

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В УМОВАХ РИЗИКУ

Аналізуючи діяльність персоналу різних організацій, ми доходимо висновку, що існування економічного ризику може бути стимулом або, навпаки, антистимулом для працівника. Це залежить від двох факторів: рівня економічного ризику та схильності самого працівника до ризику. Тому доцільно використовувати таку теорію мотивації персоналу, яка б враховувала вплив ризику як соціально-економічного фактору на діяльність працівників. Пропоновану теорію назвемо R-теорією мотивації.

Відомо, що обмеження у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зокрема домінуючі у суспільстві соціальні норми, культурні та духовні цінності, генетичні риси характеру виявляються у потребах працівника. Зовнішнє середовище української економіки характеризується високим рівнем економічного ризику, що впливає на формування соціально-психологічних особливостей українського суспільства. Це ще одна причина доцільності та особливої актуальності R-теорії мотивації для підприємств, які функціонують на теренах України та інших країн із перехідною економікою.

Метою статті є визначення цілей та завдань мотивації персоналу в умовах економічно ризикованої діяльності організацій.

Д. Мак-Грегор поділив працівників на дві категорії: люди, які прагнуть працювати (тип У), та такі, які уникають роботи (тип Х). У сучасному економічно розвинутому суспільстві для людей, які уникають роботи та не хочуть працювати, існують соціальні програми, які в повному обсязі задовольняють їхні фізіологічні потреби за допомогою трансферних платежів. Тобто значна частина працівників економічно розвинутих країн за теорією Мак-Грегора користуються програмами соціального захисту [1, с. 143].

У розпорядженні менеджменту підприємства – частина ресурсу типу Х та ресурси типу У, тобто працівники, які прагнуть працювати. Однак на практиці частина людських ресурсів типу У стають ресурсами типу Х. Причина полягає у незадовільних умовах праці, а найголовніше – у надмірному рівні ризику, який притаманний посаді. Тобто працівники не готові приймати та реалізовувати ризиковані рішення, і тому уникають роботи, відповідальності, і виникає потреба у захисті.

Якщо взяти до уваги теорію А. Маслоу, економічний ризик слід трактувати як первинну, так і вторинну потребу. Для схильних до ризику людей первинні потреби безпеки та захищеності стають вторинними або взагалі зникає необхідність в їх задоволенні [2, с. 460].

Недоліком теорії «Z» В. Оучі є те, що на підприємстві не використовуватиметься потенціал працівників, здатних приймати та реалізувати управлінські рішення. При застосуванні цієї теорії, працівники не схильні до ризику, здатні цілком реалізувати власний потенціал, оскільки в теорії закладений механізм поступового набуття навиків для прийняття рішень із значним ступенем економічного ризику [3, с. 248].

Тут закладений механізм, за принципом подібний до катання на екстремальних американських гірках: коли людина вперше відвідує таку гірку, виділяється значна кількість адреналіну, присутній страх та відчуття ризику. Після декількох відвідувань таких гірок людина звикає до відчуття страху та ризику.

Так само працівник, за теорією В. Оучі, стверджується, узгоджує свої дії з іншими менеджерами, поступово проходить шаблями організаційної структури управління, звикає до прийняття рішень із різним рівнем економічного ризику. Однак, якщо працівник схильний до ризику, здатний приймати та реалізувати управлінські рішення із значним рівнем економічного ризику, його потенціал на підприємстві не буде використано. Тобто менеджер, схильний до ризику, має природжений менталітет підприємця, який, згідно з теорією В. Оучі, не потрібний організації. Зрештою, такий працівник може втратити інтерес до роботи через відсутність задоволення його потреб у ризику [3, с. 251].

У сучасних умовах розвитку української економіки особливе значення має матеріальне стимулювання діяльності персоналу. Люди часто змінюють роботу у пошуках вищого заробітку. На першому етапі їх не цікавлять колектив, змістовність праці, відносини в організації. Для них головне – гроші. Зароди високої зарплати люди часто згодні терпіти погане відношення керівництва, напружені стосунки в колективі, важку працю. Але з часом їх погляди змінюються. Отримавши певний матеріальний добробут, людина прагне досягти й інші свої цілі.

Не слід забувати і роль психологічних чинників в управлінні персоналом. Адже кожна людина унікальна. Вона має свої психологічні особливості, свій характер, свої інтереси, свої цілі, свої здібності. Людину можна багато чому навчити, але те, що закладене від природи залишається на все життя. З цим не потрібно боротися, цього не потрібно уникати, на це не можна не звертати увагу, це потрібно прийняти і використовувати в діяльності організації, де працює та або інша особа. Це буде якнайкращий

варіант і для співробітника, оскільки йому не доведеться докладати зусилля, щоб змінити себе, і для керівника, оскільки він зможе отримати найбільшу користь, використовуючи певні якості свого підлеглого.

