

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64>

УДК 658.3:005.95/96:331.108

ЕТИЧНО-МОТИВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДОУТВОРЕННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ

ETHICAL-MOTIVATIONAL WAREHOUSES OF EFFECTIVE TEAM BUILDING: THEORETICAL ASPECT OF ANALYSIS

Мунтян Ірина Володимирівна

кандидат соціологічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9599-484X>

Муркалова Дарина Іванівна

студентка магістратури,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3882-3297>

Мужайло Василь Дмитрович

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8283-0988>

Muntian Iryna, Murkalova Daryna, Muzhailo Vasyl
Odesa National University of Technology

У статті розглядаються проблеми командування та мотивації персоналу в сучасному менеджменті. Детерміновані основні чинники, що впливають на ефективність формування команд і мотиваційних систем в організаціях. Представлені та охарактеризовані основні елементи процесу формування команди. Проаналізовано ключові теорії мотивації, визначено їхню актуальність в сучасних умовах функціонування та розвитку бізнесу. Окреслена структура мотивації, основними компонентами якої визначено умови праці, ресурси, визнання, взаємини та відповідальність. Особлива увага приділяється значенню нематеріальних стимулів і впливу корпоративної культури на мотивацію співробітників. Представлено рекомендації щодо вдосконалення процесів командування та розробки мотиваційних інструментів для підвищення продуктивності праці та залученості працівників.

Ключові слова: командування, мотивація персоналу, система мотивації, сучасний менеджмент, комунікативний менеджмент, психологія управління, корпоративна культура, нематеріальні стимули, комунікація, ділова етика.

The article deals with the problems of team building and staff motivation in modern management. The main factors influencing the effectiveness of team building and motivational systems in organizations are identified. The key theories of motivation and their relevance to modern conditions are analyzed. Recommendations for improving team building processes and developing motivational tools to increase productivity and employee engagement are presented. Particular attention is paid to the importance of intangible incentives and the impact of corporate culture on employee motivation. The purpose of the article is to analyze the existing problems of team building and staff motivation in the context of modern management, as well as to develop recommendations for overcoming them. The scientific article actualizes the issue of studying the processes of team building and staff motivation in the context of modern management. The key factors that affect the effectiveness of teams and employee motivation in a dynamic business environment are considered. The main approaches to theories of motivation are analyzed, in particular, their application in the processes of personnel management. It has been described the most effective motivational strategies that help to strengthen team spirit and increase productivity. The main stages of building successful teams and forming a motivation system that meets the modern requirements of personnel management are highlighted. In further research, it is proposed to focus on the features and benefits of using modern motivation and team

building tools in flexible organizational structures. It is important to investigate how the integration of technologies, such as management platforms and analytics tools, can improve communication and teamwork processes, as well as contribute to the formation of a positive corporate culture. The study of the impact of hybrid forms of work on employee motivation is also a promising area, as changes in the format of work require new approaches to motivational strategies and team management.

Keywords: team building, staff motivation, motivation system, day-to-day management, communication management, management psychology, corporate culture, non-material incentives, communication, business ethics.

Постановка проблеми. У сучасному менеджменті ефективність підприємств значною мірою залежить від здатності організацій формувати високоефективні команди та забезпечувати належну мотивацію персоналу. Однак на практиці багато підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з невідповідністю існуючих мотиваційних систем до потреб працівників. Використання стандартних підходів до мотивації часто не враховує індивідуальні очікування, що призводить до зниження рівня залученості та задоволеності роботою. Крім того, відсутність ефективної комунікації між членами команди і керівництвом створює бар'єри для продуктивної взаємодії, викликаючи конфлікти і непорозуміння.

Зі зростанням популярності гібридних форм роботи організації стикаються з новими викликами у мотивації та управлінні командами. Нестача нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень і можливості для професійного зростання, стає дедалі відчутнішою, що підвищує ризик плинності кадрів. Таким чином, виникає необхідність у комплексному підході до формування ефективних команд і мотиваційних систем, які б враховували як сучасні теоретичні моделі, так і практичні аспекти управлінської діяльності. Вирішення цих проблем є ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємств та створення сприятливого робочого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері мотивації персоналу та командування в сучасному менеджменті демонструє значний інтерес науковців до проблеми управління людськими ресурсами в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. Дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців підтверджують, що ефективні системи мотивації та належна організація командної роботи є ключовими факторами успіху підприємств. Варто відзначити особливий інтерес до цієї проблеми українських дослідників, аналізу проблеми мотивації та командування присвячені роботи С.А. Прохоровської, В.В. Гор-

