

Small business entities today are the basis for the development and efficient functioning of the economy in many countries. Different countries have different criteria for the definition of small businesses entities. In the Economic Code of Ukraine defines the basic criteria for small business entities, namely: the average number of workers employed in the reporting period and the annual total income from all economic activities of the entity. In the article presents the comparative analysis of existing forms of taxation, accounting and reporting, which allowed to systematize restrictions that accompany some form of taxation. The simplified system of taxation, accounting and reporting is certainly convenient, but not always economically justified for applying. In some cases, the best choice for small business entities is the general taxation system, namely: if the amount of income more than 5 million UAN; if economic activity is subject to restrictions; if the total amount of tax burden is lower when applied general taxation system, than when using the simplified taxation system.

The study of international experience of small business allowed to reveal another urgent problem, namely the absence state support programs of domestic small businesses entities. The result of government programs support small businesses should accelerate the development of domestic small business, using its potential, turning it into an effective mechanism for solving economic and social problems, stable trend of increasing the number of small business entities and creating new jobs.

Keywords: subjects of small business, micro entities, individual entrepreneurs, simplified tax, single tax, registrars settlement operations.

УДК 658.3

Муха Р.А.

кандидат економічних наук,
старший викладач

Тернопільського національного економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ РОБОТИ В КОМАНДІ

У статті розглянуто особливості мотиваційного процесу команди та виділено основні етапи мотивації. Виокремлено такі основні методи мотивації, як «батого і пряника», системи санкцій і стимулів та психологічні. Узагальнено підходи та принципи мотивації команди. Специфічністю мотиваційного процесу команди є те, що його можна розглядати, застосовуючи принцип синтезу й аналізу. Також варто виділяти три основні мотивації команди, зокрема індивідуальну мотивацію кожного члена команди, мотивацію лідера проекту та мотивацію команди як єдиного цілого. Особливість індивідуального заохочення членів команди полягає у тому, що вона спирається 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 товарищескості. Важливим елементом, який здійснює позитивний вплив на функціонування команди, є сприятливе та креативне середовище, на яке необхідно звертати особливу увагу.

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

В статье рассмотрены особенности мотивационного процесса команды и выделены основные этапы мотивации. Определены основные методы мотивации: «кнута 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 индивидуальную мотивацию каждого члена команды, мотивацию лидера проекта и мотивацию команды как единого целого. Особенность индивидуального поощрения членов команды заключается в том, что оно основывается на иерархии человеческих потребностей А. Маслоу. Мотивация лидера проекта должна зависеть от результата проекта. Всю команду стоит мотивировать через создание у ее членов ощущения надежности и общительности. Важным элементом, который оказывает положительное влияние на функционирование команды, является благоприятная и креативная среда, на которую необходимо обращать особое внимание.

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

Постановка проблеми. На кожному підприємстві створюється команда, коли необхідно застосувати креативні ідеї, вирішити поставлені завдання або завершити проект. Завдання всіх членів команди – максимально співпрацювати між собою та одержати позитивний результат від цієї взаємодії. Саме тому головне завдання лідера команди – максимально згуртувати колектив навколо себе і навколо спільної мети. У цій ситуації 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 команди 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 А. Маслоу. Серед українських науковців цю проблематику досліджували Н. Чірікова, О. Резнікова. Питанням зростання продуктивності проектних команд через здійснення ефективної мотивації займалися К. Джіанг, Р. Кларк, Т. Петерсон. Загальні питання командної роботи та її мотивації досліджували Н. Григор'єва, О. Кашуба, А. Кондауров. Однак недостатньо уваги приділено напрямам мотивації різних груп учасників, які беруть участь у роботі команди, саме тому виникає доцільність продовження вивчення та поглиблення основних питань з обраної проблематики.

Мета статті. Метою дослідження є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо організації мотиваційного процесу командної роботи на підприємстві, зокрема виокремлення складників, які беруть участь у мотиваційному процесі, та визначення основних механізмів, за допомогою яких здійснюється процес стимулювання праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Команда є рушійною силою, яка створюється на підприємстві для виконання певного завдання чи реалізації певного проекту. Команду можна розглядати певною мірою як живий організм, клітинами якого виступають люди, що задіяні в проекті. Для забезпечення життєдіяльності всього організму, звичайно, потрібні певні поживні речовини, які б забезпечували ріст і процвітання усього цілого. У командній роботі такою «поживною речовиною» 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 низки 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 (напрямів) 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 потрібно для усунення потреби.

П'ятий етап – отримання винагороди за реалізацію дії. Виконавши 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 здійснювати дії щодо усунення потреби.

