

**Економіка та управління підприємствами**

**Сазонова Т.О.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Полтавський державний аграрний університет*

**Богданова В. С., Проскура О. С.**

*здобувачі вищої освіти*

*Полтавський державний аграрний університет*

**Sazonova Tetiana**

Candidate of Economic Sciences, Docent

Poltava State Agrarian University

**Boghdanova Valerii, Proskura Olgha**

Students

Poltava State Agrarian University

**РОЛЬ САМОМОТИВАЦІЇ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**МЕНЕДЖЕРА**

**THE ROLE OF SELF-MOTIVATION IN THE PROFESSIONAL**

**ACTIVITIES OF A MANAGER**

Стаття присвячена визначенню ролі самомотивації в успішності професійної діяльності менеджера, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі. Розглянуто, власне, поняття самомотивації, її основ. Описані відмінності в сутності hard skills та soft skills. Наведені 13 soft skills сучасного успішного менеджера та їх характеристика. Зроблена спроба сформулювати «щасливу сімку самомотивації», яка охоплює: цінності; постановку життєвих, професійних цілей, у відповідності до цінностей; самоактивізацію, самоконтроль, самодисципліну; емоційний інтелект та чуйність; вміння визначати пріоритети та декомпонувати цілі, завдання; винагороду; проактивність та позитивність. Власне, було окреслено базис самомотивації. Визначений зв'язок між рівнем самомотивації менеджера та його ефективністю,

а також лояльністю персоналу, стійкістю та конкурентоспроможністю організації.

**Ключові слова:** менеджер, самомотивація, soft skills, мотивація, організація, ефективність, лояльність, персонал.

Стаття посвячена определению роли самомотивации в успешности профессиональной деятельности менеджера, функционирующей в современной бизнес-среде. Рассмотрено, собственно, понятие самомотивации, ее основ. Описаны отличия в понятиях hard skills и soft skills. Представлены 13 soft skills современного успешного менеджера и их характеристика. Предпринята попытка сформировать «счастливую семерку самомотивации», охватывающую: ценности; постановку жизненных, профессиональных целей в соответствии с ценностями; самоактивизацию, самоконтроль, самодисциплину; эмоциональный интеллект и отзывчивость; умение определять приоритеты и декомпонировать цели, задачи; вознаграждение; проактивность и позитивность. Собственно, был обозначен базис самомотивации. Определена связь между уровнем самомотивации менеджера и его эффективностью, а также лояльностью персонала, устойчивостью и конкурентоспособностью организации.

**Ключевые слова:** менеджер, самомотивація, soft skills, мотивація, організація, ефективність, лояльність, персонал.

The article was devoted to defining a role of self-motivation in the success professional activity of a manager, which operating in the modern business environment. In our opinion, it was worth paying attention to the formation and development of self-motivation in the organization's management, because an effective leader – a ideal, a «reference point» for the rest personnel. The purpose of the article was to determine the role of self-motivation in the professional activities of a manager in a modern organization, as well as the foundations for its development. Self-motivation in the managerial life and professional activity was seen as the main means of achieving personal and organizational goals, progress. Both, hard skills and soft

skills are important in the professional activity of a manager. The article describes the differences between hard skills and soft skills. There are 13 soft skills of a modern successful manager: transparency; effective communication; effective listening; consistency and reliability; appreciation and encouragement of teamwork; desire to achieve goals; developed emotional intelligence; ability to reward and demonstrate recognition; readiness for change and ability to manage change; ability to resolve conflicts; ability to make decisions and responsibilities; capacity building and team motivation; high level of self-motivation, as well as their characteristics.

An attempt to make a form a «happy seven of self-motivation», which includes: values; setting life, professional goals, in accordance with the values; self-activation, self-control, self-discipline; emotional intelligence and sensitivity; ability to set priorities and decompose goals, objectives; reward; proactivity and positivity. Thus, the basis of self-motivation was outlined.

It was emphasized that the manager in the further professional activity should create and promote values, which are connected with organization's corporate culture. At the same time, corporate values must meet the needs (physiological, safety, belonging, respect, self-expression) and feelings of personnel, otherwise the leader, no matter how much he sets his own example, will not be able to achieve self-motivation skills in subordinates.

As a result, the relationship between the level of managerial self-motivation and his efficiency, as well as staff loyalty, sustainability and competitiveness of the organization was established.

