможливості змінити місце роботи та в умовах бригадних і колективних підрядів.

3. З підвищенням ролі людського фактора з'явилися психологічні методи мотивації. В основі психологічних методів лежить твердження, що основним модифікуючим фактором є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку оточуючих членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

Специфічністю мотиваційного процесу команди є те, що його можна розглядати з двох сторін, застосовуючи принцип синтезу та аналізу.

Синтезуюча сторона мотивації команди полягає у тому, що оскільки команда розглядається як сукупність людей, то і мотивувати її доцільно як одну велику структуру.

Мотивації команди за принципом аналізу передбачає розглядати команду як сукупність окремих індивідів, які мають власні мотиви і заохочувати їх в участі у проекті доцільно через кожного окремо.

Мотивація і ефективна робота команди мають тісний зв'язок і прямо пропорційну залежність. Застосування принципів синтезу та аналізу у процесі мотивації повинно забезпечити один єдиний важливий результат роботи команди, зокрема, виконання завдання, успішне закінчення проекту та успіх підприємства.

Тому, процес мотивації команди можна розглядати як сукупність заохочення трьох складових, які об'єднані спільним сприятливим і креативним середовищем і представлені на рис.1.

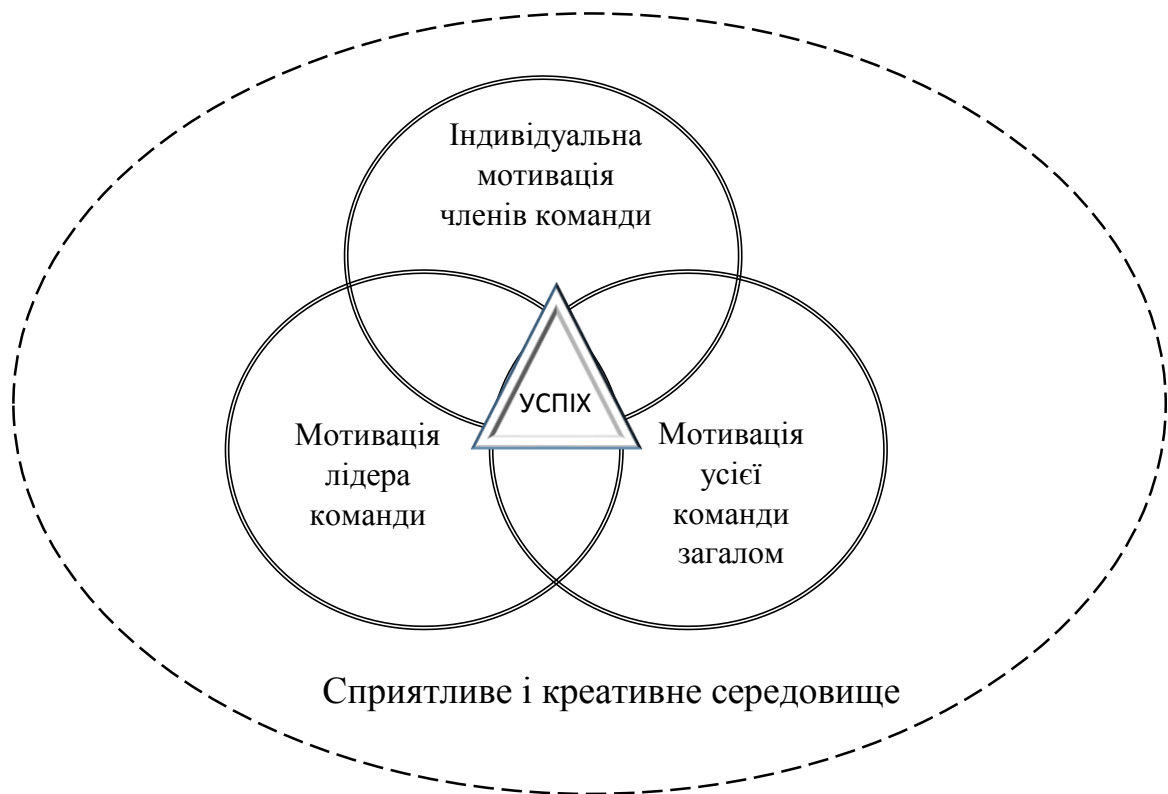


Рис.1. Складові мотивації роботи команди\*.

\* Джерело: Розроблено автором самостійно

Розглянемо детальніше кожну з складових процесу мотивації у команді.

1) Індивідуальна мотивація кожного члена команди.

Ця складова мотивації у команді опирається на ієрархію людських

потреб Маслоу. Відповідно до теорії, науковець класифікує потреби людини в п'яти рівнях і більш високі потреби стають мотиваторами тільки тоді, коли потреби нижчого рівня задоволені [3; 4; 5, с.134; 6, с.109].

