

підприємств існують організаційні проблеми. Використання розглянутих вище дивізійних оргструктур управління є безперечно доцільним з метою ефективного управління розвитком збуту та забезпечення ефективної реалізації маркетингових стратегій крупних компаній.

1. *Внутрішня документація "Nestlé Deutschland AG".* 2. *Pepels W.(Hrsg.). Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen: mit Tabellen- Heidelberg: Sauer, 2001.* 3. *Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М., 2001.* 4. *Winkelmann Peter. Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung / von Peter Winkelmann. – 3, überarb. und erw. Aufl. – München, Wien, Oldenburg, 2002.*

УДК 330.131.7

Н.Ю. Подольчак

Національний університет "Львівська політехніка"

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ

© Подольчак Н.Ю., 2003

Запропоновано способи формування та функціонування систем мотивації з урахуванням економічного ризику, наведено рекомендації вдосконалення існуючих систем мотивації промислових підприємств.

This article is dedicated to problem of forming and functioning the motivation system considering the economic risk. Author gives practical recommendations of improving the motivation system at enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями. Управлінці в умовах розвитку української економіки, тобто за наявності високого рівня невизначеності, вимушені приймати рішення з певною часткою економічного ризику. Відмова від прийняття таких рішень призведе, в кращому випадку, до припинення розвитку підприємства, яке перед цим мало стабільні темпи зростання, а в гіршому – до втрати завойованих позицій.

Період переходу вітчизняної економіки до ринкових умов господарювання, як зазначалось, характеризується високим ступенем економічного ризику. Система управління підприємств і система мотивації виявились неготовими до змін. Одним із свідчень цього є низка негативних статистичних показників, які характеризують систему мотивації, а саме систему матеріального стимулювання (табл. 3.12) [1, с. 79].

Як видно з табл. 1, існує значний рівень заборгованості з заробітної плати. Також значна частина заробітної плати виплачується у натуральній формі, особливо поширена така практика в сільському господарстві. Така виплата дає змогу перекласти підприємствам на працівників витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Тому задоволення фізіологічних та психологічних потреб працівників знижується.

Характеристика оплати праці в економіці України

Показники	Роки				
	1996	1997	1998	1999	2000
Реальний ВВП (1995 = 100 %), %	94,0	94,0	91,0	90,0	94,7
Середня номінальна зарплата (1995 = 100 %), %	171,0	193,8	207,8	241,2	286,9
Реальна оплата праці в економіці (1995 = 100 %), %	94,9	92,7	90,0	85,1	86,7
Зарплата як частка ВВП, %	50	53	49	46	47
Борг по виплаті зарплати у % до ВВП	4,6	5,3	6,4	5,1	2,8
Зміна розміру боргу по виплаті зарплати (з грудня по грудень), разів	6,5	1,2	1,18	0,98	0,77
Борг у % до виплаченої зарплати	18,0	20,4	25,5	21,7	12,5
Виплати у натуральній формі у % до виплаченої зарплати	4,7	6,2	12,6	12,3	9,0

Наслідком некерованості з боку держави у сфері оплати праці стала значна диференціація міжгалузевої, міжкваліфікаційної заробітної плати, а також її “тінізація” [2, с. 464]. Виплата “тіньової” заробітної плати шкодить як державі, оскільки на неї не нараховуються податки, так і працівникам, тому що її отримання цілком залежить від порядності роботодавця. Офіційну заробітну плату у випадку невиплати, як відомо, можна відсудити.

Крім того, відбувається зниження рівня реальної оплати праці. Номінальна заробітна плата в Україні у доларовому еквіваленті значно нижча, ніж в інших постсоціалістичних країнах, до того ж зростає нижчими темпами [3, с. 386]. Отже, наведені факти свідчать про неефективність чинних систем мотивації і про необхідність пошуку нових підходів з урахуванням реального економічного ризику.

Необхідно зацікавити менеджерів прийняттям та виконанням управлінських рішень з часткою економічного ризику. Зацікавленість менеджерів повинна ґрунтуватись на використанні механізмів мотивації. Загальновідомо, що основою, на якій ґрунтується формування цього механізму мотивації, є потреби та винагороди. Розглядаючи категорію потреб, варто зауважити, що її неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, а виявити можна, лише вивчаючи поведінку працівників. Щодо винагород, то їх існує велика кількість і завдання менеджменту підприємства – розробити таку систему мотивації, яка б пропонувала найоптимальнішу форму винагороди в кожній конкретній ситуації, враховуючи при цьому чинник ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. У розробці прикладних систем мотивації працівників користуються теоріями мотивації. Ці теорії поділяють на дві групи: змістовні та процесійні [4, с. 61; 5, с. 362]. Розроблені теорії мотивації свідчать, що причини, які спонукають працівника до праці,

складні та багатоаспектні. Науковці, які розробили змістовні теорії, стверджують, що поведінка працівника визначається його потребами. Інші вчені вважають, що поведінка працівника також залежить від його сприйняття та очікувань. Враховуючи ці теорії, ми пропонуємо таку загальну модель розробки системи мотивації працівників підприємства з урахуванням економічного ризику (рис. 1).

Перед тим, як розробляти прикладні аспекти мотивування працівників, необхідно визначити соціально-психологічний стан персоналу підприємства та кожного працівника зокрема. Очевидно, що система мотивації, яка є ефективною в одному колективі, може виявитись абсолютно неефективною в іншому. Однією з причин такого явища є різна мотивація діяльності у різних працівників та колективів. Крім того, два менеджери в ситуації ризику будуть діяти по-різному, хоча при прийнятті елементарних рішень різниця нівелюється.

