

Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ R-ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

ã Подольчак Н.Ю., Подольчак Н.І., 2011

Запропоновано теоретичні, методологічні та прикладні засади R-теорії мотивації, яка передбачає виокремлення схильності керівників до ризику та забезпечення менеджерів відповідними обов'язками та завданнями з адекватним (таким, що стимулює керівника) рівнем ризику, що дає змогу максимально використовувати управлінський потенціал та підвищити ефективність системи стимулювання керівників, а також сформовано метод визначення та регулювання рівня доплат та стягнень, використовуючи криві зростання, за прийняття ризикових управлінських рішень.

Ключові слова: R-теорія мотивації, ризик, управлінське рішення, схильність керівників до ризику.

The paper presents theoretical, methodological and applied principles of R-motivation theory, which provides separation propensity for risk managers and managers of the respective duties and tasks with adequate (such as to stimulate the head) level of risk, allowing maximum use of management capacity and increase the effectiveness of incentives of managers and also the method for determining and adjusting the level of payments and charges, using curves of growth for the adoption of risk management decisions.

Key words: R-motivation theory, a risk management decision, propensity for risk managers.

Постановка проблеми

Ризик є багатограним явищем, яке повністю виявляється тільки в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Попередньо оцінюючи та прогножуючи будь-яку ризиковану ситуацію, менеджер не може стовідсотково передбачити її. Деякі елементи ризику стають йому відомими тільки з часом. Тому система менеджменту і один з найважливіших її елементів – мотиваційна підсистема на підприємстві потребують постійного регулювання та зміни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Ключовим аспектом у досягненні ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу [1, с. 186], а найважливішим ресурсом у діяльності організації є трудовий ресурс. Регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників здійснюється із використанням розроблених мотиваційних теорій. Існує низка теорій мотивації, які виділяють ті чи інші потреби працівників та механізми їхнього задоволення. Оскільки на багатьох українських підприємствах, за результатами наукових досліджень, не враховуються інтереси конкретної людини, виникає психологічне відчуження від колективних цілей, знижується рівень соціальної ефективності. Як зазначає Амоша О. І.: “Розвиток України як інноваційної держави особливо потребує вищого рівня компетентності персоналу, ефективної системи мотивування та стимулювання працівників, посилення зацікавленості та включення працівників у процес інноваційного розвитку та прийняття ризикових управлінських рішень” [2, с. 20].

Ціль ризик-менеджменту полягає не у тому, щоб знайти сферу з мінімальним ризиком для діяльності організації, а, як зазначено в [3, с. 125], у тому, щоб максимально скористатись з ситуації, що склалась, тобто ризик-менеджмент повинен бути насамперед стратегічним (агресивним), ніж оборонним інструментом. Сучасний розвиток світової економіки, ринкові ситуації, що виникають, вимагають частіше виявляти такі властивості у роботі менеджера, як здатність приймати ризикові рішення [4, с. 188]. Люди сьогодні впевнені у своєму праві грати активну роль в процесі прийняття рішень [5, с. 549]. Творчість, свобода і відповідальність за самого себе є важливими постмодерністськими цінностями, які прийшли на зміну цінностям модерністським – багатство і влада [6, с. 247].

Постановка цілей

Науковці виділяють різні потреби працівників, які необхідно задовольняти для забезпечення ефективності функціонування системи менеджменту підприємства. Проте, враховуючи відомі теорії мотивації, важко пояснити потреби деяких людей. Наприклад, підприємців, які створюють організації зі значними капіталовкладеннями, але при цьому не вважають меркантильні цілі (максимізація прибутку, монополізація ринку тощо) головними; або спортсменів, які займаються екстремальними видами спорту з ризиком для власного життя; або ж гравців, які в полоні азарту програють значні суми грошей, насамперед заради відчуття гри та викиду адреналіну; існування професій з мінімальним рівнем задоволення фізіологічних потреб та значним рівнем ризику в процесі виконання обов'язків та функцій (пожежники, міліціонери, військові спеціального призначення тощо). Можна також згадати історичні приклади людей, схильних до ризику: відомі революціонери та керівники визвольних рухів переважно були заможними людьми (І. С. Мазепа, Є. Петрушевич, М. С. Грушевський, П. Скоропадський, Б. Хмельницький, А. Шептицький, В. І. Ленін), які могли зробити за існуючого державно-правового ладу, враховуючи їхні непересічні здібності, непогану кар'єру.

Саме тому є необхідність дослідження ставлення працівників до фактора ризику (схильності до ризику), що доповнить теоретичними знаннями та практичними механізмами менеджмент, психологію, філософію та інші суміжні науки.

Виклад основного матеріалу

Для реалізації розробленої стратегії підприємства з певним рівнем ризику працівникам потрібно створити відповідні умови (табл. 1).