Виходячи із наведених міркувань, пропонується поділяти працівників за здатністю йти на ризик. Їх можна поділити на три категорії: схильні до ризику, нейтральні та несхильні. За результатами дослідження, працівник не схильний до ризику ніколи ефективно не працюватиме в галузі, на підприємстві чи на посаді, які вимагають прийняття та реалізації рішень з високим ступенем ризику. У підприємстві кожна посада вимагає прийняття управлінських рішень із різним ступенем економічного ризику. Наприклад, високим рівнем ризику характеризується робота у відділах інновацій, стратегічного планування, маркетингу тощо. Якщо підприємство обрало стратегію із значним ступенем ризику, то слід обирати працівників схильних до нього. Беззаперечним є і той факт, що працівник, схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме упродовж тривалого періоду на посаді із низьким ступенем ризику. Позитивні результати його праці можуть бути отримані тільки за короткий період часу. Мотивація роботи повинна бути налагодженою так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від кожного через забезпечення достатньої винагороди та стимулів. При цьому для посади з високим рівнем ризику працівник повинен бути схильним до нього, що дасть можливість повністю його використати. Ця вимога є обов'язковою. За результатами проведеного аналізу, зараз можливість працівника на українських підприємствах реалізуються лише на 30–40%. Зрозуміло, що цей потенціал не реалізується через низку суб'єктивно-об'єктивних причин. Однак однією з найголовніших є незацікавленість менеджерів через недосконалу мотиваційну систему організації.

Ризик з точки зору працівників може бути потребою (для схильних до ризику), небезпекою (не схильних до ризику), а з точки зору підприємства – це фактор, який необхідно враховувати у виробничо-господарській діяльності і реалізовувати в управлінських рішеннях. Потрібно шукати цілі підприємства та потреби працівників, які збігаються. Мотивація праці в ефективно діючому підприємстві повинна базуватись на гармонізації інтересів організації та працівника. Саме таке підприємство може повністю та ефективно використати здібності менеджерів для реалізації власних цілей. Якщо система мотивації підприємства не узгоджена з його цілями, то існуючі стимули можуть стати сильним демотиватором.

Елементи пропонованої теорії мотивації уже давно використовуються у повсякденному житті суспільства найчастіше на інтуїтивному рівні. Наприклад, політичні партії та організації для реалізації цілей та завдань залучають молодих людей, найчастіше студентів, яких можна ідентифікувати як осіб з високим рівнем схильності до ризику. Тобто такі люди у виконанні завдань з високим рівнем ризику (відомі факти загибелі студентів, ув'язнення, каліцтва, відрахування з вузів) отримують задоволення власних потреб в ризику. Психологи стверджують, що студенти – це люди із значною потребою у ризику. Вони у разі невдачі несуть незначні втрати порівняно з іншими соціальними групами.

Для формування ефективного керівництва слід з'ясувати основні психологічні особливості кожної із виділених груп працівників. Це дасть можливість обрати ефективний стиль керівництва для кожної групи. Працівники схильні до ризику, насамперед, здатні креативно мислити, брати відповідальність, виконувати роботу, яка вимагає творчого підходу, бути ініціативними, самостійними та творчими. Працівник не схильний до ризику бажає уникати відповідальності, однак вправно та ретельно виконує роботу, яка чітко регламентована. Науковці у своїх дослідженнях доводять, що при виборі альтернативи високий рівень ризику обирають агресивні люди, із сильною потребою самоствердження. Крім того, освіта дає змогу людині віднайти більше альтернатив у прийнятті рішень, що надзвичайно важливо за умов економічного ризику. Готовність до прийняття ризику у керівників виявляється сильніше за умови групового прийняття рішень.

Проведений аналіз щодо впливу статі, віку та досвіду роботи на прийняття ризикованих рішень показав, що досвідчені керівники більш схильні до ризику, ніж працівники з меншим стажем, жінки-керівники обирають обережніші стратегії, чоловіки схильні приймати рішення з вищим ступенем ризику, що зумовлено більшим рівнем їх агресивності, незалежності у діях, потребою у самостверженні. Також наукові дослідження вказують на те, що топ-менеджери, як правило, не схильні до ризику. Однак часто це спричиняє невикористані можливості. Тому в R-теорії мотивації пропонується механізм, який спрямовуватиме менеджера на прийняття управлінських рішень з оптимальним рівнем ризику для організації.

Ліберально-демократичний стиль можна застосовувати для керівництва працівниками, схильними до ризику. Авторитарний стиль керівництва може призвести до втрати ініціативи та бажання креативно працювати. Для застосування теорії не потрібно значних ресурсів, а лише необхідно виявити різні групи працівників та організувати їх працю. Завдяки підвищенню рівня задоволеності працівників власною працею

зростатиме ефективність діяльності підприємства. Також необхідно пам'ятати, що потенціал працівників може змінюватись, а отже потрібно здійснювати моніторинг за їх здатністю йти на ризик.