Одним з основних завдань, враховуючи чинник ризику, під час аналізу соціально-психологічного клімату колективів та працівників є виокремлення трьох категорій працівників: схильних, нейтральних та несхильних до ризику. Оскільки кожна з цих груп працівників сприймає ризик по-різному, в ситуації невизначеності поведінка буде далеко неоднаковою, і, що найголовніше, відрізнятиметься ієрархія потреб та винагород.

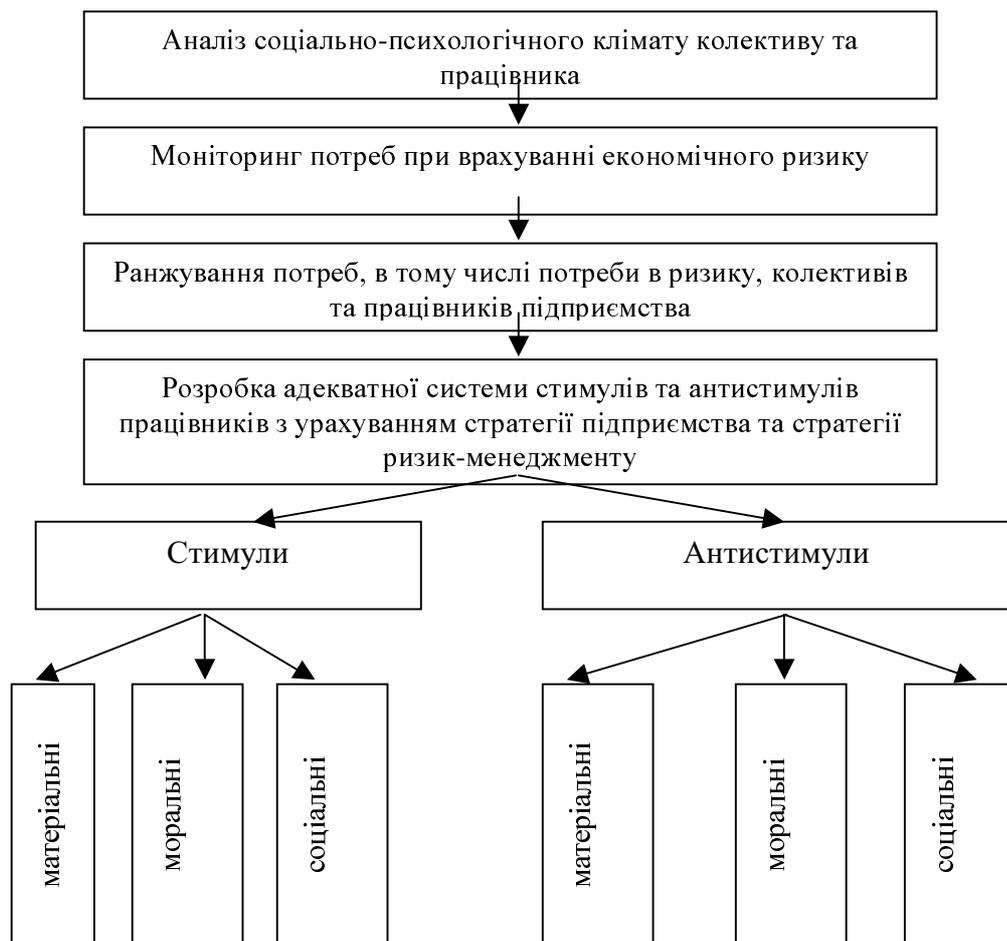


Рис. 1. Загальна модель розробки системи мотивації підприємства з урахуванням економічного ризику

Працівник, не схильний чи нейтральний до ризику, в умовах невизначеності може втратити впевненість у тому, що, витративши певні зусилля, він виконає поставлені завдання. Крім того, отримавши позитивні результати, він очікує адекватної оцінки витрачених зусиль. При цьому варто зазначити, що невизначеність та породжений нею економічний ризик вимагають від працівника додаткових зусиль для виконання типових завдань. Очевидно, що втрата впевненості у роботі менеджера та невідповідність оцінки отриманих результатів призведе до зниження продуктивності праці. Уникнути цього можна шляхом добору працівників за соціально-психологічними характеристиками відповідно до мети та стратегії підрозділу чи підприємства. Крім того, потрібно встановлювати реальні, досяжні цілі та розробляти адекватні системи мотивації праці відповідно до соціально-психологічного стану конкретного працівника у даний момент часу.

Проте частина підприємців, менеджерів та працівників (схильних до ризику) приймають рішення в ризик-середовищі заради відчуття ризику. Подібно до гравців, для яких важливий не виграш, а саме відчуття гри, тобто відчуття ризику. Це можна сказати й про спортсменів, які займаються екстремальними видами спорту, отримують значну дозу адреналіну, при цьому ризикуючи своїм життям. Для таких людей первинні потреби безпеки та захищеності (виділені Маслоу) стають вторинними або взагалі зникає необхідність в їхньому задоволенні. Основні потреби таких працівників (схильних до ризику) визначив МакКлелланд. Потребами вищого рівня він називає: влада, успіх і причетність. Саме працівники, у яких переважають потреби в успіху та владі, як правило, схильні до ризику, відповідно вони беруть на себе й відповідальність. Тому варто виявити таких працівників і в жодному разі не пригнічувати їхні потреби, оскільки це може призвести до конфліктності, і, отже, до зростання ризику всередині підприємства. Потрібно надавати їм необхідні повноваження та покладати на них відповідальність для реалізації їхніх потреб й досягнення цілей організації. Водночас необхідно налагодити ефективний моніторинг їхньої діяльності та забезпечити механізми системи менеджменту для певних коректив у діяльності.