Основними методами мотивації, які розглядаємо у хронологічній ретроспективі, можна вважати такі [2]:

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

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

3. Із 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 й нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку оточуючих членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість за свою фірму.

Специфічністю мотиваційного процесу команди є те, що його можна розглядати з двох боків, 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 до участі в проекті доцільно через кожного окремо.

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

Процес мотивації команди можна розглядати як сукупність заохочення трьох складників, які об'єднані спільним сприятливим і креативним середовищем (рис.1).

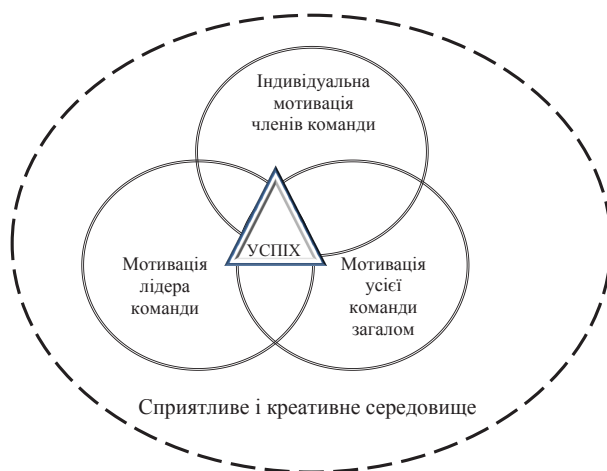


Рис. 1. Складники мотивації роботи команди
Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше кожний із складників процесу мотивації в команді.

1) Індивідуальна мотивація кожного члена команди.

Цей складник мотивації в команді спирається на ієрархію людських потреб А. 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 з теорією потреб А. Маслоу, виокремлено основні види мотивації членів команди [7]:

1. Мотивація винагородою. Винагорода (або заробітна плата) достатньої величини забезпечує залучення необхідних кваліфікованих ресурсів до проекту. Але цей фактор здійснює не надто великий 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; у разі виконання всіх умов отримання премії має бути гарантованим.

3. Мотивація гарантією зайнятості. У період економічного підйому цей метод мотивації дуже слабо мотивує людей, оскільки 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, він 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 докласти додаткові зусилля для досягнення необхідних цілей. Однак якщо використати цей мотиватор у неправильному напрямі, він може виступити й як негативний чинник впливу.

7. Мотивація почуттям значущості особистого внеску в загальний успіх. Кожен співробітник повинен знати, що його робота не залишилася непоміченою, що він здійснив свій внесок у 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'ятовується 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 для досягнення єдиного і важливого результату для усіх.

За всієї широти методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник проектної команди повинен сам вибирати, як стимулювати кожного працівника для виконання головного завдання – виживання в жорсткій конкурентній боротьбі.

2) Мотивація лідера (менеджера) проекту.

Звичайно, усі розглянуті вище 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 всього колективу повинні відчувати свободу в 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. Г. Бауер досліджував вплив позитивного настрою на продуктивність роботи працівника. Науковець виділив такі 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 в яскравий, живий, позитивний дизайн середовища;

- дозвіл працівникам слухати музику в приватному порядку, коли 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 утрат;

- 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 своїх працівників, стала ІТ-компанія SAS, що спеціалізується на розробці і продажі рішень і послуг у сфері бізнес-аналітики в Північній Кароліні (США). У цій компанії неймовірно низький рівень плинності кадрів – від 2 до 5%, а доходи становлять понад 1 млрд. дол. Компанія створила таку атмосферу завдяки політиці генерального директора Дж. Гуднайта. Він указує такі напрями для створення творчого середовища в 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; сприяти клієнтів як креативних партнерів.

Висновки. Отже, мотивація в командній роботі займає одне з найважливіших місць, 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 боків, зокрема враховувати інтереси і потреби як окремого працівника в команді, їх лідера (менеджера), так і всієї команди загалом. У цьому і виявляється принцип синтезу й аналізу процесу мотивації командної роботи. Іншим важливим моментом у стимулюванні праці членів команди є створення позитивного і креативного середовища, в 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 / Д.В. Смолич, В.В. Павлов // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 157–164 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : 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 / А.Г. Маслоу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf.

4. Кондауров А. Мотивация как способ формирования команды / А. Кондауров [Електронний ресурс]. – 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 / О.С. Резнікова // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1(19). – С. 133–136 [Економічний ресурс]. – Режим доступу : 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 / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109–113 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/126.pdf>.

7. Кашуба О. Мотивация проектной команды / О. Кашуба [Електронний ресурс]. – 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 / T.M. Peterson [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>.

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

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

Mukha R.A.

FEATURES OF THE TEAM WORK MOTIVATION

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.

Keywords: team, motivation, team work, hierarchy of needs, project management, analysis, synthesis.