

## ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ САМООРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Анотація.** Обґрунтована важливість самоорганізації персоналу промислового підприємства. Сформовано методи внутрішньої мотивації персоналу та самоорганізації, розроблено комплекс заходів, спрямованих на запуск процесу самоорганізації персоналу машинобудівного підприємства. Проведено апробацію запропонованих методів та сформовано інтерпретацію отриманих результатів

**Ключові слова:** менеджмент, підприємства, самоорганізація; управління персоналом; внутрішня мотивація.

### FORMATION OF THE PROCESS OF SELF-ORGANIZATION OF THE STAFF OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

**Abstract.** The importance of self-organization of the personnel of the industrial enterprise is substantiated. Methods of internal motivation of personnel and self-organization are formed, a set of measures aimed at starting the process of self-organization of personnel of machine-building enterprise is developed. The approbation of the offered methods is carried out and the interpretation of the received results is formed

**Key words:** management, enterprises, self-organization; HR; intrinsic motivation.

Сучасні підприємства розглядають персонал не як основний канал витрат, а насамперед як активи, що впливають економічну ефективність діяльності. Компетенції та досвід співробітників є основою життєздатності сучасних підприємств. Зважаючи на поширення автоматизації виробничих процесів, потреба в низько кваліфікованому персоналі скорочується і зростає рівень вимог, що пред'являються до співробітників. Водночас компанії рухаються від ієрархічних та лінійних систем управління до горизонтальних систем [1-18]. Рядові співробітники мають більший рівень залучення до робочого процесу, можуть впливати на розвиток компанії в цілому. У умовах саме організація персоналу сприяє підвищенню якості виробленого компанією продукту, і навіть його розвитку. В рамках емпіричного дослідження на базі одного з машинобудівних підприємств м.Харкова, було проведено стратегічний аналіз діяльності організації та аналіз систем управління проектами, під час якого було виявлено, що в сучасних ринкових умовах керівництво підприємства неспроможне забезпечити рівномірне завантаження всього персоналу. Ця проблема характерна для виробничої сфери в цілому, оскільки коливання обсягів виробництва залежать від ринку та поточного попиту, і зміна його обсягів впливає на завантаження працівників. При цьому ретельне планування та аналіз ринку не може вирішити цю проблему – кадрова політика та збут надто тісно пов'язані та чутливі до найменших змін. У цих умовах актуалізується потреба у самоорганізації. За наявності заданого вектора розвитку підприємства кожен співробітник, за умови його самоорганізації, може спрямовувати всі вільні ресурси на розвиток власних компетенцій та досвіду, сприяння колегам, вирішення завдань з відмінного від оригінального профілю, перегляду минулих рішень та закриття креативних завдань. Під самоорганізацією у тих даного дослідження розуміється стан співробітника, у якому він здійснює професійну діяльність без безпосереднього зовнішнього втручання [1, 3, 7, 9, 15]. Далі ми спиратимемося на розуміння внутрішньої мотивації персоналу як комплексу прагнень і мотивів, пов'язаних не з винагородою за працю, а з самим процесом виробничої діяльності індивіда, що супроводжується орієнтацією на професійну самореалізацію, високою залученістю, ентузіазмом, усвідомленням власного внеску, впливу на створюваний продукт що у майбутньому. Сприяння формуванню подібної мотивації з боку промислового підприємства може полягати у застосуванні наступних методів [1, 9, 14, 16].

- дотримання балансу на рівні проблем, які виникають після поставлених перед співробітником завдань, дотримання умов здійсненності завдання конкретним співробітником (відповідності його

здібностей та вимог задачі) та його важливості, актуальності. При дисбалансі даних параметрів виникає демотивація співробітника - відчуття нудьги або тривоги.

- позитивне вплив особистим прикладом керівника;
- сприяння професійному розвитку працівника;
- формування у співробітників відчуття власної компетентності;
- створення умов для здійснення вільного вибору та прийняття рішень працівниками;
- постановка реалістичних цілей, сприяння зміцненню адекватної самооцінки у робітника;
- залученість працівника до колективної взаємодії, створення сприятливого організаційного клімату.

При досягненні всіх показників сталого стану з'являється здатність персоналу до самоорганізації.

Виходячи з зазначених вище теоретико-методологічних положень і виявлених емпіричним шляхом проблем в управлінні персоналом на конкретному підприємстві, в ході управлінського експерименту був розроблений і впроваджений комплекс заходів для сприяння самоорганізації персоналу досліджуваного підприємства, що включає в себе [1, 4, 14, 17]:

а) проведення регулярних освітніх заходів щодо тем, цікавим для співробітників (теми виявлено під час анкетного опитування);

б) публікація в галузевих ЗМІ статей про керівника компанії з викладом його бачення майбутнього компанії, особистого прикладу самоорганізації, рекомендацій з саморозвитку та ін;

в) включення співробітників у комунікацію на всіх етапах проекту або виробництва продукту для досягнення максимального занурення співробітника в місію та ідеї проекту, або продукту та появи почуття причетності;

г) делегування завдань та прийняття рішень з позитивним підкріпленням з боку керівництва;

д) спільна постановка цілей із співробітником, виявлення його погляду на ситуацію та коригування цілей та критеріїв оцінки у відповідності з ним;

е) проведення щоквартальних зустрічей співробітника та керівників для обговорення минулого періоду, фіксації ключових етапів та планування подальшого професійного розвитку співробітника.