Наприклад, для реалізації активної стратегії у формуванні зовнішніх обмежень доцільно робочі команди створювати переважно з працівників, схильних до ризику. Такі працівники активно створюють нові сегменти ринку, лобіюють корпоративні інтереси, укладають угоди про перехрещення директорату тощо.

Аналіз літератури, що розглядає проблему впливу психологічних особливостей на процес прийняття управлінських рішень, наукових праць, в яких досліджували процес прийняття управлінських рішень з урахуванням економічного ризику, а також дослідження схильності працівників до ризику в процесі виконання управлінських функцій в організаціях, дали змогу сформулювати певні рекомендації щодо формування системи менеджменту, зокрема системи стимулювання працівників, враховуючи їхню схильність до ризику.

Для більшості підприємств необхідні усі три категорії працівників. Оскільки працівники, не схильні до ризику, ретельно виконуватимуть рутинну роботу та уважно контролюватимуть роботу працівників, схильних до ризику. Також цю проблему можна вирішити так, що керівником підрозділу варто обирати людину, схильну до ризику, а його першим заступником повинна бути людина, не схильна до ризику. Співіснування двох взаємно суперечливих ознак, їх боротьба і їх злиття в нову категорію, зазначав К. Маркс, становлять суть діалектичного руху. Тобто існування різних категорій працівників на підприємстві забезпечить йому розвиток за вмілого керівництва, особливо в управлінні конфліктами, оскільки таке співіснування зумовить появу нових ідей,

пропозицій, тобто стане основою інноваційного підходу у розвитку підприємства за оптимального рівня ризику у сформованих цілях та стратегіях.

Для формування команд та підрозділів, які займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, потрібно добирати працівників, не схильних до ризику, оскільки така праця є рутинною, одноманітною та з низьким рівнем ризику, але водночас передбачає можливість отримання хабара. Працівник, не схильний до ризику, за умов адекватного матеріального стимулювання відмовиться від хабара, оскільки це задовольнить його потребу безпеки та захищеності. Працівники, схильні до ризику, візьмуть хабар швидше за інших рівних умов (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендації щодо застосування R-теорії мотивації

Елементи системи управління	Типи працівників		
	схильні до ризику	нейтральні до ризику	не схильні до ризику
Стиль керівництва	Здатні до самоуправління, демократичний стиль керівництва	Приймають відповідальність у разі адекватної винагороди за роботу	Авторитарний з формуванням чітких керівних вказівок
Роль економічного ризику	Одна з основних потреб	Потреба, коли рівень ризику незначний і загроза, коли рівень ризику високий	Загроза, коли рівень ризику вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнуть до задоволення комплексу потреб	Висока заробітна плата стимулює трудові зусилля	Прагнуть забезпечення безпеки та матеріальних стимулів
Матеріальне стимулювання	Акцент на ефективності, визнання внеску	Акцент на ефективності та стабільності	Стабільність, узгодженість ставок
Планування та контролювання	Гнучкі планові показники та контроль основних критеріїв	Допустимі відхилення в планових показниках та чіткі контрольні критерії.	Жорсткі та чіткі планові та контрольні показники
Організування кар'єрного зростання	Забезпечення сприятливих умов для розвитку працівника	Забезпечення покрокового просування ієрархічними рівнями управління	Не встановлювати довготермінових цілей та стратегій службового просування
Прийняття управлінських рішень	Надання свободи працівникові на укладання угод та залучення до прийняття управлінських рішень	Давати відчуття підлеглому його важливість та значення у процесі прийняття рішень	Залучати до процесу прийняття рішень та не очікувати творчості та креативності
Методи менеджменту	Переважно економічні та соціально-психологічні	Поєднання економічних, соціально-психологічних та адміністративних	Переважно адміністративні та економічні
Форми влади	Влада винагороди та інформаційна влада	Дисциплінарна влада, експертна влада та еталонна влада	Влада примусу

Доцільно керівникам, схильним до ризику, добирати секретарів, референтів та помічників, котрі не є схильними до ризику. Хоча в таких командах та групах можуть виникати конфлікти, однак вони найчастіше приносять функціональні результати. Як правило, помилка для працівника, схильного до ризику, діятиме як “червоне на бика на ринзі”, тобто працівник нарощуватиме вартість прийняття подальших рішень з метою відіграти упушене у прийнятих помилкових рішеннях. За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власників, акціонерів підприємства та його персоналу. Проте зростання рівня ризику у рішеннях працівника може призвести до значних втрат для підприємства, інколи непоправних. За втрат підприємства більшість керівників продовжують забезпечувати певною частиною матеріальної винагороди, тобто

вони нічого не втрачають, а основні втрати зазнають власники. У таких ситуаціях менеджери схильні розглядати самі себе як таких, що володіють імунітетом від усіх ризиків, подібно до водія авто, котрий їздить швидко, порушуючи правила і не потрапляючи в аварію, та починає вірити, що він має імунітет, і водночас вважаючи, що аварії, про які повідомляють засоби масової інформації, трапляються з іншими.

