



УДК 331.101

## ІНДИВІДУАЛЬНА ТА ГРУПОВА МОТИВАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Марина Єщенко; Павло Флоркевич

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
Краматорськ, Україна*

**Резюме.** Розглянуто теоретичні основи індивідуальної та групової мотивації у менеджменті сучасного підприємства. Зроблено акцент на вивченні ефективної роботи команди. Описано існуючі індивідуальні та групові мотивації та проаналізовано основну літературу, яка охоплює питання мотивації та ефективної роботи команди, поняття «мотивація» та «ефективна робота команди». Запропоновано авторську трактовку поняття ефективної роботи команди та мотивації. Встановлено, що керівництво компанії має систему стимулювання персоналу, основними компонентами якої є: створення умов праці; створення системи винагород; створення сприятливих взаємин у команді; забезпечення незалежності у роботі та попиту на результати. Визначено, що методи стимулювання, які використовує керівництво, свідчить про те, що персонал незадоволений організацією системи винагороди. Проведено дослідження витрат за заробітну плату для співробітника компанії (опитування співробітників). Ці умови вказують на важливість винагороди як фактора мотивації для працівників ТОВ «Єва», але загалом працівники не задоволені системою винагород. У ході наукового дослідження встановлено, що у компанії ТОВ «Єва» відзначили неефективну систему оцінки персоналу. Щоб покращити систему стимулювання роботи в цій компанії, пропонується впровадити нову систему оцінювання персоналу з продажу за допомогою методу «Таємний покупець». Щоб результати аудиту могли використовуватися менеджером та менеджером з персоналу як робочий інструмент, отримана інформація має бути правильно структурована. Для досягнення найкращої якості студії можна організувати прямі зустрічі з представниками компанії-замовника, під час яких з'ясують особливості поведінки торговельного персоналу. Після завершення програми таємних покупок необхідно аналізувати анкети агентів та їх звіти, щоб дізнатися про сильні та слабкі сторони й загальний опис ефективності роботи команди. На підставі ґрунтовного аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що ефективна робота команди – це ефективна робота персоналу, від керівника до співробітника. Тому мотиваційний фактор відіграє важливу роль у досягненні цілей організації.

**Ключові слова:** ефективна робота фірми, мотивація, персонал, таємний покупець.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.112](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.112)

Отримано 13.01.2022

УДК 331.101

## INDIVIDUAL AND GROUP MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE

Maryna Yeshchenko; Pavlo Florkevych

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
Kramatorsk, Ukraine*

**Summary.** The theoretical bases of individual and group motivation in the management of a modern enterprise are considered in the work. Emphasis is placed on studying the effective work of the team. Existing individual and group motivations are described and the main literature is analyzed,

which covers issues of motivation and effective team work, the concept of «motivation» and «effective team work». The author's interpretation of the concept of effective team work and motivation is offered. It is established that the company's management has a system of staff incentives, the main components of which are: creating working conditions; creation of a reward system; creating favorable relationships in the team, ensuring independence in work and demand for results. It is determined that the methods of incentives used by management indicate that staff are dissatisfied with the organization of the remuneration system. The article conducted a study of wage costs for a company employee (employee survey). These conditions indicate the importance of remuneration as a motivating factor for employees of Eva LLC, but in general employees are not satisfied with the reward system. In the course of scientific research it was established that Eva LLC noted an inefficient personnel evaluation system. To improve the incentive system in this company, it is proposed to introduce a new system of evaluation of sales staff using the «Mystery Shopper» method. It is stated that in order for the audit results to be used by the manager and the HR manager as a working tool, the information obtained must be properly structured. To achieve the best quality of the studio, you can arrange direct meetings with representatives of the customer company, during which the peculiarities of the behavior of sales staff will be clarified. After completing the mystery shopper program, you need to analyze the agents' questionnaires and reports to find out the strengths and weaknesses and a general description of the team's performance. Based on a thorough analysis of the scientific literature, we concluded that the effective work of the team is the effective work of staff, from manager to employee, and therefore the motivating factor plays an important role in achieving the goals of the organization.

