

Л. П. Сай,

кандидат економічних наук., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

О. О. Пишук-Ковальська,

кандидат економічних наук., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

РИЗИКИ ПРИ МОТИВУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Lesya Say,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor Department of Management and International Business,
National University "Lviv Polytechnic"

Orysia Pshyk-Kovalska,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor Department of Management and International Business,
National University "Lviv Polytechnic"

RISKS OF STAFF MOTIVATION OF THE ENTERPRISE

Не зважаючи на чималі наукові напрацювання щодо вирішення проблем мотивування трудових ресурсів, одна з проблем – управління ризиками в процесі мотивування є мало дослідженою і невирішеною. Зважаючи на це, в статті було досліджено фактори зовнішнього середовища і внутрішньо-особистісні фактори, які впливають на виникнення ризиків при мотивуванні персоналу. Внутрішньо-особистісні фактори визначають зміст потреб, їх пріоритетність, формують мотиви і дієвість методів стимулювання. Зовнішнє середовище – це в першу чергу середовище підприємства, а в даному випадку, це обрана керівником система мотивування персоналу і створені умови для її реалізації. Запропоновано класифікацію ризиків при мотивуванні персоналу підприємства з позиції процесійного підходу – ризики потреб, ризики мотивів, ризики стимулів, ризики ресурсного забезпечення. Розглянуто методи моніторингу ризиків, враховуючи їх специфіку, та методи їх зниження.

Despite considerable scientific work on solving problems of motivation of labor resources, one of the problems – risk management in the process of motivation is not enough investigated and unresolved. In this regard, the article investigates environmental factors and internal-person factors that influence the emergence of risks when motivating staff. Internal-personal factors determine the content of needs, their priority, form the motives and the effectiveness of methods of stimulation. The external environment is, first and foremost, the enterprise environment, and in this case, it is the system chosen by the head to select staff motivation and conditions for its implementation.

The classification of risks in the motivation of the company's personnel from the position of the processional approach – risks of needs, risks of motives, incentive risks, risks of resource provision are offered. The methods of risk monitoring, taking into account their specifics, and methods of their reduction are considered.

Ключові слова: процес мотивування, мотивування, мотив, потреба, стимул, ризики при мотивуванні персоналу, мотиваційний моніторинг, методи зниження ризиків.

Key words: process of motivation, motivation, motive, need, incentive, risks in personnel motivation, motivational monitoring, methods of risk reduction.

Постановка проблеми Розвиток будь-якої системи вимагає трансформації її складових елементів та зв'язків між ними, відповідно до вимог середовища функціонування. Основним елементом, який має забезпечити інноваційний розвиток системи нашої економіки є трудові ресурси. Тому, як на макrorівні, так і на мікрорівні мають бути вироблені адекватні моделі та методи управління трудовими ресурсами, що забезпечать реалізацію їх фізичного і інтелектуального потенціалу. Важливе місце в процесі управління трудовими ресурсами займає мотивування, яке спонукає їх дії, що забезпечують реалізацію стратегічних планів підприємства. Проте, мотивування, як і будь-який вид діяльності, характеризується певною ризиконасиченістю, ігнорування якою може привести до негативних явищ на підприємствах таких як: зниження ефективності трудової діяльності, якості виготовленої продукції чи наданих послуг, зменшення внеску працівників у досягнення цілей підприємства, зростання кількості помилок та порушень трудової дисципліни, необґрунтованості витрат на оплату праці, зростання плінності кадрів тощо. Тому для ефективної діяльності підприємства необхідно здійснювати управління ризиками, які виникають в процесі мотивування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Дослідженню проблем мотивування, на різних етапах ринкових перетворень, приділяли значну увагу як іноземні так і вітчизняні науковці, зокрема такі як: Р. М. Йерке і Д. Додсон, Даффі, Патрік, Хаммес, Бродхерст, Фрімен, Ліндслей, Шлосберг, Стеннетт, А. Базилук, С. Бандур, Д. Богиня, Г. Дмитренко, А. Колот, Г. Куліков, О. Кузьмін, В. Новіков, В. Онікієнко, А. Чухно та ін.

Щодо ризиків, які виникають при мотивуванні персоналу на підприємстві, то науковці розглядають їх в площині ризиків персоналу (наприклад, Н.Ю.Подольчак) чи кадрових ризиків: А. А. Амінов, Є. Н. Буланова, А. Л. Слободской, Н. В. Карцева, Л. М. Забірова, Н. В. Капустіна, В. М. Жуковська, І. О. Криворотько, О. В. Хитра, Л. М. Андрушко, М. Шмальц, М. Янг.