Система стимулювання повинна бути спрямована так, щоб керівники приймали рішення з адекватним рівнем соціально-економічного ризику діяльності керівників. Для цього, враховуючи світовий досвід розв'язання подібних конфліктів, слід частину власності передати менеджменту та персоналу підприємства. Можна це робити кількома способами. Найпоширенішими є опціонні схеми, які активно застосовують “Microsoft Corporation” російські підприємства “Лукойл”, “Татнефть”. Як відомо, фондові опціони дають право на купівлю акцій підприємства за визначеною ціною протягом фіксованого періоду. Якщо підприємство не є акціонерним товариством, то можна встановити бонуси до економічної доданої вартості підприємства.

Для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання, структуровані так, що результати відчутні та видимі в кінці тривалого проміжку часу. Людям, схильним до ризику, часто не вистачає терпіння та наполегливості працювати без результатів протягом тривалого періоду. Тому доцільно до таких завдань та цілей залучати працівників, нейтральних або не схильних до ризику, або розбивати на окремі етапи довготермінові завдання і на кожному із таких етапів оцінювати та відзначати отримані результати. Крім того, результати окремих експериментів [5, с. 540–556] вказують на те, що непрофесіонали, навіть добре поінформовані, важко приймають рішення з ризиком, вищим за середній рівень, тому існує спокуса зробити висновок, що молодих працівників, схильних до ризику, слід відсторонити від оцінювання і прийняття рішень з високим рівнем ризику на підприємстві через відсутність практичного досвіду. Однак такий принцип буде неефективним для виробничо-господарської діяльності. По-перше, як вказують практичні експерименти з непрофесіоналами, які схильні до ризику [5, с. 538–555], вони в багатьох ситуаціях доволі добре виконують поставлені ризиковані завдання, при цьому привносячи новий принцип, підхід у процес виконання. Крім того, як уже зазначалося, потенціал цього працівника (непрофесіонала) не використовуватиметься, та й потребу у ризику не буде задоволено. Тому слід порекомендувати, наймаючи працівників, з'ясувати потребу у ризику і зважити на те, чи ця потреба може бути задоволена існуючою системою стимулювання на підприємстві. Якщо ж ні, то краще відмовитись від такого працівника, незважаючи на його знання та практичні навички, які необхідні підприємству, оскільки такий працівник у недалекому майбутньому змінить місце праці, шукаючи задоволення потреби ризику, а кошти, затрачені на його навчання, не повернуться.

Під час визначення оптимального рівня ризику для підприємства виникає інша проблема. А саме – схильність до ризиків, яка відображена в обраній організацією стратегії, може відрізнятись. Для встановлення чітких стандартів (обмежень) щодо ризиків слід з'ясувати схильність до ризику інших зацікавлених груп, насамперед акціонерів, оскільки успішність досягнення їхніх інтересів та цілей безпосередньо пов'язана із готовністю організації ризикувати. Визначається рівень ризикованості стратегій та цілей організацій через оцінювання масштабів зростання підприємства, вибір стратегічних інструментів, оцінювання впливу інноваційної складової на інші елементи системи менеджменту тощо.

Крім впливу цілей, обраної стратегії, країни та галузі діяльності підприємства, на формування персоналу з працівників різної схильності до ризику значно впливатиме етап розвитку ринку, життєвий цикл підприємства та продукція підприємства. Для етапів впровадження та розвитку необхідна більша кількість працівників, схильних та нейтральних до ризику, ніж для етапів зрілості та спаду. Відповідно і структура виплат повинна змінюватись залежно від етапів розвитку ринку, життєвого циклу продукту та підприємства [1, с. 217].

Будь-якому управлінському рішенню властивий певний рівень ризику (рис. 1). Наприклад, щоб отримати результуючий показник завбільшки Q_1 , необхідно прийняти рішення з рівнем ризику R_1 . На рис. 1 зображено управлінські рішення із різними рівнями ризику та відповідними результуючими показниками. Точка O означає: відсутність прибутків та збитків; мінімальне

значення ризику для підприємства. У цій точці значення ризику прямує до нуля, однак ніколи нулеві не дорівнюватиме, оскільки за будь-якої діяльності чи бездіяльності об'єктивно існує певний рівень ризику. Управлінських рішень без ризику немає. Ризик можливо мінімізувати за допомогою методів зниження, однак ліквідація ризику зумовлює ліквідацію ще не прийнятого рішення.