**Key words:** effective work of the firm, motivation, staff, mystery shopper.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.112](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.112)

Received 13.01.2022

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу на даний час залишається актуальною для підприємств, не дивлячись на здавалося б достатнє вивчення цього питання. Така ситуація спостерігається в силу того, що теоретичні дослідження не реалізовані у конкретних практичних рішеннях і, як правило, неправильно розуміються стимули і мотиви економічного характеру, а наявні у західних компаніях програми мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічного середовища України. Актуальність цієї роботи визначається необхідністю вдосконалення мотиваційного механізму, який є одним із найважливіших складових для досягнення високих результатів та успіху в будь-якій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над питаннями мотивації, стимулювання трудової діяльності працювали й працюють багато економістів. Значний внесок у розвиток теорії й практики зробили всесвітньовідомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Е. Мейо, М. В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор та інші.

**Метою дослідження** є вивчення сутності мотивації персоналу та ефективної роботи команди за сучасних умов, її ролі в удосконаленні діяльності підприємства.

**Постановка завдання.** Проаналізувати погляди на визначення терміна «мотивація», спрямувати авторський погляд на поняття «ефективна робота компанії», запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління.

**Викладення основного матеріалу.** Ми часто чуємо цей термін. По суті це слово, яке ми пов'язуємо з поведінкою людини, яке виражає намір, що спонукає нас діяти. І хоча деякі з нас зазвичай знайомі з цією темою, ця риса життя є однією з багатьох, яка, схоже, відповідає старій приказці «я дізнаюся, коли це побачу».

Мотивація – це процес заохочення себе та інших до роботи задля досягнення особистих цілей та завдань організації. Мотивація як основна функція управління пов'язана з процесом заохочення себе та інших до роботи, формуючи поведінкову мотивацію задля досягнення особистих цілей та завдань організації. Завдання функції стимулювання полягає в тому, щоб співробітники компанії виконували роботу відповідно до своїх завдань. Для цього необхідно створити умови для матеріального та

морального інтересу працівників до роботи на підприємстві. Функція стимулювання служить створенню умов внутрішніх стимулів до торгівлі в компаніях [1].

Відомо, що індивідуальні та групові потреби людини не завжди збігаються. Тому те, що може мотивувати роботу конкретного співробітника, іноді не є мотивацією групи співробітників. Причина цього явища криється в особливості людей з різним світоглядом, освітою, вихованням, ставленням до матеріальних і духовних цінностей. Отже, зв'язок між індивідуальною та груповою мотивацією полягає у вирішенні проблеми поєднання індивідуальних і групових цілей та інтересів.

Невдачі досягаються через страх, спокій, доглянутість і безтурботність. Усунення страху створює впевненість та повноту. Встаньте і озбройтеся, нехай слабкі отримують милостиню.

Мотивовані співробітники є ключем до успіху компанії та її прогресивного прагнення реалізувати свою стратегію й зміцнити свої позиції на ринку. Тому мотивація персоналу є універсальною темою, актуальність якої не зменшується, незважаючи на постійну увагу теоретиків та експертів з менеджменту.

Специфіка мотивації персоналу на особистому рівні насамперед визначається потребами співробітників у «продажу» своїх навичок та умінь для забезпечення матеріальних умов життя. Проте щонайменше слід приділяти увагу потребам працівника в реалізації інших очікувань у межах організаційної діяльності й навіть можливості роботодавця задовольняти матеріальні потреби співробітників.

Дослідження показало, що одним із найважливіших мотивуючих факторів є особисте визнання керівником результатів роботи співробітників. Це мотивує навіть просте прохання начальника до підлеглих взяти участь у підготовці рішення. Варіантами прийомів особистої мотивації можуть бути: усні привітання, письмові привітання, публічне заохочення, просування співробітника кар'єрними сходами тощо [3].

Мотивація персоналу проявляється на трьох взаємозалежних рівнях, кожен із яких має свої особливості.

На особистому рівні реалізується довготермінова, середньотермінова, короткотермінова та миттєва мотивація кожного працівника. Тут працюють всі три типи мотивації: цілеспрямованість, утримання та ефективна робота. Для одного співробітника мотивація може бути ефективною, а для іншого – неефективною.

На цьому рівні мотивації велике значення має ситуаційний фактор. Використання тих самих методів і підходів для мотивації співробітників у різних умовах призводить до різних результатів. Таким чином, основними принципами мотивації на особистому рівні є своєчасність, диференційований підхід та спілкування з інтересами працівника. Важливими факторами ефективної мобілізації працівників на особистому рівні є чіткість роботи, відповідність компетенціям, компетенціям та інтересам працівника.

