

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ПРИ МОТИВУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Наведено сутнісну характеристику ризиків при мотивуванні персоналу як причинних ризиків у системі управління підприємством. Запропоновано класифікацію ризиків з урахуванням етапів мотивування персоналу підприємства. З'ясовано змістове наповнення кількісних і якісних ризиків при мотивуванні персоналу, запропоновано методи ідентифікації таких ризиків.

Ключові слова: ризик, мотивування, класифікація, кількісні ризики при мотивуванні персоналу, якісні ризики при мотивуванні персоналу, R-теорія мотивації, економічне оцінювання.

Постановка проблеми. Ризик як соціально-економічне явище є іманентним діяльності підприємства і зумовлює небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у заданому виді підприємницької діяльності. Особливого значення набувають ризики персоналу як ключового ресурсу підприємства. Найчастіше вони виникають у процесі мотивування – виду управлінської діяльності, спрямованої на спонукання себе та інших працівників організації до праці, що забезпечує досягнення визначених цілей. Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Для успішного керування поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже. Тому ризики при мотивуванні персоналу доцільно розглядати причинними в системі менеджменту підприємства та пов'язаними з іншими ризиками (матеріальними, інформаційними, фінансовими тощо). Розв'язання проблеми їх ідентифікування, оцінювання, моделювання, врахування впливу на результати діяльності організації, а отже, управління має надважливе значення для забезпечення функціонування та розвитку підприємства.

Стан дослідження. З аналізу наукової літератури з управління мотивацією з'ясовано наявність багатьох підходів до розуміння сутності цього процесу. Суттєвий внесок у розкриття економічних мотивів

зробили М. Вебер, Дж. Кейнс, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер. Розгляд мотивації з психологічної точки зору ґрунтується на комплексних дослідженнях Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, К. Альдерфера. Мотивація трудової діяльності завжди була і є у полі зору багатьох вітчизняних учених: З. Кобеля, А. Колота, З. Живко, М. Живка, Л. Чернобай, Л. Безчасного, Н. Подольчака, Д. Богині, С. Бортника, Г. Дмитренка та ін. [1–8]. Проблематикою дослідження впливу ризиків на результати діяльності підприємства загалом та при здійсненні мотивування персоналу зокрема займалась низка науковців, таких як В. Вітлинський, О. Кузьмін, Н. Подольчак, М. Романенко, Л. Л. Маханець, Н. Є. Вітка, Н. М. Тюріна, С. В. Добринь, В. М. Гранатуров, Л. В. Коваль, О. М. Волк, О. Д. Матросов, Н. М. Богацька, А. М. Колот [6–10].

Метою статті є розроблення підходу до ідентифікації ризиків, які виникають у процесі мотивування персоналу, задля формування підґрунтя їх економічного оцінювання.

Виклад основних положень. Розвиток економіки в Україні нині характеризується високою ризиконасиченістю, що виникає у зв'язку з недбалістю підприємців, нестабільністю законодавчої бази держави та інших чинників [11, с. 75]. До того ж, у міру розвитку ринкових відносин в Україні з'являються нові фактори, які впливають на функціонування підприємств. Скажімо, ігнорування питань вчасного визначення ступеня допустимого ризику може призвести до банкрутства підприємства чи інших негативних явищ [12, с. 87].

Об'єктивність ризику в економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень. Суб'єктивність ризику зумовлюється тим, що в економіці діють реальні люди (інвестори, менеджери) зі своїми досвідом, психологією, інтересами, схильністю чи несхильністю до ризику, зі своєю поведінкою тощо [9].

Ризику притаманні особливі характеристики, наприклад, всеосяжність, ризиком обтяжені передбачення, прогнози, тому що майбутнє стосовно економічних процесів неможливо передбачити в усіх деталях. Ризик виникає в процесі цілепокладання, оцінювання. Доцільно відрізнити кількісну міру ризику та сам ризик, як економічну категорію. Ризик потрібно кількісно оцінювати й вимірювати, структура й міра ризику діалектично змінюються в часі під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища, дії об'єктивних і суб'єктивних чинників [13].

У процесі своєї діяльності підприємці стикаються зі сукупністю ризиків, які різняться за місцем і часом виникнення, зовнішніми

і внутрішніми чинниками, що впливають на їх рівень, і, отже, за способом їх аналізу та методами опису. Зазвичай, усі види ризиків взаємопов'язані та впливають на діяльність підприємця, перешкоджаючи прийняттю рішень з оптимізації ризику [14, с. 31–32].