Якщо розглядати ризик як потребу працівників, то його варто віднести до вторинних (психологічних) потреб. На сьогодні дуже важливим завданням є вивчення можливостей задоволення ризику як потреби. В діяльності західних підприємств потреби нижчих рівнів, як правило, у працівників вже задоволені. Взагалі потрібно заохочувати до творчих та зважених ризикованих дій, не виключаючи з системи мотивації засобів стягнення за брак ініціативи.

У ситуації ризику потреби постійно та швидко змінюються, і мотивація, актуальна в минулому, може виявитись непридатною за нових обставин. Виявити всі потреби колективу та кожного працівника в умовах ризику, а тим більше розробити систему мотивації, яка здатна була б задовольнити ці потреби, неможливо. Змінюються не лише зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства, змінюються й самі працівники. Розвиток працівника супроводжується розширенням його потенційних можливостей та потреб, насамперед психологічних. Якщо розглядати мотивацію як процес задоволення потреб, то він є нескінченним, тому необхідно постійно слідкувати за динамікою мотивів та потреб працівників. Дуже важливо, враховуючи мінливість ризик-середовища й зміну мотивів, мати повну та своєчасну економічну, соціологічну і психологічну інформацію.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою її оперативної діагностики та оцінки в

динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Саме мотиваційний моніторинг покликаний сприяти визначенню найбільш дієвих у певний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх цілей і цілей організації [6, с. 47].

Визначити потреби працівника необхідно до його прийняття на роботу та постійно коригувати в період його трудової діяльності. Визначаючи потреби персоналу, важливо також врахувати стадію розвитку самого підприємства: становлення, функціонування, розвиток або кризи, оскільки завдання, які розв'язує підприємство, на кожному з етапів різні. Отже, необхідно добирати працівників, потреби яких збігаються з завданнями підприємства на конкретному етапі його життєвого циклу.

Наступний крок полягає у ранжуванні виявлених потреб з урахуванням результатів соціально-психологічного аналізу та системи стимулів й антистимулів, які найбільш ефективні у задоволенні потреб у даний момент.

За сучасних умов стимули поділяють за формою реалізації на матеріальні, моральні, соціальні [7, с. 25]. Якщо моральні, соціальні та матеріальні стимули розглядати в площині оптимального використання, то виявляється, що вони ефективні залежно від місця, часу та суб'єкта дії цих чинників. Тому, розробляючи прикладну систему мотивації на підприємстві, ці стимули варто поєднувати. Вони доповнюють один одного, забезпечуючи працівнику його матеріальні, соціальні та моральні мотиви. Важливо, враховуючи соціально-психологічний стан кожного менеджера, визначити конкретні форми морального стимулювання, а також розробити механізми їх застосування. Серед соціальних стимулів найпоширенішою у практичній діяльності іноземних підприємств є можливість участі в управлінні підприємством. Похвала, визнання, повага, причетність – обов'язкові засоби, які повинні використовуватись керівництвом. Роль нематеріальних стимулів у системі мотивації підприємств постійно зростає.

Деякі проблеми, пов'язані з соціальними стимулами, які виникли на макрорівні в Україні, необхідно зараз розв'язувати на мікрорівні. Йдеться насамперед про соціальні послуги, які були безкоштовними за наявності низки соціальних пільг. В Україні ця сфера потребує реорганізації. Зараз вона фінансується недостатньо, через що значно знизилась якість послуг. Багато соціальних пільг та послуг взагалі скасовано, частина має декларативний характер. Виходом з цієї ситуації є або реорганізація системи соціальних пільг та послуг в напрямку поліпшення їх якості, або повне їх скасування з умовою виплати адекватної заробітної плати, щоб працівник зміг самостійно оплатити їхню вартість.

Не потрібно забувати про антистимули, зорієнтовані не на набуття нових благ, а на породження страху втрати благ. Застосування на практиці авторитарного стилю управління та антистимулів особливо ефективно на початковому етапі формування системи менеджменту, а також за значних рівнів економічного ризику. Вони спонукають працівника до виконання першорядних, часто рутинних завдань. У практиці необхідно поєднувати застосування стимулів та антистимулів. Рівень використання антистимулів повинен залежати від економічного ризику й інших істотних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Поширеним соціальним антистимулом є страх втрати роботи, проте він погано впливає на інноваційні процеси, прийняття та реалізацію ризикових рішень, а також спонукає до уникнення відповідальності. Водночас економічний ризик вимагає пошуку

нетрадиційних підходів. Провідну роль тепер відіграють матеріальні антистимули у вигляді штрафів, вирахувань із заробітної плати тощо.

Щодо матеріальних стимулів, то вони відіграють дуже важливу роль в системі мотивації праці, оскільки безпосередньо впливають на фізіологічні потреби колективів та працівників. Як зазначено в [4, с. 65; 5, с. 382–383; 8, с. 112; 9, с. 503; 10; 11], однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці. Заробітна плата є основним чинником та мотивом матеріального стимулювання праці. Підтвердженням цього є дослідження, проведене кафедрою економіки Донецької державної академії управління [12]. Полягало воно у соціологічному опитуванні різних соціальних груп населення Донецького регіону, яким, зокрема, виявлено залежність між розміром заробітної плати та результатами праці (рис. 2, 3).

