

УДК 005.25:005.32:658

Чкан А.С., к.е.н., доцент
Ганза І.В., к.е.н., ст. викладач
кафедра бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізький національний університет

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ГОЛОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті здійснено аналіз самоменеджменту як інструменту мотиваційного менеджменту. Автором доведено доцільність активізації керівників в напрямку використання в практичній діяльності підходів та методів самоменеджменту як сукупності заходів та підходів, спрямованих на підвищення та розвиток потенціалу працівників підприємства, підвищення його ефективності.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний менеджмент, самоменеджмент, тренінг.

Аннотація. В статті проведено аналіз самоменеджмента как инструмента мотивационного менеджмента. Автором доказана необходимость активизации управляющих в направлении использования в практической деятельности подходов и методов самоменеджмента как совокупности средств и подходов, направленных на повышение и развитие потенциала работников предприятия, повышение его эффективности.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный менеджмент, самоменеджмент, тренинг.

Annotation.

The principles of the modern management paradigm make the top management concentrate on the rational use of one of the main resources of any enterprise - personnel. The personal input of every employee, his or her creativity, efficiency, result oriented performance and innovativeness determines the end result of the enterprise performance, its ability to adapt to constantly changing and complicated outside environment.

The author proves that the most effective way of modern administrating is motivational management stipulating the shift from the rigid authoritative administrative style to more flexible methods based on equality, democracy, participative management, etc.

The article analyses the main instruments of personnel motivation and proves the rationale of active use of self-management as the system of methods and approaches aimed at further development of the personnel potential accomplished at the account of the development of the ability to correctly use the time, energy skills and knowledge, determine the goals, and develop the tactics for their accomplishment. The author generalizes the concepts, methods and approaches of self-management, aimed at the development of basic skills of an effective manager.

The author analyses the role of training in the process of personnel development as well as the market of such services in Ukraine and their role in self-management. The author proves that the use of such services is limited as refers to some levels of employees.

Key words: motivation, motivational management, self-management, training.

Постановка проблеми. Зміни умов управління, що відбуваються в сучасному ринковому середовищі, базуються на принципах сучасної парадигми менеджменту примушують керівників підприємства все більшу увагу приділяти раціональному використанню одного з головних та дорогіших ресурсів – персоналу. Вміле керування персоналом підприємства, орієнтоване на максимальне використання його творчого, ділового, професійного, розумового потенціалу є головною умовою розвитку будь-якого підприємства незалежно від розміру та сфери діяльності. Керівники підприємства повинні усвідомлювати, що співробітники є важливим інструментом в конкурентній боротьбі підприємства на ринку. Од-

ночасно з цим повинно бути присутнім усвідомлення, що розвиток та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку є неможливим без розвитку персоналу та окремих співробітників. Саме від внеску кожного працівника, нестандартності, результативності, ефективності та інноваційності його дій залежить кінцевий результат діяльності підприємства, рівень ефективності його адаптації до мінливих та складних умов турбулентного зовнішнього середовища, в кому воно функціонує.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість науковців, які займаються проблемами управління персоналу головним чином приділяють увагу питанням стимулювання працівників, формування та розви-

тку в них мотивів до праці (Толстікова О.В. [1], Смирнова І.І. [2], Кочетков В.М., Хоменко І.М. [3], Багірова І.Х. [4], Павлова В.А., Рижкова Г.А., Мазур В.М. [5], Сладкевич В.П. [6], Лук'янова Н.О. [7]).

Не зважаючи на наявність досить ґрунтовних досліджень, приділених питанням мотивації персоналу, формуванню системи мотиваційного менеджменту на підприємствах різних сфер діяльності, питання розвитку персоналу, в тому числі за рахунок використання самоменеджменту залишаються поза увагою провідних науковців.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та систематизація засад самоменеджменту як головного інструменту розвитку персоналу підприємства в умовах формування та реалізації системи мотиваційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної управлінської парадигми мотивація трансформується із простої функції менеджменту в певну філософію управління. Одночасно з цим мотиваційний менеджмент, в межах якого розробляються, впроваджуються та використовуються основні інструменти мотиваційного впливу на персонал, розуміється як один з найефективніших типів сучасного керування. Відповідно до даних положень для більшості підприємств характерним стає перехід від використання жорсткого авторитарного стилю керівництва до впровадження більш лояльних методів, заснованих на принципах рівності, демократії, партисипативності управління тощо.

Одночасно з цим все більш істотним та свідомим є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідуумом, незалежним суб'єктом з власними, індивідуальними потребами, інтересами, прагненнями, вподобаннями, цінностями тощо. Врахування факторів, які впливають у своїй сукупності на поведінку працівника, дозволяють використовувати його потенціал, є важливою задачею сучасного менеджера, який прагне розвивати свій бізнес, посилювати його позиції на ринку.