**Key words:** manager, self-motivation, soft skills, motivation, organization, efficiency, loyalty, staff.

**Постановка проблеми.** Діяльність менеджера будь-якого рівня пов'язана з організацією взаємодії між людьми, тому важливою складовою як системи управління, так і процесу управління, є поведінка особистості (менеджера, підлеглих, інших зацікавлених сторін), людські ресурси в цілому. Управління поведінкою є складним соціально-психологічним процесом, що зумовлюється її

природою, мультифакторністю її формування. Разом з тим, сама сутність управлінської діяльності вимагає від менеджера володіння великою кількістю навичок, вмінь, компетентностей, які належать як до категорії *hard skills*, так і *soft skills*. Проте, проблеми, що зумовлюють зниження ефективності управлінської діяльності, досить часто пов'язані саме із недостатнім розвитком *soft skills* у сучасних менеджерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі управління поведінкою персоналу різних категорій присвячена достатня кількість наукових досліджень. Зокрема, І. В. Барабанов вказує на необхідність розглядати керівний, виробничий, допоміжний персонал як соціальний ресурс, що має індивідуальну поведінку, яка у підсумку визначає поведінку організації [1, с. 276-284]. Жуковська В. М. наголошує на сукупності соціально-поведінкових ризиків, які можуть бути, зокрема, зумовлені індивідуальними психічними проявами пам'яті, сприйняттям, мисленням, здібностями, які залежать не лише від вроджених особливостей особистості, але й від розвитку цих якостей на постійній основі [2, с. 370]. Метелешка В. О. вказує на три основні фактори ефективного механізму мотивації персоналу, незалежно від його категорії, серед яких чільне місце посідає самомотивація, але, щоправда, в контексті виробничої та управлінської діяльності персоналу [3, с. 168]. На думку Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко, самомотивація персоналу організації має підкріплюватися позитивними емоціями, залученням, сприятливими відносинами, змістовністю та цілями та здатністю реалізації [4, с. 64], М. Селігман [5], вважав перелічені складові основою людського благополуччя, тому доцільними для їх застосування задля збільшення продуктивності та результативності соціально-економічної системи. Т.О. Сазонова вказує на те, що самомотивація є запорукою успіху особистості, передумовою ефективної постановки та досягнення цілей з максимальним ресурсозбереженням [6, с. 126].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, варто зазначити, що автори в основному розглядали окремі аспекти поведінки, мотивації, самомотивації персоналу в цілому. На наш погляд, варто звернути

увагу на формування та розвиток самомотивації саме у керівної ланки організації, адже ефективний керівник – еталон, орієнтир для решти персоналу; саме менеджери формують корпоративну культуру, розробляють стратегію та політику організації, а, отже, є основою її успішності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** З огляду на зазначене, метою статті є визначення ролі самомотивації в професійній діяльності менеджера сучасної організації, а також основ для її розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Самомотивація – це сила, яка змушує особистість рухатись уперед. Саме вона сприяє появі, підтримці, реалізації прагнення до постійного навчання, розвитку та отриманню, в решті-решт, успіху, хоч би яким був сценарій. Самомотивація в житті та діяльності менеджера – основний засіб реалізації особистих та організаційних цілей, прогресу.

В професійній діяльності менеджера важливими є як *hard skills*, так і *soft skills*. Щодо *hard skills*, то вони підтверджуються за звичай дипломами, сертифікатами тощо, які показують рівень кваліфікації менеджера та підтверджують, що він проходив підготовку, навчання за спеціальністю; їх легко можна перевірити за допомогою спеціальних іспитів, тестів, атестації, адже вони відображаються в посадовій інструкції менеджера відповідної спеціалізації, рівня. Як правило, здобути *hard skills* важко втратити, їх можливо з часом лише удосконалити.

*Soft skills* пов'язані з особистісними якостями, базис яких закладений в індивіді від народження, але межі їх удосконалення не існує. Саме вони, на наш погляд, визначають успішність кар'єри менеджера. *Hard skills* без розвинутих *soft skills* не принесуть користі ні самому менеджеру, ні організації в цілому. *Soft skills* дозволяють менеджеру вибудовувати стосунки, спілкуватися з людьми та спонукати інших до успіху. Враховуючи сучасну тенденцію до системного управління продуктивністю та результативністю, *soft skills* стають важливою частиною арсеналу ефективного менеджера.