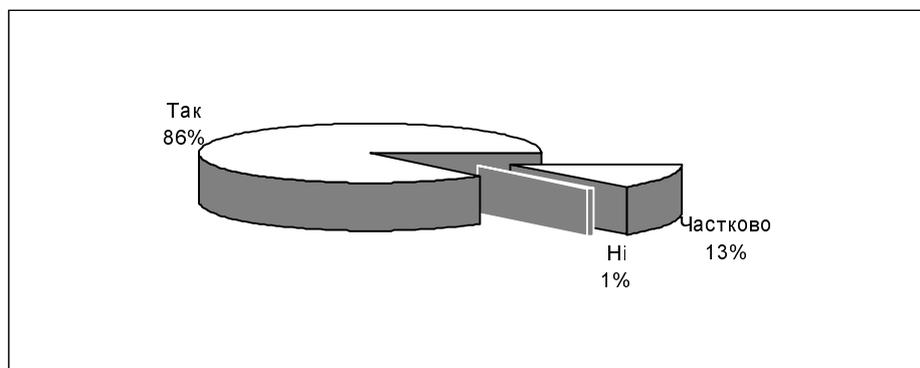


Рис. 2. Наміри респондентів докласти більших трудових зусиль за умови зростання заробітної плати [12, с. 51]

Результати опитування, наведені у формі діаграм, свідчать про те, що матеріальне стимулювання, а саме заробітна плата, є основним чинником мотивації праці.

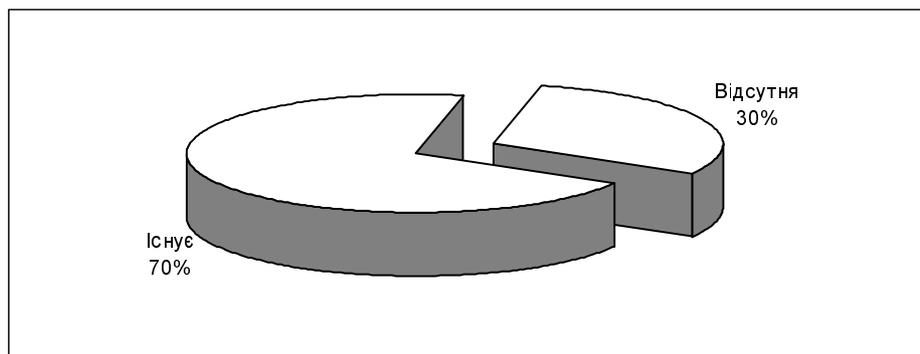


Рис. 3. Залежність між розміром заробітної плати та результатами праці [12, с. 51].

Виокремлюють чотири основні форми оплати праці [4, с. 74]: відрядна, почасова, комбінована, комісійна. Згідно з Законом України “Про оплату праці” не існує жодних обмежень з боку держави щодо вибору форм і систем заробітної плати на підприємстві [13]. Держава покликана тільки регулювати заробітну плату шляхом встановлення мінімальної та оподаткування доходів працівників, тобто організація оплати праці відповідно до закону України “Про підприємства в Україні” покладена на роботодавців.

Цілі статті. Враховуючи наукові напрацювання в сфері формування систем мотивації та оплати праці, а також враховуючи існуючий ступінь економічного ризику, необхідно розв'язати такі завдання:

- 1) розробити схему формування та функціонування систем мотивації підприємства враховуючи вплив основних елементів системи менеджменту та економічного ризику;
- 2) запропонувати формулу для розрахунку оплати праці менеджерів, яка б стимулювала їх до прийняття управлінських рішень із оптимальним ступенем економічного ризику для підприємства;
- 3) дати рекомендації промисловим підприємствам м. Львова щодо вдосконалення існуючих систем мотивації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Формуючи системи оплати праці, необхідно враховувати:

– при колективному виконанні завдань та прийнятті рішень з ступенем економічного ризику важко визначити внесок кожного члена колективу в загальний обсяг виконаної роботи, навіть коли взяти за критерій оцінки певні об'єктивні показники. У разі суб'єктивної оцінки думка експертів може відображати не реальний внесок працівника, а особисті стосунки між працівниками та експертами;

– при врахуванні економічного ризику, стратегії підприємства та соціально-психологічного стану кожного працівника з'ясується, що для великої кількості працівників набагато важливішим є самовираження та схвалення діяльності з боку співробітників, тобто моральні та соціальні стимули, а матеріальні стимули є ефективними в короткотривалій період;

– часто матеріальні стимули, які встановлюються за отримання конкретних результатів (обсяг продажу, виготовлення продукції тощо), нівелюють стратегічні цілі підприємства. Наприклад, менеджери відділу збуту намагаються в будь-який спосіб максимізувати продажі продукції, при цьому деколи навіть завдаючи шкоди іміджу підприємства;

– в умовах формування системи менеджменту та за значного рівня економічного ризику ефективним є використання на практиці антистимулів.

Як уже зазначалося, основним завданням при формуванні та функціонуванні системи менеджменту з урахуванням економічного ризику є розробка таких матеріальних стимулів, які б спонукали працівника до прийняття рішень із ступенем ризику, оптимальним для підприємства. Відомо, що результати діяльності підприємства, виражені в отриманому доході, прибутку, обсязі реалізованої продукції тощо, безпосередньо залежать від ступеня ризику. Як правило, вищий прибуток можна отримати лише за умови прийняття та реалізації управлінського рішення з більшим ступенем ризику. Підприємство повинно визначити оптимальний рівень економічного ризику при прийнятті та реалізації управлінських рішень з метою зниження ризику невикористаних можливостей і водночас знизити ймовірність отримання негативних наслідків (збитків, втрат).

Заробітна плата повинна складатися з двох частин – постійної та змінної:

$$Z = Z_1 + Z_2, \quad (1)$$

де Z – заробітна плата працівника; Z_1 – постійна частина заробітної плати; Z_2 – змінна частина заробітної плати.