Визначено специфіку мотивації персоналу на особистому рівні:

- потреби співробітників у продажу своїх навичок та навичок для забезпечення матеріальних умов життя;
- потреби роботодавця у залученні, утриманні та використанні працівників для досягнення організаційних цілей;
- потреби працівника у задоволенні інших очікувань у межах організаційної діяльності й навіть здатність роботодавця задовольняти матеріальні потреби співробітників.

Кожен співробітник обмінює свій особистий капітал у вигляді знань та переконань, навичок та беручи участь в організаційній діяльності. У той самий час існує суперечність між його інтересами та інтересами роботодавця.

І працівник, і роботодавець зацікавлені у тому, щоб інвестувати менше та отримувати більше. На практиці це виявляється у бажанні деяких співробітників

продавати свої навички дорожче, ніж їх фактична вартість, і обіймати посади в компанії, які не відповідають їхній професійній компетенції. Роботодавці, зі свого боку, також готові платити працівникам менше, ніж вони того варті.

Саме матеріальні стимули визначають мотивацію залучення та утримання співробітників. Роботодавець, який пропонує своїм співробітникам найвищу заробітну плату, стає привабливішим для всіх категорій працівників, незалежно від кваліфікації, досвіду та амбіцій. Роботодавцю, який пропонує нижчу заробітну плату, важко залучати та утримувати висококваліфікованих та амбітних працівників.

Таким чином, ситуація на ринку праці стає важливим стимулом на особистому рівні, оскільки вільні місця, навчання та доступність робочої сили, а також соціальні та економічні умови, що визначають їх фактичну вартість, визначають очікування працівників та роботодавців щодо прийняттого балансу матеріальних інтересів для обох сторін [2].

Крім встановлення балансу між матеріальними інтересами працівника та роботодавця, системний підхід до мотивації на особистому рівні також включає:

- забезпечення ефективності роботи співробітника та розвиток у нього довіри до досягнення позитивного результату;
- своєчасне оцінювання керівництва та адекватна компенсація за успіхи та невдачі співробітників;
- відповідність винагороди очікуванням співробітників.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу на особистому рівні пов'язана із задоволенням їх очікувань щодо їхнього вкладу в організаційну діяльність та визначається:

- знайдення та підтримування балансу між матеріальними інтересами працівника та роботодавця;
- створення та підтримання умов для розкриття та раціонального використання потенціалу співробітника;
- створення умов для зростання та розвитку співробітників.

Командна робота важлива як для працівника, так роботодавця. Спеціаліст з командної роботи дозволяє вам реалізувати безліч особистих мотивів (наприклад, мотивацію до прихильності, участі, поваги та визнання), а для роботодавця командна робота часто є необхідною умовою для реалізації запланованих планів. Мотивація командної роботи має свої особливості.

Особлива роль керівництва полягає також у налагодженні контактів між усіма учасниками команди, щоб вона могла існувати й працювати самостійно. Для цього слід налагодити правильну й двосторонню комунікацію між членами команди і керівниками. Керівництво повинно координувати професійне зростання кожного учасника команди, зокрема за допомогою своєчасної внутрішньоконандної зміни ролей. Усе це є необхідними умовами для побудови висококваліфікованої й гнучкої команди, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ [5].

Добра організація командної роботи є важливою умовою мотивації на командному рівні. Створення командного робочого середовища означає усвідомлений вибір методу командної роботи як оптимальної конкретної ситуації. Не зважаючи на очевидну привабливість командної роботи, вона завжди пропонує найбільш ефективний спосіб досягнення цілей.

Групова діяльність є кращою у таких випадках:

- діяльність безпосередньо пов'язана з інтересами кількох членів команди, і проблема, пов'язана з діяльністю, зачіпає всіх;
- щоб знайти оптимальне вирішення проблеми, потрібно багато різної інформації, до якої члени команди будуть прикріплені в опитуванні;

- ефективність дій залежить від компетентності та відповідних дій членів команди;
- вплив виконання завдання впливає на кількох членів команди, і члени команди ідентифікують себе із завданням команди;
- більшість членів команди повинні розуміти важливість кожного етапу діяльності;
- члени команди розуміють доцільність співпраці та цінують додаткові навички один одного;
- команда має досвід співробітництва і дуже зацікавлена у розвитку взаємодії, а умови дозволяють вирішувати проблему спільно.