За визначенням Подольчака Н. Ю. ризики персоналу – це ймовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений можливими похибками працівників, летальними випадками серед працівників, шахрайством, недостатньою кваліфікацією, відсутністю стійкості штату організації, можливістю негативних змін у трудовому законодавстві тощо. До ризиків персоналу автор відносить ризики, що виникають при мотивуванні персоналу. Відповідно до функції мотивування їх поділено на загальні та функціональні. До перших віднесено ризики компетентності персоналу, конфліктності, плінності кадрів, ефективності діяльності персоналу, надмірних фінансових витрат на персонал, довіри персоналу до керівників тощо. Функціональні ризики виникають в процесі виконання працівниками певної функції управління підприємством. Наприклад, у процесі мотивування виникають такі як вмотивованості персоналу, пріоритетності стимулювання персоналу, ризик реалізації потенціалу працівника, ризик невідповідності посади потенціалу працівника [3; 4; 6]. Отже, автор класифікує ризики за ознакою впливу на трудові ресурси. Проте доцільно було б використати процесійний підхід при класифікації ризиків, пов'язаних з неефективним виконанням керівниками функції мотивування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми Не зважаючи на чималі наукові напрацювання щодо вирішення проблем мотивування трудових ресурсів, одна з проблем – управління ризиками в процесі мотивування є мало дослідженою і невирішеною.

Цілі статті Дослідити особливості мотивування персоналу і ризики, які виникають під час реалізації цієї функції, та можливі методи їх зниження.

Виклад основного матеріалу С. С. Жариковим і А. А. Парамоновим запропонована парадигма ризик-менеджменту [2]. Її суть зводиться до того, щоб розглядати всі ризикові ситуації як наслідок поведінки, дій (бездіяльності) і діяльності (бездіяльності) людей. Враховуючи дану теорію можна сказати, що ризики, які виникають в процесі мотивування можуть бути спричинені неадекватними діями чи бездіяльністю як керівників так і працівників під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішньо-особистісних факторів.

Внутрішньо-особистісні фактори – це індивідуальні фактори, які визначають поведінку кожної окремої людини як елемента соціально-трудоких відносин. Це тип характеру, темперамент, інтелект, освіта, стать, ретельність, наполегливість, сумлінність, стан здоров'я, виховання, моральні цінності тощо. Ці фактори формуються на протязі життя людини, під впливом певних обставин, і тому ієрархія і структура мотивів, їхня спрямованість "на себе" чи "на інших", постійно змінюється. Мотив — спонукальна причина дій і вчинків людей, основою яких є потреби. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат.

С. Рейсом було визначено, що існує шістнадцять мотивів, які керують людиною: ідеалізм, влада, родина, фізичні вправи, помста, економія, їжа, незалежність, любовні стосунки, спілкування, становище в суспільстві, спокій, пошана, порядок, схвалення, інтерес [7]. Проте, таких мотивів є набагато більше, якщо врахувати, що вони можуть стосуватися не тільки працівника, а й «інших» небайдужих йому осіб, які впливають на його мотиви.

Коли мова йде, про функцію мотивування, то визначальним елементом зовнішнього оточення є керівник підприємства, який здатен забезпечити працівникові комфортність його взаємодії з навколишнім світом (наприклад, належні умови праці, відпочинку, адекватну систему стимулів тощо) не тільки на рівні підприємства, а й поза його межами. Беззаперечно, що є чимало факторів у зовнішньому оточенні працівника вплив яких не можливо передбачити і врахувати при побудові системи мотивування.

Через те, що зовнішнє середовище є нестабільним, то внутрішньо-особистісні фактори вимагають постійного моніторингу для прогнозування ризиків при мотивуванні персоналу.

Для успішного функціонування підприємства необхідним є формування такого механізму мотивування персоналу, що враховуватиме потреби і очікування кожного працівника, буде адекватним затраченим зусиллям і забезпечувати високий рівень ефективності праці, звівши, при цьому, до мінімуму ризики при мотивуванні персоналу, та сприятиме досягненню цілей підприємства.

Класифікація ризиків є дуже важливою оскільки від неї залежить правильність їх кількісної оцінки, відповідність у застосуванні методів управління ними, а отже, ефективність функціонування підприємства загалом.

Розглянуті вище класифікації ризиків при мотивуванні персоналу є досить загальними і не враховують особливості процесу мотивування. Саме тому, було сформовано класифікацію ризиків при мотивуванні персоналу, з позиції процесійного підходу до мотивування, згідно якої можна виділити 4 групи ризиків: ризики потреб, ризики стимулів, ризики мотивів та ризики ресурсного забезпечення. Розроблена класифікація наведена на рисунку.