Щораз більшої актуальності набуває аналізування ризиків, пов'язаних із мотивуванням персоналу, задля формування такого впливу на працівників, що забезпечує досягнення цілей підприємства. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб [2].

Розглянемо процес мотивування з виокремленням послідовних етапів (рис. 1).

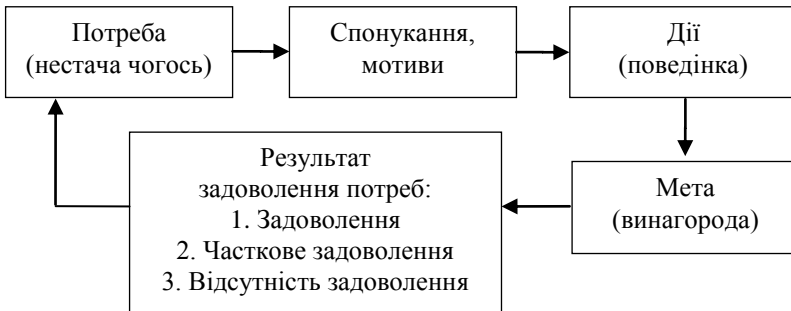


Рис. 1. Схема мотивування трудової діяльності

Формування у працівників апарату управління економічних, соціальних та психологічних стимулів до підвищення результативності власної діяльності передбачає необхідність організації системної послідовної роботи стосовно удосконалення мотиваційних механізмів на засадах балансування матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. Рациональне поєднання оптимізує витрати на управління, посилює соціально-економічний аспект розвитку діяльності управлінського персоналу [15].

Під час дослідження процесу мотивування здебільшого з'являється велика кількість ризиків, тому виникає потреба у їх класифікації. Саме від неї залежить правильність кількісної оцінки, відповідність у застосуванні методів управління ризиком, а отже, ефективність функціонування підприємства загалом. До найважливіших елементів, покладених в основу класифікації ризиків, належать такі:

час виникнення, основні чинники виникнення, рівень ризиків, характер наслідків, сфера виникнення.

Нами запропонована класифікація ризиків при мотивуванні персоналу, застосування якої сприятиме вибору таких механізмів, які щонайефективніше впливатимуть на їх зниження (рис. 2).

До якісних ризиків доречно віднести: ризик потреб, стимулів і мотивів.

У першій групі можна виділити ризики первинних потреб та ризики вторинних потреб. Ризик незадоволеності потреб полягає у тому, що у працівників є відчуття нестачі чогось.

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.

Ризики стимулів пов'язані з невідповідністю матеріального та морального стимулювання. Також такий вид ризику може виникати у разі руйнації системи стимулів.

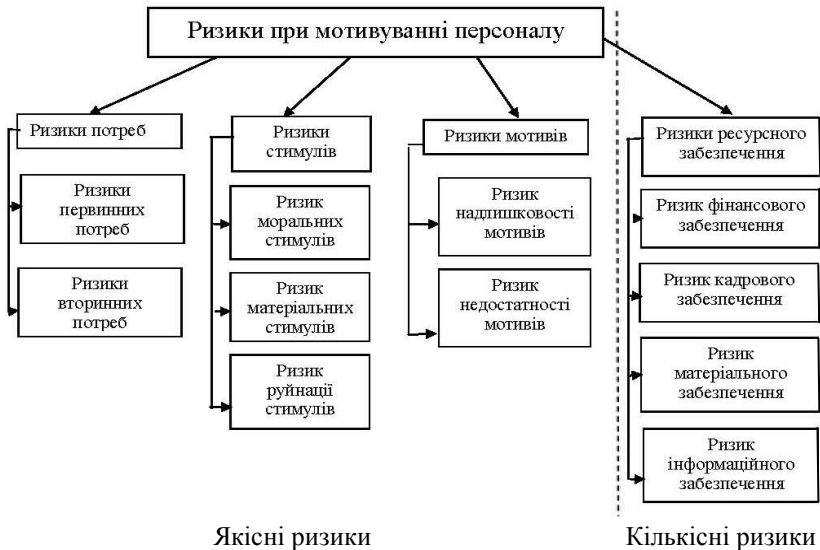


Рис. 2. Класифікація ризиків при мотивуванні персоналу

Побудовано за матеріалами [14–16].