Ефективність роботи колективу залежить від його чисельності, складу, згуртованості та функціональних можливостей кожного з його членів [2].

Дослідження показало, що команди, в середньому від 5 до 10 осіб, зазвичай приймають точніші рішення та працюють ефективніше. У міру зростання групи спілкування між її членами стає все більш складним, і стає все важче й важче досягти згоди щодо діяльності групи. Послідовність (почуття ліктя) допомагає підвищити ефективність роботи, що виявляється у прагненні членів команди досягати узгоджених цілей. Співробітники повинні розуміти, що доля компанії залежить насамперед від їхньої співпраці.

Ідеї мотивів групи стали основою концепції корпоративної культури, поширеної у теорії та практиці управління. Корпоративна культура – це набір універсальних та професійних цінностей і переконань, які співробітники компанії поділяють із менеджером. Основними принципами формування корпоративної культури, якими має керуватися менеджер, є: справедливе оцінювання роботи, підвищення відповідальності, розвиток ініціативи, повага до особистості, здатність людини реалізувати свій потенціал. Як формується корпоративна культура у команді? Насамперед менеджер повинен заохочувати відкритий і безкомпромісний вираз своїх співробітників з різними поглядами та думками в усіх відношеннях.

Ще одним напрямом формування корпоративної культури є високий рівень моральності, чесності стосовно колег та ділових партнерів. Виконавча агенція також може відіграти важливу роль у розвитку засновника компанії, як описано нижче.

Отже, найпоширенішими методами підвищення мотивації до роботи, особливо для команд є:

- використання різних форм участі персоналу під управлінням;
- упровадження різноманітності в роботу персоналу в межах функцій, призначених кожному за співробітника;
- забезпечення особистої відповідальності працівників за роботу;
- призначення професій зменшення монотонності роботи;
- створення автономних робочих груп для вирішення певних виробничих завдань, наділення груп певним набором прав для передавання відповідальності групам, контроль якості виробництва та розподіл фінансової компенсації створення та добровільна діяльність, так звані «Коли якості», для просування ініціатив співробітників в управлінні різними виробничими видами діяльності.

Команда, члени якої об'єднані своєю метою, відчують, що у роботі є важка проблема, мають сильне товариство, беруть відповідальність за результат і відчують розвиток команди та власного життя, прагнуть підтримувати мотивацію протягом багато часу [6].

Звичайно, це не означає, що на їхньому шляху немає жодних труднощів або що бажання та потреби учасників не можуть змінюватися з часом. У таких випадках

необхідно ввести зміни. Член команди, який певний момент розуміє, що його потреби не відповідають потребам команди, може дозволити команді йти своїм шляхом.

Тим не менш, якщо ви хочете залишатися мотивованим і якомога довше, фактори, згадані вище, можуть допомогти вам створити найкращий клімат для вас.

Щоб покращити систему стимулювання роботи в цій компанії, я пропоную впровадити нову систему оцінювання торгового персоналу з використанням методу «Таємний покупець».

Метод Таємний покупець дозволяє визначити якість обслуговування, знання професійних продавців, їхнє вміння спілкуватися з суперечливими клієнтами, перекладати їх коментарі та заперечення на предметний рівень, справлятися зі стресом. Як служба моніторингу, цей метод часто використовується при оцінюванні торгового персоналу по всьому світу. Це оптимальний інструмент для роздрібною торгівлі, оскільки він надає найоб'єктивнішу та найактуальнішу інформацію за відносно низькою ціною.

Поява таких тестів була викликана посиленням конкуренції – тією ж рушійною силою, яка викликає боротьбу комерційних компаній за реальних та потенційних клієнтів.

Як правило, роль таємничого покупця відіграє навчена спеціалізована консалтингова фірма. Він приходить до магазину торгової мережі під виглядом звичайного покупця, спілкується із продавцем-консультантом, ставить йому запитання щодо заданого сценарію. Сценарій базується на корпоративних стандартах обслуговування клієнтів усередині компанії [4].

**Висновки.** Ефективна робота компанії – це, перш за все, ефективна робота персоналу, від керівника до співробітника, і тому мотиваційний фактор відіграє важливу роль у досягненні цілей організації.

У статті визначено теоретичні питання з цієї теми: концепція, методи та методи мотивації.