Враховуючи це, доцільно для кожної із груп працівників вивести оптимальний рівень ризику, оскільки кожну людину приваблює ризик, однак його оптимальний рівень для конкретного індивідуума дуже відрізняється. Якщо рівень ризику є нижчим за потребу працівника, то рішення прийматиметься безініціативно, а сам працівник буде немотивованим і підприємство не використовуватиме при цьому увесь потенціал працівника. І, навпаки, якщо рівень ризику буде вищий за потребу працівника, то виникне відчуття загрози, стресу, тривоги, і, як наслідок, прийняте рішення може принести втрати для підприємства.

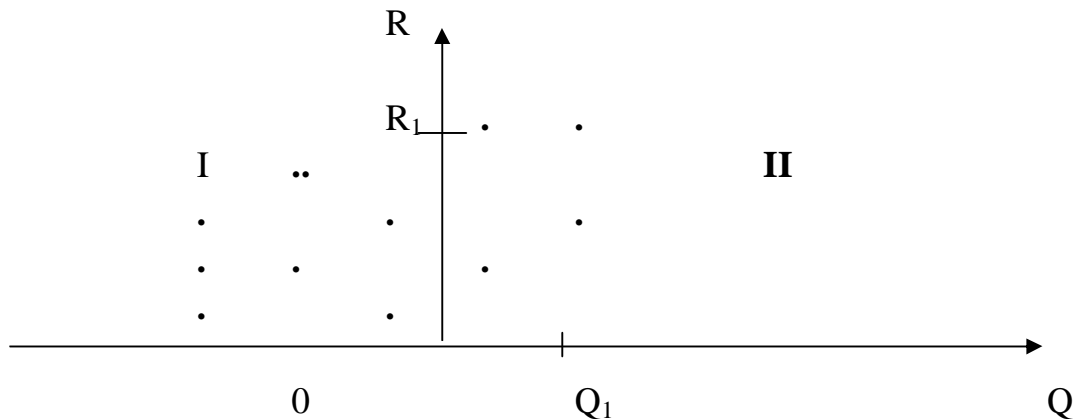


Рис. 1. Рівень ризику та обсяг очікуваних результатів під час прийняття управлінських рішень

Отримані результати функціонування підприємства безпосередньо пов'язані із рівнем економічного ризику. Зокрема, дохідність підприємства і ризик прямо залежать одне від одного, тобто зі зростанням доходу збільшується ризик. Отже, ці категорії є діалектично протилежними: для максимізації доходу організації необхідно працювати в умовах високого рівня ризику. Не ризикуючи, підприємство не має жодного шансу отримати дохід.

Завищувати або занижувати цільові показники недоцільно для підприємства. У разі завищення показників менеджмент орієнтуватиметься на авантюрні індикатори з високим рівнем ризику, що може призвести до відмови від економічно вигідних рішень та підвищить рівень ризику. Небажаним є і зниження рівня показників. Це передбачає прийняття управлінських рішень із ризиком невикористаних можливостей, а отже, із нижчими результатами.

Також слід зауважити, що на рис. 1 справа (II половина) розміщені рішення, прийняття яких принесє позитивні результати для підприємства, а зліва (I половина) – помилкові рішення, що принесуть збитки підприємству.

Отже, за *R*-теорією мотивації слід визначити, які рішення може ефективно приймати кожна із груп працівників, розбити набори рішень за рівнем економічного ризику. Тобто схильні до ризику працівники прийматимуть рішення із ризиком, вищим за середній рівень для конкретного підприємства, нейтральні до ризику – вищим за мінімальний рівень і нижчим за середній рівень ризику, не схильні – із мінімальним рівнем ризику. Одночасно потрібно встановити максимальну межу ризику, враховуючи стратегію підприємства, а також межі для прийняття управлінських рішень працівниками залежно від їхньої схильності до ризику. Внаслідок цього утвориться шкала відповідальності з чітко фіксованими межами, тобто рівнем ризику для кожної із категорій працівників (рис. 2).

Схильність до ризику можна виявити за допомогою соціометричних процедур, методом активного експерименту, створенням проблемних ситуацій, соціологічними та соціально-психологічними методами. Для цього, наприклад, існує розроблена психологами система тестів. Крім того, для підприємств розроблено кілька ігор з метою виявлення у працівників схильності до

ризиком та вироблення навичок у формуванні стратегій із оптимальним рівнем ризику для підприємства. Однак керівництву підприємства слід приймати остаточні рішення за результатами діяльності протягом випробувального терміну. Цілком можлива ситуація, що працівники сформулюють імідж, протилежний до реального (не схильні до ризику працівники з метою отримання більших повноважень створюють образ схильних до ризику), тобто навмисне намагатимуться обманути в процесі ідентифікування схильності людини до ризику. Також виникали ситуації, коли працівники говорили і щиро вірили, що вони приймуть в певних ситуаціях відповідне рішення, однак діяли на практиці зовсім по-іншому. Тому, поділивши працівників на групи за допомогою тестів та ігор, слід встановити випробувальний термін на обраній посаді, протягом якого моніторити їхню схильність до ризику в процесі виробничо-господарської діяльності.