До ризиків потреб відносяться ризики первинних потреб, вторинних потреб, що виникають у зв'язку з їх незадоволенням чи частковим задоволенням.

Ризик незадоволеності потреб полягає у тому, що у працівників відчуття нестачі чогось не зменшується. Коли людина відчуває нестачу чогось, то починає шукати шляхи, за допомогою яких може задовольнити потребу. Для кожного працівника потреби будуть різними, що пов'язано з особливістю сприйняття та певною ієрархією, яка є індивідуальною для кожної людини. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для осіб, чие фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають значення і змісту роботи, отримують задоволення від процесу роботи і досягнутого результату.

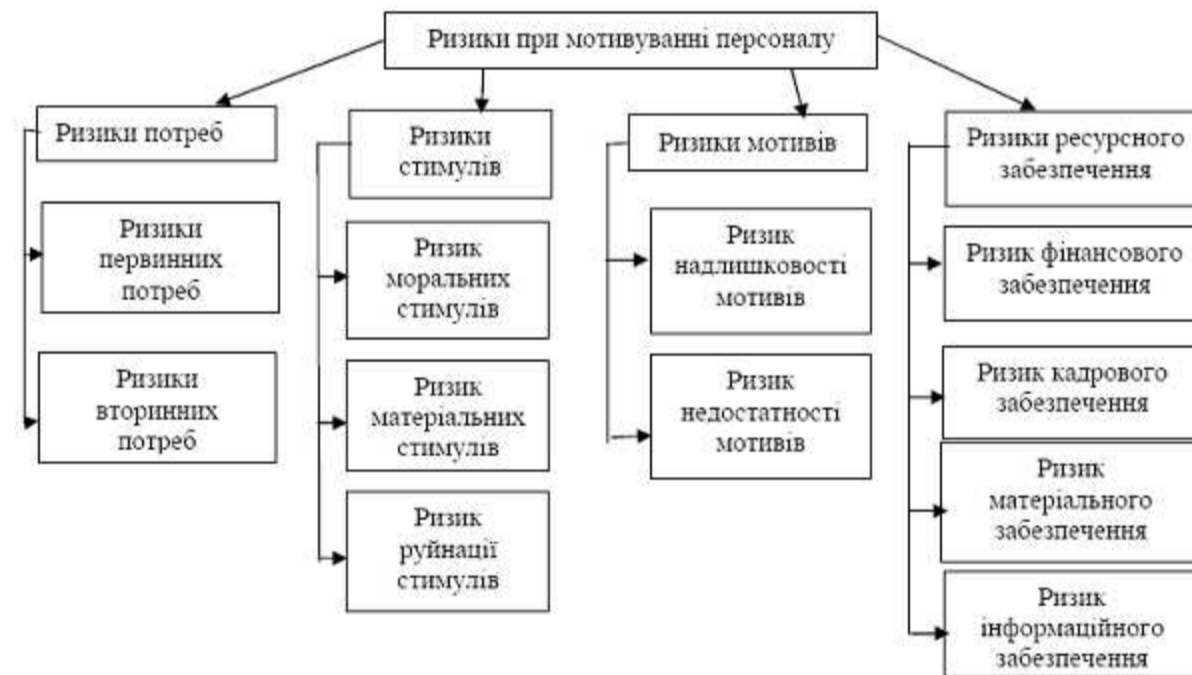


Рис. Класифікація ризиків при мотивуванні персоналу

Залежно від рівня задоволення потреби працівник або втрачає інтерес до роботи, переорієнтовується на актуальніші потреби, або продовжує шукати способи задоволення існуючої потреби. Якщо потреба не буде задоволена, без обґрунтування причин, то до потреб старих додаються нові, які необхідно буде керівникові дослідити і обрати способи їх задоволення з огляду на минулий досвід.

Крім того, незадоволення потреб спричиняє зниження ефективності праці працівників, формування та розвиток виробничих конфліктів. При цьому їх поведінка може прийняти наступні форми: спізнєння, прогули або систематичні спроби відпроситися з робочого місця; низька якість роботи; небажання брати на себе відповідальність; суперечки з колегами та з керівництвом; нещасні випадки на виробництві, псування устаткування і виробничий брак [1].

Ризики мотивів можуть проявлятися через їх надлишковість, чи, навпаки – недостатність. У випадку надлишковості мотивів, втрачається їх пріоритетність і складно сформувати комплекс мотивуючих заходів. В той же час, коли працівник не може визначитись для чого він виконує свою роботу, мотивування є безрезультатним.