Аналізуються основні показники економічної активності підприємства, оцінюється чинна система стимулювання підприємства.

На сьогодні мережа парфумерно-косметичних магазинів «Єва» займає лідируючу позицію на ринку міста Краматорськ. Щоб вижити в конкуренції, ТОВ «Єва» змінює свою стратегію й тактику, постійно працює над її поліпшенням, стежить за якістю продукції, що продається, розробляє нові продукти, використовує найсучасніші та гнучкіші методи ціноутворення.

Аналіз існуючої системи стимулювання персоналу на сучасних підприємствах показав, що заробітна плата працівників компанії залежить від результатів їхньої роботи в компанії завдяки впровадженню системи винагород та системи покарань.

Метод дослідження надав докази ефективності системи стимуляції. Таким чином, керівництво компанії має систему стимулювання персоналу.

**Conclusions.** Effective work of the company is, first of all, effective work of the personnel, from the head to the employee, and therefore the motivating factor plays an important role in achievement of the purposes of the organization.

The article identified theoretical issues on this topic: the concept, methods and methods of motivation.

The main indicators of economic activity of the enterprise are analyzed, the current system of stimulation of the enterprise is estimated.

Today the network of perfume and cosmetic stores «Eva» occupies a leading position in the market of Kramatorsk. To survive in the competition, Eva LLC changes its strategy and tactics, constantly works to improve it, monitors the quality of products sold, develops new products, uses the most modern and flexible pricing methods.

An analysis of the existing system of incentives for staff in modern enterprises has shown that the salaries of employees depend on the results of their work in the company through the introduction of a system of rewards and penalties.

The research method provided evidence of the effectiveness of the stimulation system. Thus, the company's management has a system of staff incentives.

#### Список використаної літератури

1. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. Світова наука. 2019. № 1 (22). С. 34–37.
2. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. Соціально-гуманітарні технології. 2020. № 4 (16). С. 23–31.
3. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації на основі вдосконалення оплати праці. Синергія Наук. 2020. № 54. С. 379–392.
4. Єлкин С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком: навчальний посібник. Київ: Ай Пі Ар Медіа, 2019. 236 с.
5. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. Галицький економічний вісник. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 2 (63). 2020. С. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.193](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.193)
6. Yeshchenko M. Motivational component of personnel management. Галицький економічний вісник. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 6 (67). 2020. С. 161–166. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.06.161](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.161)

#### References

1. Adashev A. U. (2019) Moty`vaciya personala yak funkciya menedzhmentu [Staff motivation as a function of management]. Svitova nauka. 2019. Vol. 1 (22). P. 34–37.
2. Argashokova O. I. Problemy` upravlinnya moty`vaciyeu personal [Problems of personnel motivation management]. Social`no-gumanitarni texnologiyi. 2020. Vol. 4 (16). P. 23–31.
3. Gornostaleva M. Ye. (2020) Moty`vaciya personalu organizaciyi na osnovi vdoskonalennya oplaty` praci [Motivation to the personnel of the organization on the basis of additional payment for work]. Sy`nergiya Nauk. 2020. Vol. 54. P. 379–392.
4. Yelky`n S. Ye. (2019) Upravlinnya personalom organizaciyi. Teoriya upravlinnya lyuds`ky`m rozvy`tkom: navchal`ny`j posibny`k [Personnel management of the organization. Theory of human development management: a textbook]. Ky`yiv: Aj Pi Ar Media, 2019. 236 p. [In Ukrainian].
5. Yeshhenko M. G., Grechko A. O. (2020) Suchasni texnologiyi formuvannya kolekty`vu ta rozvy`tku personalu organizaciyi [Modern technologies for the formation of the team and the development of the staff of the organization]. Galy`cz`ky`j ekonomichny`j visny`k. Ternopil`: Ternopil`s`ky`j nacional`ny`j texnichny`j universy`tet imeni Ivana Pulyuya. 2020. Vol. 2 (63). P. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.193](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.193)
6. Yeshchenko M. Motivational component of personnel management. Galy`cz`ky`j ekonomichny`j visny`k. Ternopil`: Ternopil`s`ky`j nacional`ny`j texnichny`j universy`tet imeni Ivana Pulyuya. 2020. Vol. 6 (67). P. 161–166. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.06.161](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.161)