Ризик невідповідності стимулювання виникає тоді, коли існуюче мотивування не відповідає очікуванням працівників. Працівники, які прагнуть задовольнити первинні потреби, наприклад, фізіологічні, безпеки і захищеності, надаватимуть перевагу матеріальному мотивуванню. Матеріальне стимулювання праці являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Проте кожен систему матеріального мотивування слід організувати так, аби працівник свідомо розумів, що він має можливість збільшувати працюючий свій дохід. Також необхідно здійснювати формування заробітної плати таким чином, аби її частина була стабільною, скажімо, залежала від кількості відпрацьованого часу, а частина змінювалась відповідно до певного показника, що відображає ефективність праці. Якщо існує недостатність чи надлишковість мотивів, у працівника виникають ризики мотивів. У межах певної групи можуть виникати ризики надлишковості мотивів чи, навпаки, їх недостатності.

До кількісних ризиків відносимо так званий ризик ресурсного забезпечення, який пов'язаний з недостатністю чи відсутністю певних ресурсів (приміром, фінансових, матеріальних, інформаційних), необхідних для здійснення мотивування.

Ризик джерел фінансового забезпечення виникає у разі недостатності фінансових (грошових) ресурсів, що спричиняє проблеми у здійсненні матеріального мотивування, тобто оплаті праці робітників.

Ризик кадрового забезпечення стосується невідповідності кваліфікації працівників посадам, що їх вони займають, відсутності та/або надлишковості необхідної кількості працівників.

Ризик матеріального забезпечення виникає за відсутності матеріальних ресурсів, коли підприємство не має змоги забезпечити персонал належним обладнанням, засобами повсякденної роботи, офісним приладдям, канцелярією тощо. Наслідками такого явища є зниження рівня ефективності трудової діяльності, оскільки навіть за наявності висококласних спеціалістів їхня робота без відповідного обладнання не може бути виконана якісно та вчасно.

Ризик інформаційного забезпечення стосується відсутності та/або неналежної якості інформаційних ресурсів. Він зумовлює значні негативні наслідки на діяльність підприємства, оскільки не забезпечує керівників необхідною інформаційною базою для формування форм і методів мотивування персоналу, що спричиняє виникнення ризику незадоволеності потреб та ризику невідповідності стимулів.

Головною перешкодою зниження ризиків на підприємстві є відсутність чітко сформованої системи виявлення та оцінювання ризиків, що спричиняє недостатню поінформованість менеджерів стосовно

потреб працівників. Варто звернути увагу й на ризики, що виникають унаслідок недостатньої поінформованості працівників щодо цілей, які потрібно досягнути, тобто працівники недостатньо розуміють, що саме вони отримають за свою трудову діяльність.

Теоретичним підґрунтям ідентифікування ризиків при мотивуванні персоналу нами обрана R-теорія мотивації, згідно з якою система мотивації повинна бути налагодженою так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від працівників, забезпечуючи достатню винагороду та стимули. Стимули ж відрізняються залежно від схильності працівника до ризику. При цьому для посади з високим рівнем ризику він мусить бути схильним до ризику, що дасть можливість повністю використати потенціал такого працівника у досягненні цілей та інтересів різних зацікавлених груп. Ця вимога є засадничою у використанні R-теорії мотивації на підприємстві. Отже, ризик, з погляду працівників, може бути потребою (для схильних до ризику), небезпекою (не схильних до ризику), а з погляду підприємства – це фактор, який конче потрібно враховувати у виробничо-господарській діяльності і реалізовувати в управлінських рішеннях.

Стрижневою ціллю R-теорії мотивації є диференціація індивідуальної схильності чи несхильності до ризику персоналу організації з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства та системи менеджменту. Практична реалізація розглянутої теорії передбачає підбір для працівника такої посади, цілей та завдань, що відповідають його психологічному ставленню до ризику [6, с. 184–215].

Для виявлення якісних ризиків пропонуємо застосовувати таблицю, що відображає особисті кар'єрні очікування працівників, розроблену за віковою ознакою [16], проте з урахуванням рівня їх продуктивності праці як цільового показника результатів діяльності підприємства та рівня ризику, властивого такій групі [6, с. 118–119] (табл. 1). Продуктивність праці – це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а з іншого, демонструє здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу [17].

Методом ідентифікації якісних ризиків ми пропонуємо анкетне опитування, що дозволить сформувати інформаційну базу потреб працівників. Відповіді анкети виявлять такі потреби, які підприємство задовольняє, і такі, які були невідомі, а отже, не задоволені. На їхній основі стане можливим розроблення ефективної системи мотивування, що сприятиме індивідуальному підходу до кожного працівника. Опитування доцільно здійснювати з певною періодичністю, оскільки одні (задоволені) потреби працівників можуть зникати, а натомість з'являтися нові.