Серед ризиків стимулів виділяємо ризики моральних стимулів і матеріальних стимулів, які пов'язані із невідповідністю стимулів: потребам, очікуванням, затраченим зусиллям. Ризики руйнації стимулів виникатимуть в результаті перегляду мотиваційної політики під впливом форс-мажорних обставин.

Ризик невідповідності стимулювання виникає тоді, коли існує мотивування не відповідає очікуванням працівників. Працівників, які прагнуть задовольнити первинні потреби, наприклад, фізіологічні, безпеки і захищеності, надаватимуть перевагу матеріальному мотивуванню. На вітчизняних підприємствах основним матеріальним стимулом є основна і додаткова заробітна плата, яка є винагородою за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці.

Крім винагород, до стимулів належать і дисциплінарні заходи, націлені на попередження такої поведінки працівника, яка могла б зашкодити організації. Це — штрафні санкції у разі неякісного виконання роботи, дисциплінарні адміністративні методи, втрата підтримки з боку колективу, позбавлення премії, звільнення з роботи чи посади. Проте, використання такого виду стимулів не сприятиме задоволенню потреб, а буде провокувати виникнення нових ризиків.

Ризики ресурсного забезпечення пов'язані з недостатністю чи відсутністю певних ресурсів необхідних для здійснення мотивування. До них відносимо ризики: фінансового забезпечення – ризик проявляється у відсутності фінансових можливостей для належного мотивування; кадрового забезпечення – полягає у неналежному ставленні керівників до вивчення мотивів і реалізації стимулів; матеріального забезпечення – втрати через відсутність обладнання чи програмного забезпечення для ефективної мотивації та ризик інформаційного забезпечення – втрати через відсутність або недосконалість інформаційної бази про потреби, мотиви, стимули працівників.

Найбільш поширеним є виникнення ризику фінансового забезпечення, коли існує недостатність фінансових (грошових) ресурсів, що спричиняє проблеми для здійснення матеріального мотивування, тобто оплати праці працівників, веде за собою незабезпеченість іншими ресурсами. За відсутності матеріальних ресурсів підприємство не має змоги забезпечити персонал необхідним обладнанням, засобами повсякденної роботи, офісними приладами, канцелярією тощо. Наслідками такого явища є зниження рівня ефективності трудової діяльності, оскільки навіть за наявності висококласних спеціалістів їх робота без відповідного обладнання не може бути виконана якісно та вчасно. Відсутність інформаційних ресурсів також має значні негативні наслідки на діяльність підприємства, оскільки не забезпечує керівників необхідною базою даних для формування форм та методів мотивування, персоналу, що спричиняє виникнення ризику незадоволеності потреб та ризику невідповідності стимулів.

Для управління ризиками при мотивуванні персоналу варто використовувати мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою її оперативної діагностики та оцінювання в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. За допомогою цього методу можна визначити дієвість методів мотивування, визначити проблемні місця, спрогнозувати і зменшити не тільки ризики цієї групи, а й інші ризики [5].

Дослідження та зниження ризиків, які виникають при мотивуванні працівників, є важливим для підприємства, оскільки рівень ефективності праці значною мірою залежить від рівня задоволення потреб і вмотивованості працівників. Для цього варто провести опитування, що дозволить сформувати інформаційну базу щодо потреб працівників, стимулів і мотивів. Відповіді анкет вкажуть на пріоритетність потреб, рівень задоволеності потреб, та потреби, які були невідомі, а отже, не задоволені. На їх основі стане можливим розроблення ефективної системи мотивування, що сприятиме індивідуальному підходу до кожного працівника. Такі опитування доцільно здійснювати з певною періодичністю, оскільки одні (задоволені) потреби працівників можуть зникати, а натомість з'являтимуться нові.

Для моніторингу ризиків мотивів та внутрішньо-особистісних факторів, які на них впливають, варто застосовувати: опитувальники мотивів (наприклад, опитувальник А. Едвардса); опитувальники інтересів (наприклад, опитувальники Г. Кюдера); опитувальники цінностей (наприклад, опитувальник Д. Супера); опитувальники темпераменту; опитувальники характеру; опитувальники здібностей; опитувальники спрямованості особистості тощо.