За допомогою даних табл. 1, розглянемо 13 *soft skills* успішного менеджера, що реалізує власну професійну діяльність в сучасному бізнес-середовищі.

**13 soft skills успішного менеджера в сучасному бізнес-середовищі****[сформовано на основі 7]**

| Soft skills   | Зміст  |
|---|--|
| 1. Прозорість                                       | Правдивість в інформуванні підлеглих, вищого керівництва про справи в організації, підрозділі, команді. Передбачає відвертість та щирість, відкритість – все це сприяє залученню персоналу до спільної справи  |
| 2. Ефективне спілкування                            | Вміння спілкуватися, підтримувати постійний контакт з усіма підлеглими, членами команди, ефективний зворотній зв'язок, здатність демонструвати визнання та захочувати. Передбачає регулярність обговорення проблем, пропозицій тощо, в режимі реального часу, а не за графіком; використання зручного каналу зв'язку та форми спілкування                        |
| 3. Ефективне слухання                               | Вміння ситуативно поєднувати рефлексивне (розкодування повідомлення) та нерефлексивне (уважне мовчання, невтручання у висловлювання співрозмовника) слухання   |
| 4. Послідовність та надійність                      | Вміння демонструвати стабільність та безпеку, урівноваженість; постійна відповідальність за власні слова та вчинки. Надійність проявляється у повазі конфіденційності щодо власних підлеглих та наданні їм чесних порад  |
| 5. Цінування та захочення командної роботи          | Вміння підтримувати співробітництво, ефективно управляти поведінкою та усувати нездорову конкуренцію   |
| 6. Прагнення досягати цілей                         | Залучення підлеглих до цілестановлення. Менеджер має вміти встановлювати мотивуючі та реалістичні цілі, спрямовуючи процес їх досягненню у потрібному для організації напрямку   |
| 7. Вміння приймати рішення та відповідальність      | В процесі прийняття рішень нівелювати прояви «аналітичного паралічу» (занадто скурпульозне обмірковування) та «bikeshedding» (зосередження на незначному, надмірна деталізація), «швидкісного рішення», катастрофізації наслідків. Передбачає вміння приймати рішення на основі структурованого, системного, логічного підходу з холоднокровністю та впевненістю |
| 8. Розвинений емоційний інтелект                    | Вміння співпереживати, чуйність, високий рівень емпатії. Передбачає, що менеджер має завчасно ідентифікувати симптоми професійного вигорання у підлеглих, а також стурбованість, «закритість», стресові, депресивні стани та вміло надати допомогу   |
| 9. Вміння винагороджувати та демонструвати визнання | Сприяє не лише налагодженню морально-психологічного клімату, мотивації персоналу, але й сприяє зростанню рівню його залученості, лояльності.   |
| 10. Готовність до змін та вміння управляти змінами  | Вміння пристосовуватися, гнучкість, готовність та планування змін; філософія сприйняття змін як нових можливостей для розвитку   |
| 11. Вміння вирішувати конфлікти                     | Вміння не лише усвідомлювати наявність конфлікту, помічати його індикатори, але й ефективно їх вирішувати; досконало опанувати стратегію вирішення конфліктів «win-win»  |

|   |   |
|---|---|
| 12. Розширення можливостей та мотивація команди | Вміння застосовувати індивідуальний підхід до членів команди. Мотиваційна сфера індивідуалізована, на неї впливають вік, стать, характер, соціальний стан тощо. Вміння вміло маніпулювати мотиваційним інструментарієм, застосовуючи індивідуалізований підхід, менеджер не лише може отримати максимальну користь від працівника, але й допомогти йому стати ще кращим фахівцем. |
| 13. Високий рівень самомотивації                | Передбачає наявність високого рівня самодисципліни, самоорганізації, тайм-менеджменту, цілеспрямованості, прагнення до досягнення цілей, виконання завдань, без зовнішньої мотивації та контролю  |

Отже, з одного боку – soft skills передбачають наявність самомотивації у ефективного менеджера, а з іншого – самомотивація неможлива без опанування вище перелічених soft skills – своєрідний ефект симетрії.