Для більшості підприємств необхідні усі три категорії працівників. Ті, хто не схильний до ризику – ретельно виконуватимуть рутинну роботу працівників, схильних до ризику. Припустившись помилки, схильний до ризику працівник намагатиметься збільшити вартість рішення. За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власників, акціонерів підприємства і його персоналу. Вона виявляється в тому, що управлінці прагнуть приймати рішення зі значним рівнем ризику, які можуть принести надприбутки підприємству і, відповідно, значний відсоток у вигляді заробітної плати менеджера. Для цього, враховуючи світовий досвід розв'язання подібних конфліктів, слід частину власності передати менеджменту та персоналу підприємства. Можна це робити декількома способами. Найпоширенішим є опціонні схеми, які застосовують Microsoft Corporation, російські підприємства Лукойл, Татнефть, Юкос. Якщо підприємство не є акціонерним товариством, тоді можна встановити бонуси до економічної доданої вартості організації.

Кожному працівнику слід чітко пояснити зв'язок між рішеннями з економічним ризиком, які він приймає та результативними показниками діяльності всієї організації. Таким чином, у прийнятті ризикованих рішень у працівника виникатиме відчуття причетності до ефективної діяльності організації. Працівників, схильних до ризику, необхідно забезпечити пріоритетним стимулюванням.

Заробітна плата встановлюється із попиту та пропозиції на ринку праці. Розмір премій та бонусів підприємств доцільно встановлювати самостійно, при цьому можна скористатись запропонованою формулою, яка відображатиме функціональну залежність:

$$C1=f\left(\sum_{i=1}^k A_i\right), \quad (1)$$

де С-комісійна ставка або стягнення за прийняття управлінських рішень із ступенем економічного ризику;

A_i – кут між результативними показниками, отриманими в результаті прийняття управлінського рішення та рівнем ризику;

i – управлінське рішення;

k – кількість управлінських рішень, прийнятих за обраний період.

Для наочності слід показати кут A_i на рис. 1. Кут визначається між віссю (результати діяльності) та проведеним відрізком від початку відліку до точки, яка відображає управлінське рішення з відповідним рівнем ризику та величиною результуючого показника.

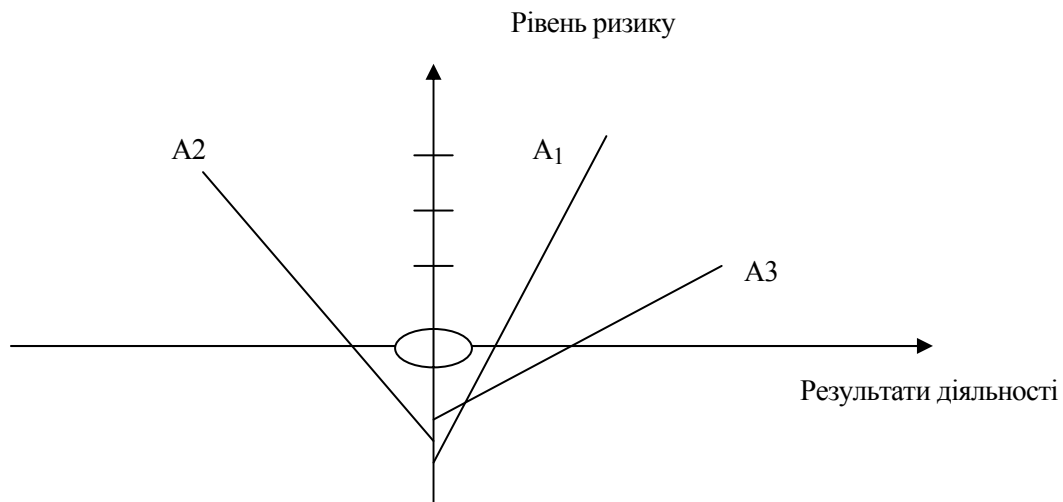


Рис. 1. Визначення кута відповідно до значення результативного показника та рівня ризику

Слід зауважити, що кут може набувати як від'ємного, так і додатнього значення. Якщо кут має додатнє значення, то прийняте управлінське рішення було результативним (прибутки, дивіденди, додаткові покупки тощо). Якщо значення кута від'ємне – то прийняте рішення призвело до збитків на підприємстві. Далі слід підсумувати усі значення кутів, тобто результати прийнятих управлінських рішень в період оцінки. Якщо отримане значення буде позитивним, то працівнику нараховується премія. Якщо негативним – до нього можна застосувати санкції (штрафи, стягнення, догани тощо), однак слід зважити на всі обставини прийнятих ним управлінських рішень.

Отже, застосування пропонованої теорії мотивації дасть можливість інтегрувати інтереси менеджменту, працівників та акціонерів, оскільки рівень задоволення потреб та оплата праці залежить від результатів діяльності всього підприємства.

Література

1. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми. К: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1. К: ЄУ-ФІМБ, 2002. – 583 с.
3. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень, ризик. К.: КНЕУ, 1998 – 316 с.
4. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2003.- № 2. - С. 83-88.