Постійна частина заробітної плати (Z_1) виплачуватиметься незалежно від результатів діяльності підприємства. Змінна частина (Z_2) залежатиме від конкретних результатів діяльності підприємства, тобто від прийнятих та реалізованих управлінських рішень з часткою економічного ризику. Ця частина заробітної плати розраховується за формулою

$$Z_2 = \frac{C * x_r}{100\%}, \quad (2)$$

де x_r – дохід підприємства, частка ринку, обсяг реалізованої продукції тощо, тобто значення результуючого показника; C – ставка нормативна комісійна, %.

Нормативна комісійна ставка стимулюватиме працівника до прийняття рішень із ступенем економічного ризику. Кожне підприємство самостійно встановлює цю ставку, виходячи із ступеня ризику у прийнятих та реалізованих рішеннях.

Водночас така система може стати джерелом виникнення іншого виду економічного ризику. Мова йде про “ризик інтересів”, а саме – несумісність інтересів власників, акціонерів підприємства і його персоналу. Він проявляється в тому, що управлінці прагнуть приймати рішення із значним рівнем ризику, які можуть принести надприбутки підприємству і, відповідно, значний відсоток у вигляді заробітної плати менеджера. Проте значний рівень ризику загрожує збитками. В результаті, коли є збитки, менеджери все одно отримують постійну частину зарплати (Z_1), фактично нічим не ризикуючи, на відміну від акціонерів, які зазнають збитків. Тому необхідно розробити систему, яка б стимулювала прийняття рішень, пов’язаних з оптимальним та обґрунтованим рівнем ризику. Для цього ризик-менеджерам необхідно розробити шкали економічного ризику (табл. 2) для конкретного підприємства. В літературі, в якій розглядаються проблеми економічного ризику, єдиного підходу до критеріїв оцінювання шкали ризику немає, як, зрешту, і до більшості інших питань.

Таблиця 2

Шкала оцінювання ризику підприємства

Імовірність небажаного результату (розмір ризику)	Градація ризику	Умовне позначення
0.0 – 0.1	Мінімальний	R_{\min}
0.1 – 0.3	Малий	R_m
0.3 – 0.4	Середній	R_c
0.4 – 0.6	Високий	R_v
0.6 – 0.8	Максимальний	R_{\max}
0.8 – 1.0	Критичний	R_k

Наведена градація є загальною і не враховує реального стану на підприємстві, тому доцільно ризик-менеджерам кожної організації розробити цю шкалу ризиків самостійно, враховуючи особливості власного підприємства [14, с. 65].

Саме ризик-менеджери, враховуючи значення рівня ризику для конкретного управлінського рішення, а також беручи до уваги стратегію підприємства, його схильність до ризику, повинні давати згоду на прийняття остаточного рішення, тобто ризик-менеджери повинні оцінити можливі ризики при реалізації управлінського рішення і повідомити про результати менеджера, який приймає рішення.

Описану вище ситуацію, яка виникає при прийнятті управлінського рішення, можна записати у вигляді такої моделі для підприємств, які обрали нейтральну щодо економічного ризику стратегію:

$$F(x) = f(x_r, r_r) \rightarrow \text{extr}; \quad (3)$$

$$k_{r3} * R_c \leq r_r \leq k_{r2} * R_c, \quad (4)$$

де $F(x)$ – функція параметра, на підставі якого приймається управлінське рішення з урахуванням реального рівня економічного ризику підприємства; r_r – ступінь ризику, який впливає на прийняття та реалізацію управлінського рішення; k_r – коефіцієнт схильності підприємства, підрозділу, підприємця до ризику.

Оптимальний ступінь ризику, як зазначалось вище, змінюватиметься залежно від стратегії підприємства, тобто схильності підприємства чи певного підрозділу до економічного ризику (табл. 3).

Таблиця 3

**Розрахунок допустимого ступеня економічного ризику
для прийняття управлінських рішень, враховуючи стратегію підприємства**

Стратегія підприємства	Допустимий ступінь ризику
Схильне до ризику	$R_b = R_c * k_{r1}$
Нейтральне до ризику	$R_c = R_c * k_{r2}$
Не схильне до ризику	$R_m = R_c * k_{r3}$

Отже, площину прийняття ефективних рішень менеджерами, враховуючи стратегію підприємства (схильність підприємства до ризику) та певний, реальний ступінь ризику, зображено на рис. 4.