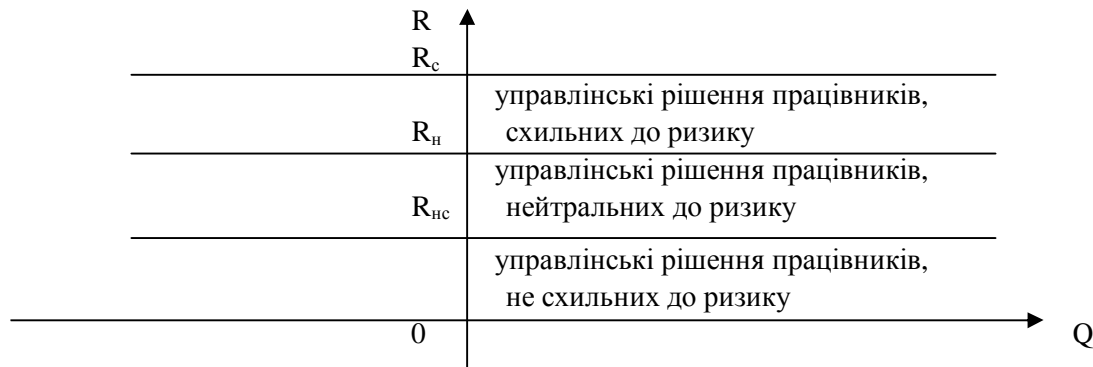


Рис. 2. Межі прийняття управлінських рішень менеджерами підприємств, які відрізняються за схильністю до ризику

Враховуючи запропоновані тести, ігри та практичну діяльність, чітко можемо визначити існуючі межі для категорій працівників та відповідність посаді, тобто R_c – максимальний рівень ризику для працівників, не схильних до ризику, R_n – максимальний рівень ризику для працівників, нейтральних до ризику, R_{nc} – максимальний рівень ризику для працівників, схильних до ризику. Кожному працівнику слід чітко показати зв'язок між рішеннями з економічним ризиком, які він приймає, та результуючими показниками діяльності усієї організації. Також слід зважати на те, що межа між автономією та взаємозалежністю працівника є розмитою; доволі часто ціль визначена не чітко, приблизно, і тому працівник приймає на себе відповідальність уточнити ціль [6, с. 52].

Відповідно працівників, схильних до ризику, необхідно забезпечити пріоритетним стимулюванням (вища заробітна плата, вищий соціальний статус тощо). Однак система економічних стимулів повинна бути добре продумана і узгоджена із короткотерміновими та довготерміновими цілями підприємства. Знамените висловлювання Херцберга “люди будуть тягати з вогню гарячі каштани” [1, с. 220], тобто будуть робити все, якщо їм запропонують високу заробітну плату, є лише частково правильним. Результати аналізу застосування економічних стимулів вказують на те, що схильні до ризику менеджери, які отримали посаду із високим рівнем ризику та їм делеговані відповідні повноваження, будуть приймати ризиковані рішення без належних матеріальних стимулів, відчуваючи перспективу зростання. Якщо така винагорода за прийняття ризикованих рішень була очікуваною або усно обумовленою, то невиплата винагороди призведе до зниження продуктивності роботи працівника. З іншого боку, слід врахувати систематичність в очікуваннях працівника, схильного до ризику, тобто якщо винагорода виплачена за прийняття ризикованих рішень, то наступного разу менеджер без винагороди, як правило, не захоче виконувати поставлені завдання, які є ідентичними або подібними до попередніх завдань. А працівнику, не схильному до ризику, необхідно заплатити більше грошей для того, щоб “він кинувся знову у вогонь за гарячими каштанами”.

Характеристики основних елементів R -теорії мотивації наведено в табл. 2.

Основні елементи R-теорії мотивації

Елементи ефективної системи мотивації	Характеристика елементів
Задоволення потреби ризику та потреби безпеки	Підбір відповідних посад кожній категорії працівників
Заробітна плата	Вона фіксована та не пов'язана з діяльністю підприємства, а залежить насамперед від попиту та пропозиції на ринку праці
Премії та бонуси	Залежать від результативності прийняття управлінських рішень з рівнем економічного ризику
Довготермінові програми мотивації	Передача права власності, участь у прибутках, доходах, акціонерному капіталі