бунової, Р. А. Мухи, К. В. Волошан, О. Г. Романовського, М.Д. Ведернікова, Ю.В. Здорова та ін. Так, зокрема С. А. Прохоровська акцентує увагу на важливості мотивації персоналу для успішного функціонування підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності [1]. Особливо важливою є система мотивації, яка поєднує матеріальні (зарплата, бонуси) та нематеріальні стимули (кар'єрний ріст, визнання). Дослідниця підкреслює необхідність впровадження довгострокових програм, що включають розвиток корпоративної культури та створення комфортних умов для працівників. Окреслена стратегія сприятиме залученню нових фахівців і збереженню лояльності існуючих працівників. У наукових доробках В.В. Горбунової аналізується важливість взаємовідносин у командах та їх роль у досягненні високої продуктивності. Авторка представила концепцію, яка ґрунтується на суб'єктно-зорієнтованих теоріях, акцентуючи увагу на індивідуальній рольовій самореалізації членів команди, технологіях та методах командної роботи і механізмах розвитку конструктивних взаємовідносин [2].

Зважаючи на складність об'єктивного вимірювання цього феномену, наукові дослідження продовжують розвиватися у даному напрямку вимагаючи від науковців розробки нових, більш точних і різнобічних методів вивчення мотиваційних процесів, що актуалізує наукові пошуки у даній галузі.

Мета статті. Теоретичний аналіз підходів щодо формування ефективних систем мотивації та командування, що забезпечують підвищення продуктивності праці та покращення загальної атмосфери в колективі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, які проводять науково-практичні пошуки у сфері мотивації персоналу та командування. Особливу увагу приділено роботам, що стосуються інтеграції сучасних технологій в управління командами. Основою авторських представлених результатів стали загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких доцільно зазначити наступні: методи наукових абстракцій,

аналізу та синтезу, діалектичний метод, а також методи порівняння та узагальнення. Ці методи дозволили детально проаналізувати існуючі підходи до мотивації та командоутворення в контексті сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах економічного розвитку однією з ключових проблем, з якими стикаються підприємства, є формування ефективних команд та забезпечення високого рівня мотивації персоналу. Успішне управління людськими ресурсами є важливим чинником для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Особливо це стосується формування команд та мотивації, що є основними елементами ефективного менеджменту.

Командоутворення є фундаментальним процесом для створення робочої атмосфери, яка сприяє досягненню організаційних цілей. Основна мета командоутворення полягає в об'єднанні різноманітних знань, навичок і досвіду працівників у ефективну та злагоджену структуру. Однак, процес формування ефективних команд супроводжується численними викликами, серед яких варто виділити наступні:

– Відсутність ефективної комунікації та взаєморозуміння призводить до невідповідності між цілями окремих працівників та загальними цілями компанії, що призводить до виникнення конфліктів та обумовлює зниження продуктивності праці.

– Неправильний розподіл ролей призводить до неефективного використання потенціалу працівників через некоректне визначення їх ролей у команді, у результаті спостерігається тенденція зниження ефективності праці та мотивації.

– Відсутність чіткого алгоритму взаємодії між відділами: відсутність координації та співпраці між різними підрозділами компанії ускладнює процес прийняття ефективних рішень і затримує безпосередньо сам процес виконання завдань [3].

Ключовим фактором успішності будь-якої діяльності є мотивація. Безсумнівно, економічні та соціальні показники підприємства, а також кінцеві результати його роботи залежать від ефективного управління персоналом та його мотивування. Наразі механізм мотивації працівників у вітчизняній економіці не є достатньо розвиненим, про що свідчать показники конкурентоспроможності національних підприємств, оскільки саме персо-

нал підприємства виступає у якості головного ресурсу у контексті здійснення ефективної господарської діяльності і, відповідно, є ключовим фактором конкурентних переваг на ринку. Тому розробка ефективних шляхів підвищення мотивації працівників є одним із ключових пріоритетів, що підкреслює актуальність представленої дослідження.

Провідні науковці зазначають, що мотивація – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на стимулювання як власної, так і командної активності для досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Ефективна система мотивації персоналу є основоположним елементом успіху будь-якої організації. Для досягнення високих результатів важливо забезпечити мотивацію співробітників на всіх рівнях управління, налагодивши тісну взаємодію між ними. Основна мета мотиваційного процесу – досягнення максимальної продуктивності від наявних трудових ресурсів, що веде до підвищення загальної ефективності та прибутковості компанії [4].