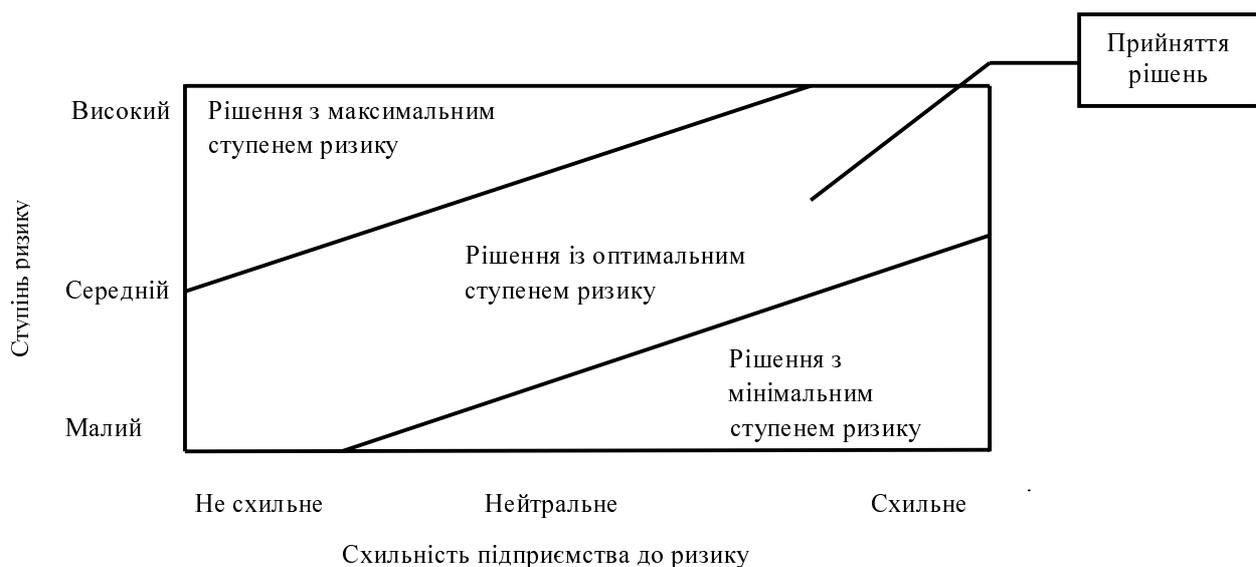


Рис. 4. Прийняття ефективних рішень підприємством, враховуючи стратегію підприємства та ступінь економічного ризику

Підприємствам та підрозділам, відповідно до вибраної стратегії та поставлених цілей, необхідно добирати менеджерів за соціально-психологічними особливостями. Якщо підприємство чи підрозділ обрали ризиковану стратегію, то й працівників варто добирати з числа, схильних до ризику. Схильність менеджера до ризику можна визначити за допомогою тестів, запропонованих у [15, с. 50–51; 16, с. 22–27].

Отже, система оплати праці повинна узгоджуватись як із стратегією підприємства, так і стратегією ризик-менеджменту. Тобто, якщо підприємство обрало ризиковану стратегію, то система матеріального стимулювання повинна мотивувати управлінців на прийняття та реалізацію рішень зі значним ступенем економічного ризику, виходячи із стратегії ризик-менеджменту підприємства (рис. 5).

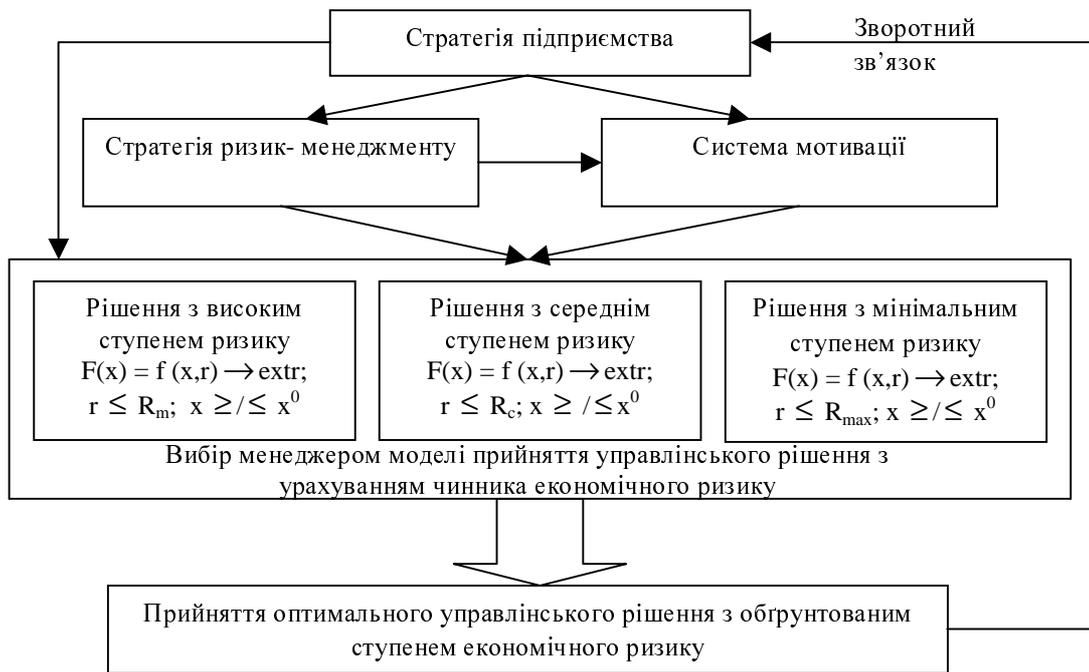


Рис. 5. Вплив та значення системи мотивації підприємства при прийнятті управлінського рішення з обґрунтованим ступенем економічного ризику

Отже, основні причини необхідності змін у системах мотивації шляхом врахування економічного ризику, а також шляхи та способи змін можна показати у вигляді схеми (рис. 6).

Практично реалізувати запропоновану модель системи оплати праці можна шляхом переговорів та консультацій на підприємстві між роботодавцями та працівниками. Наслідком договірного регулювання оплати праці повинен стати колективний договір, в якому необхідно узгодити інтереси роботодавця та найманих працівників підприємства. Договір стане гарантією соціального захисту найманих працівників, а також убезпечить роботодавця від некерованої плинності кадрів через несподівані звільнення працівників за власним бажанням. Однак при підписанні колективного договору виникає проблема представництва інтересів колективу. Причина її криється у великій кількості профспілок, які згодні представляти інтереси колективу. Самі ж працівники з різних причин уникають самостійно проводити колективні переговори з роботодавцями. Тому роботодавцю належить скористатись певними критеріями для вибору профспілки, з якою будуть вестися

переговори та укладатися колективний договір. Наприклад, за об'єктивний критерій може бути взято відношення кількості членів однієї профспілки до загальної кількості працівників організації. При цьому варто зауважити, що такий критерій повинен бути зафіксований у колективному договорі організації.