Одним з дієвих методів зниження ризиків при мотивуванні персоналу може стати організація зворотного зв'язку. Таким чином кожен працівник зможе взяти участь в процесі реалізації функції мотивування. Створення персонального сайту зі спеціальною рубрикою, або внутрішньої пошти допоможе співробітникам вносити свої пропозиції, методи та шляхи вирішення важливих проблем мотивування персоналу. При використанні такої системи співробітник отримує можливість вибору з деякої кількості різних винагород те, в чому він максимально зацікавлений у даний момент. Такий підхід дозволить, з одного боку, підвищити ефективність діяльності та розробити нові напрямки розвитку організації, а з іншого, виявити нові таланти підлеглих та забезпечити їм заслужене просування по кар'єрним сходам [5].

Специфічними заходами щодо запобігання або зниження ризиків при мотивуванні є: удосконалення форм та систем оплати праці, із врахуванням їх стимулюючого ефекту, розроблення індивідуальних кар'єрних карт, організування кас взаємодопомоги та кредитних спілок, спільне формування з фінансовими кредитними установами пільгових продуктів для працівника, розвиток корпоративної культури, соціального пакету, активне творення неформальних груп; підтримка в працівниках переконання, що їх цінують; установлення довірчих стосунків між керівниками і підлеглими, цілеспрямована діяльність відділу по роботі з персоналом у напрямку забезпечення дієвих двосторонніх комунікацій між працівниками і керівництвом компанії; створення в організації культури, в якій переважає свідомість, що результати доброї праці добре винагороджуються; забезпечення підготовки в області менеджменту керівникам і контролерам; забезпечення швидкої реакції (зворотного зв'язку) на рівень ефективності діяльності працівників; створення умов, у яких працівник може повністю проявити всі свої здібності; чітке інформування працівників про те, що їм слід робити, щоб отримати те або інше кар'єрне підтвердження; створення у працівників відчуття задоволення собою; організація роботи так, щоб працівники ясно бачили результати своїх зусиль; по можливості забезпечення відчуття впевненості працівників у збереженні їх робочих місць; розробка дієвих процедур розгляду скарг працівників; надання працівникам можливостей придбати нові уміння і навички, пропозиція кар'єрного просування достатньо кваліфікованим і досвідченим працівникам [1].

Врахування ризиків, які можуть виникнути при мотивуванні персоналу, дозволить вчасно їх виявляти та проводити комплекс заходів щодо управління ними. Управління ризиками діяльності персоналу є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства. По-перше, якісні, добре умотивовані трудові ресурси являються основою креативних, інноваційних рішень, що сприяють розвитку підприємства. По-друге, ризики при мотивуванні персоналу є одними з визначальних, оскільки вони дуже часто є джерелом творення інших видів ризиків у діяльності підприємства (наприклад, ризиків матеріальних, інформаційних, фінансових тощо).

Література.

1. Доронина М. С. Управление мотивацией: научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
2. Жариков С. С. Риски в кадровой работе [Текст] : книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е. С. Жариков, А. А. Парамонов. – Москва : МЦФЭР, 2005. – 288 с. М.: МЦФЭР2005288
3. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч.-метод. посібник / О.Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 176 с.
4. Кузьмін О. Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання: Монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, М. О. Романенко. – Вінниця: ДП «Державна картографічна фабрика», 2012. – 272 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
6. Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем мотивації працівників шляхом урахування ризику / Н. Ю. Подольчак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – № 714. – С. 139–148
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – 2-е изд., доп. и пер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

References.

1. Doronina M.S., Naumik E. G. and Solovyov O. V. (2006), Management of motivation: a scientific publication, Kharkiv: Izd. KhNUU, p. 240.
2. Zharikov E.S. and Paramonov A.A. (2005), Risks in personnel work: book for the manager and the manager of the personnel, Moscow, MCFER, p.288.
3. Kolot A.M. and Tsimbalyuk S.O. (2011), Motivation of the staff: a textbook KNEU, p. 397.
4. Kuzmin O.E., Podolchak N. Y. and Podolchak N.I. (2009), Risk Management in Innovation: Educational Method. Manual, Lviv: Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic", p.176.
5. Kuzmin O.E., Podolchak N. Y. and Romanenko M.O. (2012), Risks of the personnel of enterprises: features of management and economic evaluation: Monograph, Vinnytsya state enterprise "State Cartographic Factory", p. 272.
6. Podolchak N.Y. (2011), Improvement of the systems of motivation of employees by taking into account the risk Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development: a collection of scientific works. – Lviv: View of Lviv Polytechnic, No. 714, pp.139-48.
7. Kibanova A.Y. (2002), Management of the personnel of the organization, textbook, 2nd ed., Additional. And per., INFRA-M, p. 638.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2017 р.