Структура мотивації персоналу включає п'ять ключових аспектів: умови праці, ресурси, визнання, взаємини та відповідальність (рис. 1). Якщо розглядати мотивацію з точки зору отримуваних вигод, то можна виділити два основні типи: матеріальну та нематеріальну. До нематеріальної мотивації належать такі різновиди, як статусна та трудова мотивація.

До матеріальної системи мотивації входять різні форми грошових виплат: зарплата, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші види оплат. Нематеріальна мотивація включає такі елементи, як навчання, публічні похвали, нагороди, конкурси, персоналізовані подарунки та змагання [5].

Однією з головних проблем матеріальної мотивації в умовах сучасної української економіки є низький рівень заробітної плати, зміни стандартів відповідно до європейських норм та необхідність створення нових методів економічного стимулювання працівників.

Першим кроком у цьому напрямі є розробка та впровадження системи матеріального та морального стимулювання. Підприємство має забезпечити достатній рівень надбавок і премій, щоб показати зацікавленість керівництва в якісній роботі працівників. Важливо враховувати такі залежності:

1. Взаємозв'язок між оплатою праці та досягненням економічних цілей підприємства.



Рис. 1. Види мотивації персоналу

Джерело: на рис. систематизовано авторами на основі [4]

2. Залежність між якістю і продуктивністю праці та розміром зарплати.

3. Відповідність між зарплатою та можливістю задовольнити базові потреби працівника.

4. Співвідношення результатів роботи та суспільного визнання, як економічного, так і морального.

На другому етапі необхідно вдосконалити систему мотивації, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Третій етап передбачає створення комплексної системи мотивації, заснованої на

філософії якості, що включає зміни в розумінні якості роботи.

Моніторинг системи мотивації повинен включати аналіз поточного стану, мотиваційних потреб співробітників та визначення необхідності змін. Система мотивації повинна відповідати наступним вимогам:

– *Об'єктивність* – винагорода повинна базуватися на об'єктивній оцінці результатів праці.

– *Передбачуваність* – працівник має знати, яку винагороду отримає за досягнення певних результатів.

– *Адекватність* – винагорода повинна відповідати трудовому внеску, досвіду та кваліфікації працівника.

– *Своєчасність* – винагорода має бути надана якомога швидше після досягнення результату.

– *Значущість* – винагорода повинна мати реальну цінність для працівника.

– *Справедливість* – правила розподілу винагород повинні бути зрозумілими та чесними для кожного працівника.

Сьогодні ефективність системи мотивації залежить не лише від матеріальних чинників, таких як висока заробітна плата, а й від нематеріальних, пов'язаних із стабільністю робочого місця, досягненням особистих цілей, а також готовністю взяти на себе ініціативу та відповідальність. Нематеріальні мотиваційні фактори впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Успішне досягнення стратегічних цілей компанії значною мірою залежить від здатності його персоналу працювати продуктивно, якісно та креативно, а також від формування і реалізації нових ідей, отримання нових знань і розвитку навичок, що разом приносять позитивний результат і забезпечують ефективний розвиток бізнесу.

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр аспектів – від самоорганізації працівників і оцінки їхніх досягнень колегами до атмосфери в компанії та можливості реалізувати себе в різних аспектах діяльності підприємства. Нематеріальні методи мотивації можуть бути адаптовані для окремих працівників або реалізовані на загальному рівні. Останнє включає загальні корпоративні заходи та різноманітні пільги, так званий соціальний пакет.

На сьогодні соціальний пакет є одним із найефективніших інструментів мотивації працівників, до яких належать безкоштовне харчування, медичне страхування, компенсації за транспортні та мобільні витрати, пільгові або безкоштовні поїздки в санаторії за медичними показаннями, а також можливості для підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства. Іншим аспектом нематеріальної мотивації є поліпшення умов праці: забезпечення працівників новітніми технологіями,

створення комфортних робочих зон, вдосконалення дизайну інтер'єру, встановлення систем кондиціонування та опалення тощо.

Командоутворення відіграє ключову роль у мотивації співробітників, оскільки створює умови для гармонійної роботи, підвищення залученості та розкриття потенціалу кожного учасника колективу. Основними елементами процесу формування команди є:

– **Розвиток командних навичок (*team skills*)**: орієнтація на спільну мету, яка підтримує особисті цілі, та прийняття відповідальності за результати роботи команди.