Згідно теорії потреб Маслоу виокремлено основні види мотивації членів команди, зокрема [7]:

1. Мотивація винагородою. Винагорода (або заробітна плата) достатньої величини забезпечує залучення необхідних кваліфікованих ресурсів до проекту. Але цей фактор здійснює не надто невеликий вплив на збільшення ефективності роботи співробітників, оскільки виникає ефект звикання. Тому, його не можна відносити до найбільш ефективних інструментів мотивації персоналу.

2. Мотивація преміюванням (доплатами за результат). Це більш дієвий механізм мотивації персоналу в проектній роботі, ніж мотивація винагородою. При цьому обов'язково повинні дотримуватися певні умови, зокрема: - розмір премії повинен бути істотним відносно заробітної плати (не менше 50% від місячної винагороди); - розмір та умови отримання премії повинні бути заздалегідь відомі співробітнику та залежними від індивідуальних зусиль працівника; - при виконанні всіх умов, отримання премії має бути гарантованим.

3. Мотивація гарантією зайнятості. У період економічного підйому цей метод мотивації дуже слабо мотивує людей, так як завжди є куди піти. А от у період спаду, кризи - мотивує набагато сильніше. Якщо цей метод мотивації подавати як загрозу, то він приведе до погіршення морального духу в команді. Не варто цей спосіб мотивації робити основним, але зовсім відмовлятися від нього теж не варто. Крім можливостей, співробітники повинні відчувати і загрози.

4. Мотивація підвищенням статусу - досить важливий фактор. Звичайно, діє на співробітників по-різному, бо є люди з чітко вираженими прагненнями, а є люди, які байдужі до цього.

5. Мотивація професійним ростом, отриманням нового досвіду - це дієвий фактор, який необхідно використовувати в команді. Для забезпечення цього стимулу, менеджеру проекту доцільно докласти всіх зусиль, щоб проект був добре керованим та використовував новаторські технології.

6. Мотивація відповідальністю за результат. Якщо використовувати цей механізм правильно, то він може дуже сильно стимулювати працівників. Якщо член команди не просто буде піддаватися регулярним перевіркам результатів своєї роботи з боку менеджера, а буде відчувати необхідність своєї роботи, розуміти, що результати його роботи потрібні для проекту, що їх чекають його колеги, то працівник буде змушений докладати додаткові зусилля для досягнення необхідних цілей. Однак, якщо використати цей мотиватор у не правильному напрямі, він може виступити і як негативний чинник впливу.

7. Мотивація почуттям значущості особистого вкладу в загальний успіх. Кожен співробітник повинен знати, що його робота не залишилася непоміченою, що він здійснив свій вклад в загальний результат, що його зусилля привели до спільного успіху. Менеджер проекту повинен підкреслювати це, згадувати досягнення кожного співробітника. Тоді солодкий смак причетності до перемоги запам'ятається співробітнику надовго і він буде наступного разу працювати з максимальною віддачею. Цей мотиватор є продовженням попереднього механізму.

8. Мотивація задоволенням від результату. Особливістю цього механізму є те, що доцільно відкинути скептичне ставлення до новаторських пропозицій і заохочувати співробітників до впровадження своїх ідей з метою досягнення єдиного і важливого результату для усіх.

При всій широті методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник проектної команди повинен сам вибирати, яким чином стимулювати кожного працівника для виконання головного завдання - виживання в жорсткій конкурентній боротьбі.

2) Мотивація лідера (менеджера) проекту.

Звичайно усі вище розглянуті методи мотивації членів команди є актуальними і для лідера цієї команди, оскільки він є її частиною і людиною з певними потребами. Оскільки, головна мета безпосередньо менеджера проекту (досягнення цілей проекту з урахуванням усіх обмежень і мотивація учасників) здійснює прямий вплив на успіх проекту, то важливо, щоб мотивація менеджера проекту (власне його керівника) безпосередньо залежала від результатів проекту. Оплата та премії повинні безпосередньо залежати від досягнутих результатів, дотримання термінів і бюджету.

### 3) Мотивація усієї команди загалом.

Умови отримання командної винагороди повинні бути залежними від командних зусиль та кінцевого результату. Для цього доцільно створити належний командний дух, який би сприяв виникненню таких стимулюючих факторів, як: - відчуття надійності у команді; - дружність.

Тобто, члени усього колективу повинні відчувати свободу у можливості висловлювати власну точку зору та відсутність страху самовираження. Цей напрям мотивації підвищить ефективність роботи учасників проекту, сформує приємну атмосферу та підніме дух команди [8, с.66].

Створення сприятливого і креативного середовища – важливий елемент мотиваційного процесу. Науковець Гордон Бауер досліджував вплив позитивного настрою на продуктивність роботи працівника. Бауер виділив наступні способи підтримати позитивні емоції до праці для всіх у процесі роботи [9]:

- Залучення працівників до естетичного оформлення їхнього робочого місця. Доцільно керівникам підприємств інвестувати кошти у яскравий, живий, позитивний дизайн середовища.

- Дозвіл працівникам слухати музику в приватному порядку в той час як вони працюють, якщо прослуховування не знижує ефективність роботи та не заважає іншим працювати.