Різні науковці, досліджуючи питання реалізації мотиваційного менеджменту виокремлюють різні інструменти мотиваційного впливу на працівників (табл. 1).

Аналізуючи зазначені інструменти, можна стверджувати про істотну роль серед них таких, що спрямовані на підтримку персоналу в статичі, тобто вони не передбачають реалізацію заходів щодо розвитку персоналу, підвищення рівня самостійності працівників, їх самосвідомості. Певні прояви даної діяльності простежуються в інструментах, запропонованих Кочетковим В.М. та Хоменко І.М., які вважають за необхідне в процесі мотивації застосовувати такі інструменти як самоконтроль та самооцінка. Однак, головною передумовою успішності підприємства, його розвитку – є розвиток персоналу. Головне місце в даному аспекті повинен займати такий інструмент як «самоменеджмент», що передбачає послідовне та цілеспрямоване використання в повсякденній діяльності ефективних методів роботи, спрямованих на раціоналізацію власних дій, оптимізацію процесу досягнення цілей за умов раціонального використання ресурсів.

Потреба використання самоменеджменту в системі мотиваційного менеджменту підприємства зумовлена внутрішніми потребами підприємства (потребою розвитку потенціалу працівників), а також існуванням певних об'єктивних чинників зовнішнього середовища, а саме:

– зростання масштабів та динамізму змін в підприємстві та бізнесі, які вимагають від менеджерів опанування нових підходів і навичок управління, боротьби з можливим відставанням, здійснення безперервного розвитку;

– підвищення рівня невизначеності, тиску та напруженості в різних сферах функціонування підприємства, які потребують від керівництва вміння керувати самим собою;

– перетворення творчого потенціалу працівників в найбільш цінний капітал підприємства, що зумовлює зростання ролі заходів, спрямованих на збереження та розвиток цього потенціалу, в тому числі самим працівниками;

Інструменти мотиваційного впливу на працівників підприємства

Автор	Інструменти
Толстікова О. В. [1]	- управління системою формування кваліфікації працівника; - стимулювання витрат на соціальні потреби за рахунок удосконалення системи оподаткування; - управління процесом соціально-економічної мотивації персоналу; - управління трудовим поведінням персоналу; - оновлення системи формування трудового колективу на базі ціннісних орієнтацій працівника
Смирнова І. І. [2]	- матеріальні виплати (постійна та змінна частини), соціальний пакет; - участь у капіталі; - використання основних форм корпоративної культури; - участь у розподілі прибутку
Кочетков В. М., Хоменко І. М. [3]	Відповідно до основних функцій менеджменту: - планування: участь у розробці стратегічних та тактичних планів; соціальне планування (підвищення добробуту, умов праці, побуту); - організація: формування органічної організаційної структури; впровадження самоуправління, реалізація концепції «гнучкого графіку»; створення здорового соціально-психологічного клімату; - мотивація: участь у розподілі результатів господарської діяльності підприємства, впровадження співпідприємництва, створення умов для творчого кар'єрного зростання; - контроль та регулювання: реалізація самоконтролю шляхом спостереження та самооцінки, використання методу перехресної соціометричної оцінки персоналу; - прийняття управлінських рішень: участь у прийнятті рішень, представництво інтересів працівників на зборах власників та акціонерів, делегування повноважень
Багірова І.Х. [4]	1) Соціальна політика – сукупність заходів, пов'язаних з наданням працівникам додаткових пільг, послуг, соціальних виплат: - захист працівників через систему пільг та гарантій; - відновлення робочої сили за рахунок оплати праці, регулювання; - стабілізація інтересів соціальних суб'єктів; 2) Соціальне партнерство – система взаємозв'язків між працівниками (їх представниками), працедавцями (їх представниками), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодженості інтересів працівників та працедавців стосовно питань регулювання трудових відносин і інших, безпосередньо пов'язаних з ними

– вичерпування можливостей більшості традиційних методів управління, що вимагають від менеджерів застосування сучасних управлінських прийомів, спрямованих на переоцінку власного потенціалу, його розвиток [8, с. 3].

В цілому самоменеджмент як інструмент мотиваційного менеджменту підприємства є

сукупністю заходів та підходів, спрямованих на підвищення та розвиток потенціалу працівників підприємства як головної передумови його успішного функціонування на ринку, які у своїй сукупності формують певні концепції, що різняться за спрямуванням (рис. 1).