– **Формування командного духу (*team spirit*)**: психологічні взаємини співробітників між собою та з організацією. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між працівниками, зміцнення почуття єдності та підвищення неформального авторитету керівників.

– **Створення команди (*team-building*)**: механічні дії щодо відбору, оптимізації структури команди та функціонального розподілу ролей, що включає створення робочого середовища і встановлення горизонтальних зв'язків у команді та між регіональними підрозділами [6].

Висновки. У сучасних умовах ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником, що впливає на успіх підприємства. Вона повинна включати не лише матеріальні, а й нематеріальні аспекти, які сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню робочого клімату та забезпеченню високої конкурентоспроможності. Нематеріальні чинники, такі як стабільність робочого місця, можливість самовираження, досягнення особистих цілей та ініціативність, набувають дедалі більшої ваги в умовах швидко змінюваного ринку.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства, необхідно розробити комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні чинники. Формування командного духу, розвиток командних навичок та застосування соціального пакета з пільгами є невід'ємними елементами сучасної мотиваційної системи. Лише за умови інтеграції обох аспектів мотивації підприємства зможуть забезпечити активність, залученість та лояльність працівників, що, в свою чергу, сприятиме їх стабільному розвитку і успіху в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023 № 2 (02), С. 45–48.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд. Житомир, 2014. 341 с.
3. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015 № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 01.10.2024)
4. Волошан К. В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів [Електронне наукове видання], м. Харків, 17 травня 2019 року. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html> (дата звернення: 01.10.2024)
5. Ведерніков М. Д., Здоров Ю.В. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу в організації. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 120-124.
6. Психологія тимблдингу / О. Г. Романовський та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. С. 28.
7. Середня зарплата в Україні. *Work.ua*. 2024. URL: <https://www.work.ua/salary-all/> (дата звернення: 08.10.2024).
8. Розмір заробітної плати у Європі. *MIGRANT.BIZ.UA*. URL: <https://migrant.biz.ua/dovidkova/emigracia/zarplata-v-ievropi.html> (дата звернення: 01.10.2024)

REFERENCES:

1. Prokhorovska, S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the context of modern challenges]. *Transformatsiina Ekonomika*. Issue 2 (02), pp. 45–48. (in Ukrainian)
2. Gorbunova V. V. The psychology of team building: a value-role approach to the formation and development of teams. Zhytomyr, 2014. 341 p. (in Ukrainian)
3. Mukha R. A. (2015) Komanda, yiyi sutnist ta osoblyvosti rozvytku [Team, its essence, and development features]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], vol 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (accessed October 1, 2024) (in Ukrainian)
4. Voloshan K. V. (2019) Motyvatsiya personalu yak zasib udoskonalennya systemy upravlinnya pidpryemstvom [Motivation of Personnel as a Means of Improving Enterprise Management Systems]. *Rozvytok yevropeys'koho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsial'ni ta pravovi aspekty – Development of the European Space through the Eyes of Youth: Economic, Social, and Legal Aspects*. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference of Doctoral Students, Young Scientists, and Students (Kharkiv, May 17, 2019). Kharkiv, 2019. Available at: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html> (accessed October 1, 2024). (in Ukrainian)
5. Vedernikov M. D., Zdor Yu. V. (2018) Udoskonalennya material'noyi motyvatsiyi personalu v orhanizatsiyi [Improvement of material motivation of personnel in the organization]. *Priazovskiyi ekonomichnyi visnyk* [Priazovskiyi Economic Bulletin], vol 6(11), pp. 120–124. (in Ukrainian)
6. Romanovskiy O. G. et al. (2017) Psykholohiya tymbyldynku [Psychology of team building] Kharkiv: Vydavnytstvo «Printing House Madrid», 28p. (in Ukrainian)
7. Serednya zarplata v Ukrayini. *Work.ua* [Average salary in Ukraine. Work.ua]. Available at: <https://www.work.ua/salary-all/> (accessed October 8, 2024)
8. Rozmip zarobitnoi platy u Yevropi. *MIGRANT.BIZ.UA* [The size of the salary in Europe. MIGRANT.BIZ.UA]. Available at: <https://migrant.biz.ua/dovidkova/emigracia/zarplata-v-ievropi.html> (accessed October 1, 2024)