Самомотивація – це життєва позиція, а не лише управлінська характеристика індивіда. Це те, що дозволяє формувати менеджеру еталонну владу, здобувати повагу, визнання та відданість власних підлеглих. Розглянемо на чому ж базується самомотивація. На наш погляд, можна сформулювати «щасливу сімку самомотивації»:

1. Цінності – основа життя будь-якої людини. Якщо індивід живе у відповідності до власних ціннісних орієнтирів – він знаходить душевну та психологічну рівновагу. Якщо цінності менеджера співпадають з ціннісними орієнтирами команди та організації (в своїй основі, звісно) – це вже запорука успіху та високого рівня лояльності.

2. Постановка життєвих та професійних цілей, у відповідності до цінностей (власних, організаційних). В такому випадку – відсутня необхідність зовнішньої мотивації – «все відбувається так, як і має бути; все логічно» – внутрішній сигнал, який отримує менеджер та решта працівників.

3. Самоактивізація, самоконтроль, самодисципліна – наслідок від вище переліченого. Дозволяє подолати дію психологічного принципу «найменшої дії» (передбачає те, що люди намагаються виконувати задачі (життєві, професійні) із найменшими затратами енергії, емоцій, праці тощо).

4. Емоційний інтелект та чуйність. Емоційний інтелект передбачає наявність та розвиток у особистості таких складових: самосвідомості – здатність

усвідомлювати власні емоції; соціальної свідомості – здатність усвідомлювати емоції інших, розуміти їх; володіння собою, самоконтроль – збереження емоційного балансу навіть в кризових ситуаціях, здатність до ситуативного self-менеджменту; управління відносинами з оточуючими – вміння формувати ефективні комунікації не лише з індивідами, але й з групами, командами, колективами.

5. Вміння визначати пріоритети та декомпонувати цілі, завдання – в професійній діяльності сучасний менеджер зустрічається з низкою проєктів, які підпорядковані реалізації різних цілей і які, в свою чергу, мають різне ціннісне навантаження. Тому для найбільш ефективної їх реалізації, доцільно вміло розставляти пріоритети між ними. Декомпозиція цілей, завдань – дає можливість окреслити досяжні межі контролю та винагороди.

6. Винагорода – має бути неодмінною складовою особистісних та професійних досягнень. При цьому, головним чином, мається на увазі особистісна винагорода. Коли менеджер навчиться винагороджувати себе за будь-які власні досягнення, він усвідомить важливість винагородження інших.

7. Позитивність та проактивність. Під позитивністю ми маємо на увазі: ведення обліку власних успіхів, позитивний розвиток (цитати, мотивуюча література, біографії успішних людей, мотивуючі фільми тощо), оточення себе приємними людьми, уникнення негативу, гумор. Під проактивністю – вміння приймати рішення, ставити цілі (при чому публічно), висувати та реалізувати власні ініціативи, активний спосіб життя, приймати перешкоди, як додаткове завдання, яке необхідно вирішити на шляху до успіху.

Отже, розглянувши основні soft skills ефективного менеджера та основи навички самомотивації, можемо констатувати той факт, що без їх опанування успішний менеджмент неможливий. Менеджер в подальшій професійній діяльності має створювати, популяризувати цінності, які пов'язані з корпоративною культурою організації. При цьому корпоративні цінності мають відповідати потребам (фізіологічним, у безпеці, приналежності, повазі, самовираженні) та почуттям персоналу, інакше керівник скільки б не



демонстрував власний приклад, не зможе добитися формування навичок самомотивації у підлеглих. Почуття персоналу, до речі, відіграють важливу роль в системі мотивації та самомотивації [8]:

- щоб утримувати робоче місце у чистоті та порядку, потрібні почуття смаку, досконалості, тобто – естетичні почуття;
- щоб виконувати роботу вчасно та ритмічно, потрібні почуття ритму, часу;
- щоб прагнути до цілей, потрібне почуття віри;
- щоб не витратити зайвих ресурсів, потрібні почуття міри та ощадливості;
- щоб розуміти вимоги колег та прислухатися до них, потрібні почуття відповідальності та емпатії;
- щоб виправляти помилки, потрібні почуття сорому та відповідальності;
- щоб діяти за умов невизначеності, потрібні почуття страху та ризику – з одного боку, і відчуття відваги, сміливості – з іншого.