Якщо підприємство має намір підвищувати ефективність стимулювання, підсилити гнучкість роботи власної системи менеджменту, забезпечити конкурентні переваги працівникам і широкий діапазон реалізації навичок, стають очевидними недоліки традиційних структур виплат [1, с. 213]. Структура виплат повинна варіюватися в широкому діапазоні залежно від внеску працівника у ефективність діяльності підприємства. Величини премій та бонусів керівникам доцільно встановлювати самостійно, при цьому можна скористатись запропонованою формулою, яка відображатиме функціональну залежність:

$$C_1 = f\left(\sum_{i=1}^k A_i\right), \quad (1)$$

де C – комісійна ставка за прийняття управлінських рішень із рівнем ризику; A_i – кут між 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. 3. Кут визначається між відрізком, проведеним від початку відліку, до точки, яка відображає управлінське рішення з певним рівнем ризику та величиною результуючого показника. Слід зауважити, що кут може набувати як від'ємного, так і додатного значення. Якщо кут має додатне значення, то прийняте управлінське рішення принесло позитивні результати (прибутки, дивіденди, зростання обсягів збуту тощо). Якщо значення кута від'ємне, то прийняте рішення призвело до збитків на підприємстві. Підсумовують усі значення кутів, тобто результати прийнятих управлінських рішень протягом оцінюваного періоду. Якщо отримане значення буде позитивним, то працівнику нараховується премія, якщо негативне, то до нього можна застосувати санкції (штрафи, стягнення, догани тощо), однак, зваживши на усі чинники прийнятих ним управлінських рішень.

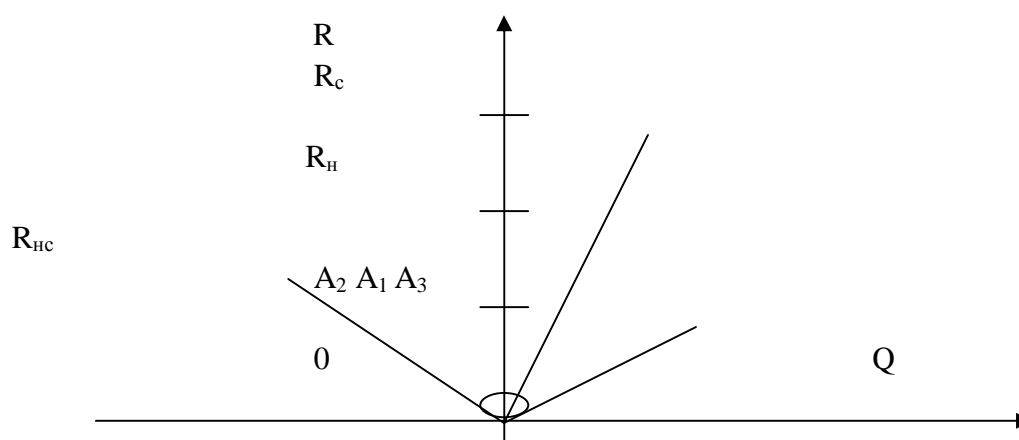


Рис. 3. Взаємозалежність між ризиком та результатами прийняття рішень на підприємствах

Проблеми трудомісткості, які можуть виникнути під час застосування такого методу нарахування заробітної плати, можна вирішити, використовуючи програмне забезпечення для розрахунків.

Для ефективного стимулювання персоналу за допомогою матеріального забезпечення працівникам доцільно доплачувати премії та бонуси відповідно до формули (1), а розмір премій можна визначити у такий спосіб. Кожна доплата має бути з певним ваговим коефіцієнтом. У сумі усі вагові коефіцієнти повинні дорівнювати одиниці. Для знаходження величини доплати за прийняття рішень із рівнем економічного ризику можна скористатись логістичною кривою.

Коефіцієнти кривих зростання доцільно визначати за допомогою статистичних методів, не застосовуючи нелінійних підходів [7, с. 151]. До спрощених методів належить, наприклад, метод трьох точок. Цей метод дає змогу отримати криві зростання із високим рівнем вірогідності [7, с. 151–152]. Знаходячи параметри першої експоненційної модифікованої кривої зростання, візьмемо до уваги, що ми знаємо максимальну величину стягнення у разі отримання негативних результатів (дорівнює -40 % за рішенням експертної комісії), відсутність стягнення у разі реалізації ризикованих рішень та отримання нульового результату (відсутність збитків та прибутків). Для другої експоненційної модифікованої кривої маємо максимальну величину доплати (становить 30 % за рішенням експертної комісії), а також відсутність доплати у разі реалізації ризикованих рішень та отримання нульового результату (відсутність збитків та прибутків).

Крива зростання може бути представлена як експоненційна модифікована функція:

$$y = a b^x + g. \quad (2)$$

Таку функцію найчастіше називають модифікованою експонентою і застосовується вона для відображення економічних явищ, що мають обмеження знизу [7, с. 148].