Застосування описаного комплексу заходів [7, 11, 18] призвело до підвищення ініціативності, активності співробітників, пом'якшенню опору інноваціям та змінам бізнес-процесів підприємства, підвищенню зацікавленості в якості та розвитку проектів та вироблених продуктів, виражене в ініціюванні зустрічей та плануванні виробничих ітерацій, укріплено відповідальність за прийняті рішення, підвищений рівень залучення співробітників до робочого процесу та самостійного контролю робочого процесу. Кількісні показники наведено в табл.1, оцінку за якісними критеріями проводила внутрішня експертна рада підприємства, що складається з генерального директора, керуючого директора, спеціаліста з кадрів та керівників підрозділів.

Таблиця 1

**Тестування працівників підприємства на предмет розвитку самоорганізації**

Назва параметру	ЗП <sup>до</sup>	ЗП <sup>після</sup>	Інтерпретація значення даного параметра
Кількість звернень персоналу за місяць щодо реорганізації (корекції) робочих процесів або корекції поточної робочої ітерації	2	8	Зростання ініціативності співробітників підприємства (позитивна зміна показника)
Кількість звернень співробітників зі скаргами на зміну бізнес-процесів компанії за 3 місяці, середнє значення	6	2	Пом'якшення реакції співробітників на ідеї впровадження інновацій та зміни бізнес процесів компанії
Середня кількість відпрацьованих вихідних співробітниками без додаткової мотивації з боку підприємства	23	54	Підвищення іміджевого (не матеріального) інтересу співробітників підприємства до процесу виробництва
Кількість зустрічей персоналу з топ-менеджментом з метою просування робіт за проектами, прискорення ходу ітерацій, наближення кінцевого результату, ініційованих рядовими співробітниками на місяць (середнє значення)	1	9	Підвищення зацікавленості співробітників у якості та розвитку проектів та вироблених ІТ-продуктів Кількість ініціатив та нагад керівникам про терміни та завдання, які потребують контролю на місяць (середнє значення)
Кількість ініціатив та нагадувань керівникам підприємства про терміни та завдання, які потребують контролю на протязі місяця (середнє значення)	13,65	37,1	Самостійний контроль персоналом робочого процесу та донесення до керівництва власних ідей щодо зменшення або повного усунення ризиків

Примітка. ЗП<sup>до</sup> – значення параметру до впровадження комплексу заходів; ЗП<sup>після</sup> - значення після 6 місяців після старту комплексу заходів.

У ході діагностики було виявлено три основні проблеми мотивації персоналу підприємства. По-перше, при виконанні плану робітники часто керувалися власними інтересами, а існуюча система управління не перешкоджала "роботі на себе", тому зазвичай вироблення перевищувало заплановані обсяги виробництва, при цьому план номенклатури робіт нерідко не виконувався. По-друге, внаслідок відсутності дієвого механізму ув'язування в єдине ціле планів підприємства, підрозділи та окремого працівника робітники отримували премію навіть у разі невиконання загального виробничого плану. По-третє, практика стимулювання, що склалася, не включала аспекти ефективності праці та довгострокової мотивації, внаслідок чого робітники були вкрай зацікавлені у виконанні показників продуктивності праці, при цьому запізнення та внутрішньозмінні нерегламентовані перерви стали нормою, а цілі підприємства асоціювалися з місячним виробничим планом.

Таким чином, розроблений комплекс заходів, заснований на концепції самоорганізації промислового персоналу та методах формування його внутрішньої мотивації, дійсно актуалізував процес самої організації персоналу підприємства, що є базою даного дослідження.

Успішна реалізація представленого підходу до мотивації та самоорганізації персоналу промислових підприємств вимагає глибоких змін у системі управління підприємством – актуалізації норм праці та оптимізації планування, розробки системи оцінки робітників тощо, але, мабуть, найважливішим завданням стає зміна ментальних моделей керівників, які мають стати активними учасниками процесів самоорганізації та саморозвитку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Корсун И.И., Горбунова Ю.А. Ресурс самоорганизации персонала в производственной сфере // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. Екатеринбург: УГЭУ, 2018. С.176-181.
2. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові. *Вісник НТУ У «ХП»(екон. науки) : зб. наук. пр.* Х.: НТУ „ХП”. 2018. № 37(1313). С. 27-32 .
3. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
4. Назаренко С.М., Перерва П.Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5, №3. С. 18-29.
5. Назаренко С.М., Перерва П.Г. Дослідження методів визначення ефективності ІТ-аутсорсингу. *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХП", 2021. № 2. С. 73-83.
6. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч. 2. С. 144-149. doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-144-149
7. Товажнянский В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А., Гладенко И.В. Мониторинг производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия. *Вестник НТУ "ХПИ" : сб. науч. тр.* Харьков: НТУ "ХПИ", 2009. №36-1. С. 12-22.
8. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
9. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38. doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03
10. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
11. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПИ"*. Харків : НТУ "ХП", 2017. № 24. С. 153-158.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
13. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38. doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03
14. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.
15. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.
16. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
17. Грабченко А.И., Смоловик Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков: ХГПУ, 1999.- 242с.
18. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial].Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

***Кобелєва Тетяна Олександрівна*** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com

***Погорєлова Тетяна Олексіївна*** – доцент кафедри економіки бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: t\_pogorelova@ukr.net

***Перерєва Петро Григорович*** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: pgrererva@gmail.com

***Kobilieva Tetiana Oleksandrivna*** – Doctor of Economics, Professor кафедри економіки бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com

***Pogorelova Tetyana Oleksiivna*** – associate professor of the Department of Business Economics, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", e-mail: t\_pogorelova@ukr.net

***Pererva Petro Gryhorovych*** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", e-mail: pgrererva@gmail.com