- Ліквідація правил, які зменшують задоволення від роботи, але лише за умови, якщо цей крок принесе значно більше вигод, ніж втрат.



- Заохочення всіх, включаючи керівників і менеджерів, бути у захваті від роботи, яку вони виконують, сприяти позитивному настрою і підтримувати інших.

Прикладом компанії, яка домоглася успіху у створенні сприятливого і творчого середовища для свої працівників, стала ІТ-компанія «SAS», що спеціалізується на розробці і продажі рішень і послуг в області бізнес-аналітики у Північній Кароліні (США). У цій компанії наймовірно низький рівень плинності кадрів від 2 до 5 відсотків, а доходи становлять понад \$ 1 млрд. дол. Компанія створила таку атмосферу завдяки політиці генерального директора Джима Гуднайта. Він вказує такі напрямки для створення творчого середовища у компанії, за якими працює «SAS» [10, с.224]: - тримати співробітників інтелектуально зайнятими; - вимкнути чи видалити подразники, тому люди працюватимуть якнайкраще; - зробити менеджерів відповідальними за вияв творчих здібностей працівників; - сприймати клієнтів як креативних партнерів.

Висновки. Отже, мотивація у командній роботі займає одне з найважливіших питань, оскільки, від міри зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань, залежить успіх усього проекту, загалом. Мотиваційний процес є досить складним, оскільки його необхідно розглядати з трьох основних сторін, зокрема, враховувати інтереси і потреби як окремого працівника у команді, їх лідера (менеджера), так і усієї команди, загалом. У цьому і виявляється принцип синтезу і аналізу процесу мотивації командної роботи. Іншим важливим моментом у стимулюванні праці членів команди є створення позитивного і креативного середовища, у якому працюватиме команда. Як показує світова практика, саме позитивне середовище може посприяти більш ефективному функціонуванню підприємства.

Список використаних джерел

1. Смолич Д.В. Особливості нематеріальної мотивації працівників до інноваційної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. В. Смолич,

В. В. Павлов // Економічний форум. - 2014. - № 4. - С. 157-164. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_28)

2. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд: Учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010.

3. Маслоу А.Г. Мотивация и личность [Электронный ресурс]. / А.Г. Маслоу. – Режим доступу: [http://www.bim-bad.ru/docs/maslow\\_motivation\\_and\\_personality.pdf](http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf)

4. Кондауров А. Мотивация как способ формирования команды [Электронный ресурс]./ А. Кондауров. – Режим доступу: <http://www.job77.ru/articles/motivacziya-kak-sposob-formirovaniya-komandyi-i-dostizheniya-kadrovoj-stabilnosti-kompanii.html>

5. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів [Економічний ресурс] / О.С. Резнікова // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 1 (19). — С. 133-136. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Venu/2011\\_1/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Venu/2011_1/27.pdf)

6. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці [Електронний ресурс]./ Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113 – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/126.pdf>

7 Кашуба О. Мотивация проектной команды [Электронный ресурс]. / О. Кашуба. – Режим доступу: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1092013-motivatsiya-proektnoi-komandy>

8. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance [Электронный ресурс]. / Т. М. Peterson. – Режим доступу: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>

9. Clark R.E. Fostering the motivation of individuals and teams [Электронный ресурс]. / R.E. Clark. – Режим доступу: [http://www.usc.edu/dept/education/cogtech/publications/clark\\_fostering.pdf](http://www.usc.edu/dept/education/cogtech/publications/clark_fostering.pdf)

10. KSU Faculty Member websites. Motivation, Leadership, and Teamwork - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: faculty.ksu.edu.sa/ghadeer/111/ch.8.pdf

#### Summary.

Every enterprise is creating the team when it need to apply the creative ideas, to solve tasks or to complete the project. The main task of the all team members is to work together as much as possible and get a positive result from this interaction. Therefore, the main task of the team leader is to rally the team around him and around a common goal. In this situation, the most important question is how to motivate team members, because motivation can inspire, encourage and stimulate people to achieve the great success. Motivation can also create an environment that will promote effective collective work to achieve common goals or objectives.

The aim of the article is the development of theoretical positions and practical recommendations for process of motivational teamwork in the company, determine the components involved in the motivational process and identify the basic mechanisms of the work stimulating.

In the article defined the features of motivational team process and highlighted the main stages of motivation. It determined the main methods of motivation as the "carrot and stick", system of sanctions and incentives, and psychological methods. Generalized approaches and principles of the team motivation. The motivation process should viewed from two sides, applying the principles of synthesis and analysis. It is necessary to provide three basic components in the motivation, including individual motivation of each team member, project leader motivation and motivation of the team as a whole. Important feature of the encouraging individual team members based on a hierarchy of human needs Maslow. Motivation of the project leader must depends from the outcome of the project. The whole team need motivate through creating a sense of reliability and sociability. An important element that has a positive effect on the functioning of the team is supportive and creative environment, which needs to pay special attention.