Процедура застосування методу трьох точок реалізується у певні етапи. Спочатку доцільно виокремити три підмножини *I*, *II*, *III*, однакові за кількістю об'єктів. Значення кута *A* (рис. 3) коливається від 0° до 90° для першої кривої зростання, та від 90° до 180° – для другої кривої, тому дані легко поділити на три підмножини. Для модифікованої експоненти, що відображає зв'язок між стягненнями та негативними результатами, доцільно включити у першу підмножину результати прийняття управлінських рішень із значеннями від 0° до 30° , а в наступні входять кількісні значення від 31° до 60° , третя підмножина сформована із кількісними значеннями від 61° до 90° . Так само чинимо і для другої модифікованої експоненти.

Другий етап полягає у визначенні медіан у сформованих підмножинах значень кривих зростання та встановимо крайні точки кривих. Крива зростання *I*. У першій підмножині чітко можна ідентифікувати точки: за $A=0^{\circ}$ рівень стягнення становитиме $w=40\%$, для другої підмножини $A=45^{\circ}$, і, на думку експертів, адекватний рівень стягнення дорівнює $w=30\%$. У третій підмножині $A=90^{\circ}$, ставка доплати за результати прийняття ризикованих рішень, як уже зазначалось, $w=0\%$, оскільки у цій точці будуть відсутні як прибутки, так і збитки.

Крива зростання *II*. Крайня точка, яка входить до першої підмножини $A=90^{\circ}$, рівень доплати становитиме $f=0\%$, оскільки в цій точці будуть відсутні як прибутки, так і збитки; для другої підмножини $A=135^{\circ}$, і, на думку експертів, за такого рівня ризику та отриманих результатів адекватний рівень доплати дорівнює $f=10\%$. У третій підмножині $A=190^{\circ}$ максимальний рівень доплати за результати прийняття ризикованих рішень становитиме $f=30\%$.

Позначимо знайдені значення відповідно y_I , y_{II} , y_{III} . Далі розв'язано систему трьох рівнянь, які містять три невідомі значення:

$$y_I = a b^{x_I} + g; \quad (3)$$

$$y_{II} = a b^{x_{II}} + g; \quad (4)$$

$$y_{III} = a b^{x_{III}} + g. \quad (5)$$

Внаслідок математичних перетворень, описаних в [7, с. 152], отримаємо:

$$\ln(b) = \frac{1}{\Delta} \ln \left(\frac{y_{III} - y_{II}}{y_{II} - y_I} \right); \quad (6)$$

$$\Delta = x_{III} - x_{II} = x_{II} - x_I. \quad (7)$$

Підставивши відповідні значення, отримаємо, що $b = 1,024714$. Визначивши b , розраховуємо a , g за формулами, наведеними у [7]. Так, $a = -5$, $g = 45$. Отже, функція набуде вигляду:

$$y = -5 \cdot 1,024714^x + 45. \quad (8)$$

Залежність між значенням кута A та коефіцієнтом стягнення зображено на рис. 4.

Для другої модифікованої експоненти отримано:

$$b = 1,015523, a = 0,125, g = 89,875.$$

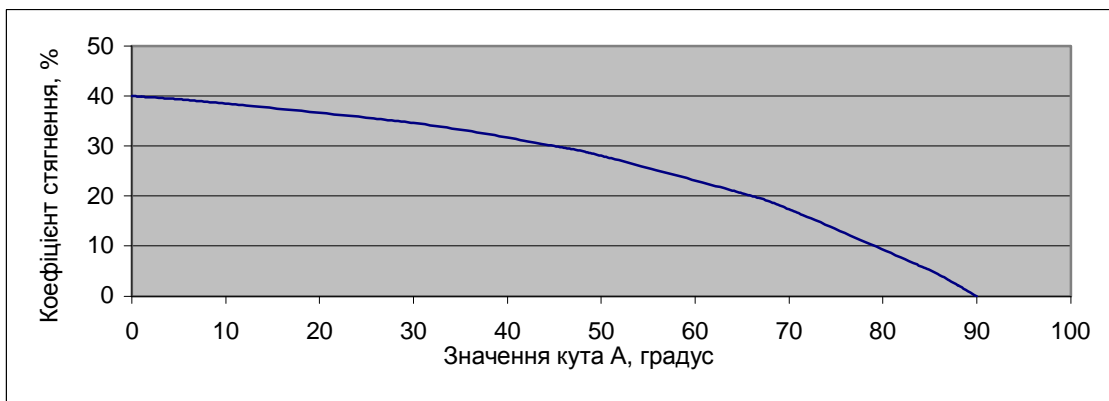


Рис. 4. Залежність між значенням кута A та коефіцієнтом стягнення

А функція набуде вигляду (рис. 5):

$$y = 0,125 \cdot 1,015523^x + 89,875. \quad (9)$$

Отримана крива зростання швидко зростатиме, оскільки $b > 1$. Обидві знайдені криві зростання обмежені знизу прямою $x = g$.