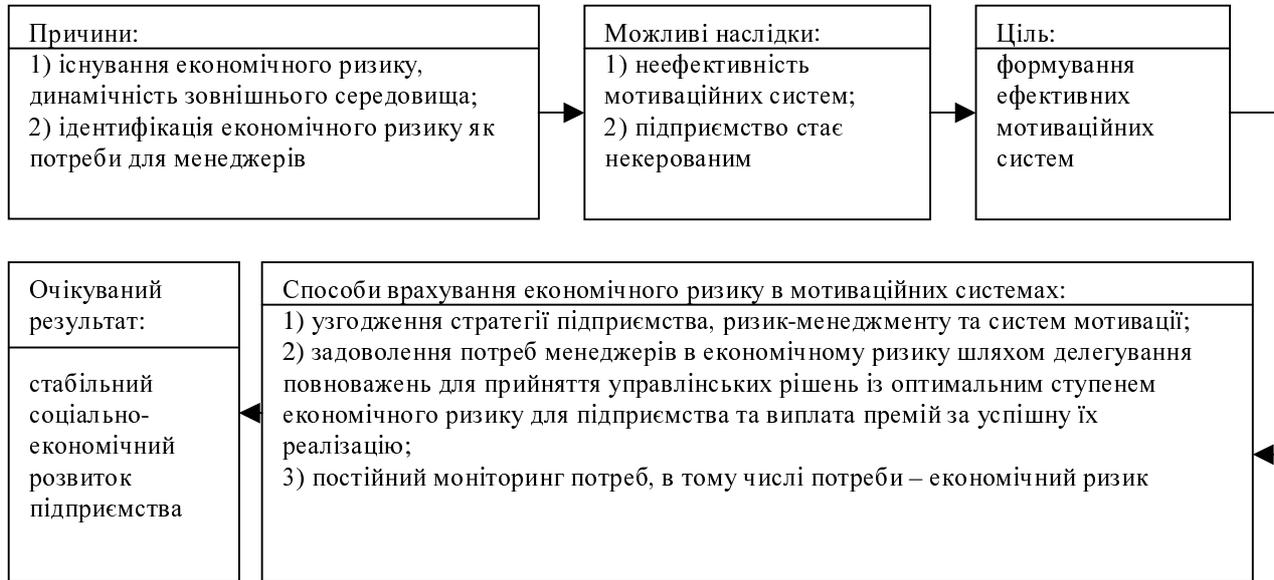


Рис. 6. Раціональні причини, способи та очікувані результати врахування економічного ризику в процесі формування мотиваційних систем

Розбудову мотиваційної системи СП “Фукс мастила Україна” необхідно розпочати з аналізу стратегії підприємства. Вона полягає в розширенні існуючих та завоюванні нових сегментів ринку мастильних матеріалів. Для того, щоб реалізувати цю стратегію, підприємство не може уникнути прийняття рішень із значним ступенем економічного ризику. Відповідно, персонал підприємства потрібно формувати з працівників, схильних до ризику. Крім того, щоб збільшити обсяги реалізації продукції, до співпраці з підприємством необхідно залучати дилерів та торгових агентів. Саме, завдяки характеру своєї роботи, дилери та торгові агенти отримують гроші за здатність приймати ризиковані рішення та досягати успіху в ситуації гострої конкуренції [17; 18, с. 95]. Персонал та дилерів необхідно винагороджувати за отриманий прибуток, що підштовхне їх до прийняття ризикованих рішень. Водночас уникнути помилок у діяльності дилерів та торгових агентів допоможе контроль з боку ризик-менеджерів підприємства, про який говорилось вище. Оскільки, припустившись помилки, схильний до ризику азартний менеджер намагатиметься збільшити вартість рішення. Тобто дилер, зазнавши збитків, нарощуватиме обсяг чи спекулятивність угод, щоб контролювати дефіцит, який зростатиме. Оскільки дилери працюють на підставі товарних кредитів, основних фінансових втрат зазнають кредитори, у цьому разі це – СП “Фукс мастила Україна”. Також і менеджери підприємства, від яких вимагають результативності прийнятих рішень, можуть завдати чималих збитків. Отже, стимулюючи прийняття ризикованих рішень, підприємство повинно налагодити якісний контроль за їх виконанням.

Серед нематеріальних стимулів, які рекомендується застосовувати СП “Фукс мастила Україна” для реалізації власної стратегії, одним із основних є можливість зробити кар’єру росту. Причому для працівників, схильних до ризику, мотиваційну роль відіграватиме не тільки можливість вертикального службового просування, а й горизонтального. Крім того,

необхідно створити сприятливий психологічний клімат всередині підприємства. Однак, як зазначають науковці, будь-яка мотивація, особливо нематеріальна, є справою індивідуальною. Наприклад, більшість працівників ВАТ “БПФ” та ВАТ “Комунопостач” будуть вдячні керівництву за додаткові відпускні дні, тоді як більшість працівників СП “Фукс мастила Україна” сприймуть таку винагороду, як недовіру чи відсторонення від справ підприємства. Тобто на СП “Фукс мастила Україна”, враховуючи ризиковану стратегію, система мотивації повинна використовувати такі матеріальні та моральні стимули, які б спонукали працівників до пошуку нових, перспективних, оригінальних ідей для вдосконалення як системи менеджменту, так і організації загалом.