Перелічені почуття, які мають бути притаманні, в першу чергу, менеджеру, а також, безумовно – персоналу в цілому, можна не лише демонструвати (власний приклад), але й культивувати (виховувати, навчати, закріплювати). Не складно простежити зв'язок між ними та основами самомотивації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, самомотивація в ефективній діяльності менеджера відіграє провідну роль. Являючись одночасно однією із навичок *soft skills* та об'єднуючи всі інші м'які навички в собі; вона визначає еталонність влади управлінця, рівень його життєвого та професійного успіху. Керівник з високим рівнем самомотивації відрізняється наявністю усвідомленої системи цінностей, внутрішніх установок; способами вирішення проблем (відсутні прояви прокрастинації, все вирішується вчасно та швидко); комунікабельністю, високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, здатністю ефективно вирішувати конфлікти; готовністю брати на себе відповідальність, проактивністю; нестандартністю мислення, креативністю, позитивністю. Така особистість може не лише захоплювати, але й створювати середовище, в якому персонал може розкрити власні таланти, схильності та професійно реалізуватися. Такий менеджер здатний сформувати ефективні комунікації, ввести культуру

самоменеджменту та самомотивації, підтримки та відповідальності, творчості та ініціативності. В сучасному бізнес-світі, формування такого внутрішнього середовища є запорукою стійкості, конкурентоспроможності та ефективності організації.

### **Бібліографічний список:**

1. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 276-284.
2. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366-372.
3. Метелешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т.1. С. 166-168.
4. Тимошенко Д. В., Петренко В. П. «Рептильний» менеджмент: критичний аналіз «нової теорії «Х» в культурологічному аспекті командування. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2017. № 1(15). С. 54-67.
5. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York : Free Press, 2012. 368 p.
6. Сазонова Т. О. Самомотивація як невід'ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник*. Випуску 3 (20). С. 123-127. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/24.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf) (дата звернення 04.01.2022).
7. Hearn S. Qualities of a good manager: 13 soft skills you need. URL: <https://www.fond.co/blog/qualities-of-a-good-manager/> (дата звернення 05.01.2022).
8. Белостоцкая Н. Маленькие тайны большой мотивации. О трех китах самомотивации, пирамиде мотивации и корпоративной культуре. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/malenkie-tauny-bolshoy-motivatsii/> (дата звернення 05.01.2022).

### **References:**

1. Barabanov I.V., Myslyvets K.V. (2018) Upravlinnia povedinkoiu personal [Personnel behavior management]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 62. pp. 276-284.

2. Zhukovska V. M. (2014) Poperedzhennia sotsialno-povedinkovykh ryzykiv personalu na pidpryiemstvi torhivli [Prevention of social and behavioral risks of personnel at the trade enterprise]. *Problems of the economy*, no. 2, pp. 366-372.
3. Meteleshka V. O. (2015) Top-menedzher: osnovni faktory motyvatsii pratsivnykiv [Top manager: the main factors motivating employees]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University*, no. 1 (45), vol.1, pp. 166-168.
4. Tymoshenko D. V., Petrenko V. P. (2017) «Reptylnyi» menedzhment: krytychnyi analiz «novoï teorii «Kh» v kulturolohichnomu aspekti komandoutvorennia [«Reptile» management: a critical analysis of the «new theory» «X» in the cultural aspect of team building]. *Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, no. 1(15), pp. 54-67.
5. Seligman M. (2012) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York : Free Press (in USA).
6. Sazonova T. O. (2020) Samomotyvatsiia yak nevidiemna skladova efektyvnosti osobystosti [Self-motivation as an integral part of personal effectiveness]. *Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 3 (20), pp. 123-127. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/24.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf) (accessed 04 January 2022).
7. Hearn S. (2019) Qualities of a good manager: 13 soft skills you need. Available at: <https://www.fond.co/blog/qualities-of-a-good-manager/> (accessed 05 January 2022).
9. Belostotskaya N. (2020) Malen'kie tayny bol'shoy motivatsii. O trekh kitakh samomotivatsii, piramide motivatsii i korporativnoy kul'ture [Little secrets of great motivation. About the three whales of self-motivation, the pyramid of motivation and corporate culture]. Available at: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/malenkie-tayny-bolshoy-motivatsii/> (accessed 05 January 2022).