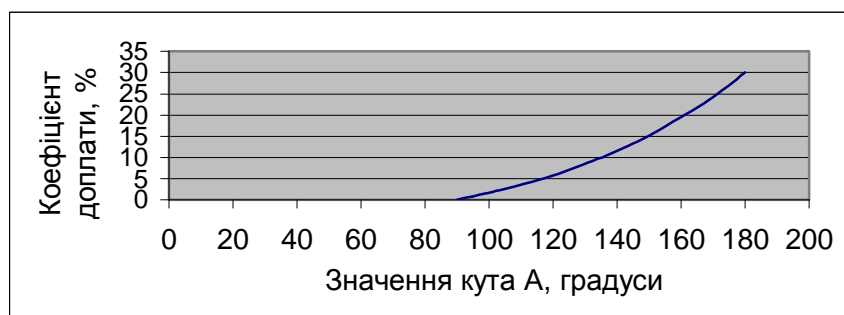


Рис. 5. Залежність між значенням кута A та коефіцієнтом доплати

Наведений механізм розроблення системи оплати праці з урахуванням преміювання за прийняття рішень із різним рівнем ризику та одержаними результатами дає змогу об'єктивно будувати систему матеріального стимулювання в організаціях, враховуючи фактор ризику і об'єктивно оцінювати внесок кожного менеджера, підрозділу у досягнення показників діяльності підприємства. Дослідження та опитування, які проводились на теренах України, свідчать, що система оплати праці на підприємствах є недосконалою (53 % опитаних повідомили, що оплата праці в їхніх компаніях є суб'єктивною) [4, с. 145]).

Висновки

Застосування запропонованої теорії мотивації дасть можливість інтегрувати інтереси менеджменту, працівників та акціонерів, оскільки рівень задоволення потреб та оплата праці залежать від результатів діяльності усього підприємства. R-теорію мотивації можна використовувати самостійно, однак для комплексного оцінювання потреб працівника та розроблення індексу мотивованості персоналу як одного з основних індикаторів рівня ефективності систем менеджменту підприємства, її варто поєднувати з використанням уже відомих теорій мотивацій.

Значної актуальності набуває R-теорія за умов змін в організації з метою зниження рівня опору. Саме формування команди з працівників, схильних до ризику, та адекватна мотивація стануть основою успішної реалізації проєктів, пов'язаних із змінами. Актуальною є ця теорія під час створення на підприємстві системи управління підприємницькими підрозділами. Саме менеджери новостворених підрозділів повинні бути вибрані із схильних до ризику, мати менталітет підприємця. Тому на керівні посади в нових підрозділах головними претендентами будуть менеджери, схильні до ризику.

Запропонована R-теорія мотивації дасть змогу: сформувати індекс мотивованості керівника як важливого індикатора оцінювання рівня СЕЕСММП; регулювати соціально-економічну ефективність діяльності керівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику; сформувати кожному із керівників сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей; змусити значну частину менеджерів наблизитись до менталітету підприємця та реалізувати інноваційні програми підприємства; чітко контролювати та здійснювати моніторинг діяльності підприємства; максимально використати управлінський потенціал усіх працівників; підвищити рівень СЕЕСММП та ефективність діяльності підприємства шляхом удосконалення системи регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників. Використовувати R-теорію мотивації можна для регулювання ефективності діяльності керівників усіх без винятку рівнів управління, однак найвищі результати можна отримати під час застосування розробленої R-теорії мотивації до діяльності топ-менеджерів підприємства, оскільки їхні соціально-психологічні особливості найбільше впливають на забезпечення СЕЕСММП.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження слід спрямувати на розвиток розробленої R-теорії мотивації, формування на її основі прикладних інструментів мотивації персоналу, розроблення індексу мотивованості персоналу як ефективного індикатора вимірювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств тощо.

1. Неларин К. *HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика* / К. Неларин. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с. 2. Амоша О. І. *Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні* / О. І. Амоша // *Економіка промисловості*. – 2006. – № 5. – С. 15–21. 3. Бартон Т. *Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься* / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 208 с. 4. *Український бізнес ХХІ століття; реалії, проблеми, перспективи* // *Щорічник досліджень Консорціуму із вдосконалення менеджмент-освіти в Україні*. – К.: СЕУМЕ, 2004. – 270 с. 5. Канеман Д. *Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения* / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Х.: Из-во “Гуманитарный центр”, 2005. – 632 с. 6. Кирхлер Э. *Психологические теории организации* // *Психология труда и организационная психология*. – Т. 5 / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 321 с. 7. Лук'яненко І. Г. *Економетрика: [підручник]* / І. Г. Лук'яненко, Л. І. Краснікова. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 494 с.