Рис. 1. Концепції, методи та підходи самоменеджменту

Реалізація зазначених концепцій, підходів та методів самоменеджменту орієнтовані на розвиток наступних ключових навичок ефективного менеджера:

- здатність управляти собою за рахунок раціоналізації часу, енергії, вмінь, винахідливості, підвищення стресостійкості, вміння встановлювати чіткі та реалістичні цілі відповідно до сучасних реалій;
- постійне особистісне зростання, налаштованість та сприйнятливність до нових ситуацій та можливостей;
- вирішення проблеми шляхом опанування ефективних стратегій та управлінських підходів до прийняття рішень;
- вміння впливати на оточуючих, формувати робочі групи, здійснювати їх підтримку, навчання та розвиток;
- творчий підхід та здатність до інновацій, генерування ідей, вміння їх використовувати.

Не зважаючи на наявність широкого набору методів та підходів самоменеджменту, найбільш поширеним в діяльності підпри-

ємств є підготовка та перепідготовка працівників та керівників різних рівнів, підвищення їх кваліфікації шляхом проходження спеціалізованих тренінгів, семінарів, курсів. В межах України функціонує значна кількість фірм, що пропонують різні тренінги відповідно до певної спеціалізації, сфери діяльності, вартість яких коливається в межах від 3 тис. грн. до 10 тис. грн. і вище (табл. 2).

Використання тренінгів та семінарів за участю спеціалізованих фірм є доцільним, оскільки вони мають значну практичну цінність, хоча й є досить витратними. Однак, керівники підприємств в більшості випадків використовують дані заходи розвитку персоналу ситуативно та по відношенню до обмеженого кола працівників. Через це розвиток персоналу підприємств відбувається значно повільнішими темпами, ніж того вимагають умови ринку та зовнішнього середовища, що впливає на рівень розвитку економіки країни.

Таблиця 2

Тренінги підготовки та підвищення ефективності менеджерів в Україні

Тренінг	Організатор	Вартість
Підвищення ефективності керівника-лідера та команди	Консалтинговий центр «Школа адміністративного управління Зіміної»	4290 грн.
Управлінські технології ефективного керівника	Консалтингова група «АС»	3590 грн.
Результативна управлінська комунікація - 2 модулі. Коучінг-програма - Експрес-курс - Експрес-курс. Коучінг-програма	Консалтинговий центр «Школа адміністративного управління Зіміної»	6820 грн. 4290 грн. 7730 грн.
Організаційний порядок: принципи побудови успішних компаній	Консалтингова група «АС»	3200 грн.
Компетенція вискоєфективного керівника: лідерство, делегування, мотивація, контроль - 2 модулі. Коучінг-програма - Експрес-курс - Експрес-курс. Коучінг-програма	Консалтинговий центр «Школа адміністративного управління Зіміної»	6820 грн. 4290 грн. 7730 грн.
Курс Міні МВА РОЕ «Персональна та організаційна ефективність»	Українська консультативна ліга (UCL)	2999 грн.
Лідерство в управлінні, вплив на результат	Корпорація «Бізнес-Мастер-Днепр»	\$400

* Узагальнено автором на основі [9]

Висновки. Дослідження самоменеджменту як інструменту мотивації, орієнтованого на розвиток персоналу, свідчить, по-перше, про необхідність та доцільність активізації його використання в практичній діяльності підприємств, в тому числі за рахунок зміни відношення керівництва до нього. По-друге,

керівництву підприємства необхідно усвідомлювати потребу системності реалізації методів та підходів самоменеджменту в процесі мотивації та стимулювання працівників як основи підвищення продуктивності їх праці.

Список літератури

1. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 203: В 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Т. 3. – С. 872 – 877.
2. Смирнова І. І. Аналіз комплексної моделі системи мотивації АО НКМЗ // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 223: в.3т. – Т.ІІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – с. 708-713.
3. Кочетков В. М. Особливості застосування інструментів мотивації в управлінні персоналом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Кочетков, І. М. Хоменко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2594>
4. Багірова І. Х. Соціальна політика компанії як інструмент мотивації персоналу [Електронний ресурс] / І. Х. Багірова // Проблеми сучасної економіки: матер. міжнарод. науч. конф. (г. Челябінськ, декабрь 2011 г.). – Челябінськ: Два комсомольця, 2011. – С. 110-115. – Режим доступу : <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/12/1366/>
5. Павлова В. А. Сучасні підходи до проблем мотиваційного менеджменту [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Г. А. Рижкова, В. М. Мазур // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 1(8). – С. 145–151. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>

6. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : Курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
7. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент : учеб. пособ. [Электронный ресурс] / Н. А. Лукьянова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с. – Режим доступа : <http://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>
8. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : Учеб. пособие. / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
9. Тренінги, семінари, конференції на Jobs.ua [Електронний ресурс] // Jobs.ua : офіційний портал послуг для роботодавців та шукачів. – Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/trainings/>