Основними проблемами системи мотивації ВАТ “БПФ” та ВАТ “Комунопостач” є розмір заробітної плати. Так, на ВАТ “Комунопостач” середня місячна заробітна плата становила лише 177 грн. (2001 р.), а на ВАТ “БПФ” її розмір був ще менший. Внаслідок цього на підприємствах виникають такі проблеми: висока конфліктність, а, отже, ступінь економічного ризику, саме ризику персоналу; низький рівень виконавчої дисципліни; плинність кадрів; значний відсоток браку; безініціативність працівників тощо. Тому зусилля цих підприємств у мотиваційному менеджменті, з урахуванням стратегії ризик-менеджменту та життєвого циклу, повинні бути спрямовані на стабільне матеріальне стимулювання і підвищення заробітної плати персоналу, відповідно до результатів роботи та кваліфікації. Необхідно надавати можливість виявляти ініціативу в прийнятті та реалізації рішень з оптимальною часткою економічного ризику для підприємств.

Висновки. Отже, головною метою системи стимулювання за умов економічного ризику повинно стати насамперед досягнення якісних показників, а тоді лише кількісних. Також потрібно використати весь набір стимулів та антистимулів, враховуючи економічний ризик, соціально-психологічний стан персоналу та стратегію підприємства. Економічний ризик варто розглядати для певної категорії працівників (схильних до ризиків) як одну із основних потреб, яку необхідно навчитись задовольняти. Основним же стимулом в умовах високого ступеня економічного ризику та невизначеності є адекватна заробітна плата. Узгодження стратегії управління підприємством, ризик-менеджменту та цілей системи мотивації породжує синергізм господарювання – ефект об’єднання творчих потенціалів та інтересів керівників і безпосередньо учасників виробничого процесу. Цей ефект передусім проявляється в ефективності і гнучкості систем управління за умов економічного ризику.

1. Україна. Фінансовий сектор та економіка. Нові стратегічні завдання / Міжнародний банк реконструкції і розвитку // Керівник кол. авт. А. Роу. – К., 2001. 2. Чала О.М. Договірне регулювання оплати праці на малих підприємствах // Проблеми формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К., 2001. – С. 463–466. 3. Павловська Н.О. Реформування оплати праці як засіб удосконалення управління трудовими ресурсами // Проблеми формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К., 2001. – С. 385–388. 4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. – Львів, 1995. 5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. – М., 1995. 6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К., 1998. 7. Карлін М.І. Стимулювання праці в перехідній економіці: Монографія. – Луцьк, 1997. 8. Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №2. – С. 111–116. 9. Костишина Т.А. Мотиваційні основи управління людськими ресурсами на підприємствах торгівлі різних форм власності // Проблеми формування ринкової економіки.

Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К., 2001. – С. 502–509.
 10. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д.П. Богиня, Л.І. Долгова, Г.Т. Куликов та ін. – К., 1997. 11. Социологическая служба «Дня» // День. – 1997. – № 214. – 27 ноября. 12. Козут А.А. Величина заработной платы – главный мотиватор труда при современном состоянии экономики в Украине // Менеджер. – 2000. – № 3. – С. 48–53. 13. Про оплату праці: Закон України // Голос України. – 1995. – 25 травня. 14. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. – К., 2000. 15. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М., 1998. 16. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие: Учеб. пособие для экон. вузов. – М., 1999. 17. Холливелл Д. Риск: хватит ли веревки, чтобы удавить бизнес? Фрагменты из книги «Мастерство: Финансы» / www.cfin.ru/management. – 2002. 18. Аврамов В. Мотивація болгарских менеджеров по продажам // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 95–98.

УДК 338

A. Sitko-Lutek

Instytut Zarządzania i Marketingu,
 Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Polska

POLSKA KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ PERCEPCJA NA UKRAINIE, W NIEMCZECH I WIELKIEJ BRYTANII – WYNIKI BADAŃ

© Sitko-Lutek A., 2003

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań diagnozy polskiej kultury organizacyjnej w zakresie sytuacji istniejącej i preferencji oraz percepcji tej kultury w opinii respondentów ukraińskich, niemieckich i brytyjskich. Autorka opracowała w oparciu o analizę literatury zagranicznej model do diagnozy kultury organizacyjnej i jej percepcji. Badaniami objęto łącznie 1193 osoby, w tym 750 z Polski, 167 z Ukrainy, 146 z Wielkiej Brytanii oraz 130 z Niemiec. Diagnoza istniejącej kultury organizacyjnej różni się od preferencji kulturowych badanej kadry kierowniczej i percepcji polskiej kultury organizacyjnej w każdym z badanych krajów.

The aim of the paper is to present the results of the diagnose of Polish existing and preferred organizational culture and its perception in Ukraina, Great Britain and Germany. The diagnostic model based on foreign literature was developed. The research include 1193 participants: 750 from Poland, 167 from Ukraina, 146 from Great Britain, 130 from Germany. The diagnose of the existing organizational culture differs from the preferred and perceived ones.

Sformułowanie problemu i jego związek z istotnymi zagadnieniami naukowymi i praktycznymi. Problematyka kultury organizacyjnej zajmuje poczesne miejsce w zarządzaniu od lat 80 tych, choć w literaturze zaczęto się nią interesować znacznie wcześniej. Wiele uwagi poświęcono nurtowi korporacyjnemu, koncentrującemu się na wpływie unikalnej kultury każdej organizacji na jej sukces i wyniki ekonomiczne. W literaturze zachodniej równie dynamicznie rozwijał się nurt między kulturowy, zajmujący się porównaniami pomiędzy kulturami