Таблиця 1

**Матриця особистісних кар'єрних очікувань персоналу,
рівня продуктивності праці, рівня ризику та області ризику***

Назва групи	Пріоритети кар'єрного зростання	Рівень продуктивності праці	Рівень ризику	Область ризику
Фахівці без досвіду роботи	Виконання типових завдань в умовах стабільності та узгодженості. Можливість спробувати себе в різних підрозділах підприємства і знайти своє місце; перспектива особистого і кар'єрного росту; підвищення особистого професійного рівня; можливість проявляти ініціативу і отримати визнання.	Тенденція до зростання в процесі підвищення фахових компетентностей.	Прийнятний	Безризикова область або область мінімального ризику
Фахівці з досвідом роботи до 3-х років	Виконання серйозних завдань; прийняття рішень; визнання результатів своєї роботи.	Високий рівень продуктивності праці, проте може виникати потреба в аналізуванні мотивів діяльності для забезпечення відповідного мотивування.	Високий	Область підвищеного ризику
Висококваліфіковані спеціалісти	Важливою є стабільність, можливість горизонтального розвитку, сім'я; наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг для членів сім'ї працівника.	Високий рівень продуктивності з тенденцією до спаду.	Критичний рівень ризиків невідповідності мотивування	Область критичного ризику
Працівники з особливими характеристиками (молоді матері, студенти, неповносправні)	Наявність гнучкого графіка роботи, медичне страхування, наявність відповідної інфраструктури (наприклад, дитячих садків).	Середній рівень продуктивності праці, який може бути підвищений шляхом індивідуальної системи мотивування.	Катастрофічний	Область неприпустимого ризику

* Розроблено за матеріалами [6; 7].

Якісні ризики – це ризики, які впливають на якісні (відносні) показники діяльності підприємства. Вони відображають внутрішнє становище підприємства. Дослідження їх дає змогу зрозуміти, які є основні причини (джерела) виникнення ризиків, що першочергово не впливають на кількісні показники розвитку, проте у майбутньому можуть призвести до появи вже кількісних ризиків.

Для виявлення кількісних ризиків доцільно проводити і аналіз структури витрат, і оцінку витрат підприємства [10; 19]. В процесі реалізації своєї діяльності підприємства часто стикаються із непередбаченими втратами. Завдяки аналізу можливих причин такого результату виокремлюється низка факторів, негативний вплив яких призвів до збитків. Така ситуація свідчить про те, що в процесі прийняття управлінських рішень не було проведено детального аналізу імовірних причин негативного впливу [18].

Дослідження різних методів оцінювання кількісних ризиків дозволили зробити висновок, що найефективнішим є використання статистичного методу, який базується на аналізі коливань оціночного показника, що характеризує результативність дій підприємства за певний період часу. Як оціночний показник, зазвичай, використовують величину витрат, що були допущені в минулих періодах господарської діяльності, наприклад, недоодержання доходу чи прибутку.

Залежно від результативності дій за аналізований період часу і рівня витрат діяльність підприємства відносять до однієї з п'яти областей ризику (рис. 3).

Витрати				Надбання
область неприпустимого ризику	область критичного ризику	область підвищеного ризику	область мінімального ризику	безризикова область
$V_t > V_d$	$V_t > ЧД$ і $V_t \leq V_d$	$V_t > ЧП$ і $V_t \leq ЧД$	$V_t \leq ЧП$	$ЧП \rightleftarrows ЧД $ V_d
←→	←→	←→	←→	←→

Рис. 3. Схема областей ризику при мотивуванні персоналу з урахуванням параметрів їх виділення (тут: V_d – валовий дохід підприємства; $ЧД$ – чистий дохід; $ЧП$ – чистий прибуток; V_t – витрати)

Розроблено за матеріалами [6; 7; 10; 19].

Параметрами, які дають змогу виділити області ризику, нами обрано основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства, а саме: валовий дохід, чистий дохід, чистий прибуток, втрати при здійсненні діяльності. Запропоновані нами залежності між обраними параметрами наведено на рис. 3 та ув'язано з областями ризику.

З метою визначення рівня витрат для підприємства у поточному році розраховуємо недоотримані прибутки через зменшення рівня продуктивності; для цього:

- 1) розраховуємо продуктивність праці у поточному та попередніх аналізованих періодах;
- 2) визначаємо можливий чистий прибуток;
- 3) порівнюємо значення можливого та фактичного значень чистого прибутку;
- 4) розраховуємо втрати від зниження продуктивності;
- 5) оцінюємо, в яку область ризиків потрапляє підприємство.

Для ідентифікування кількісних ризиків ми пропонуємо розширити функції працівників фінансово-економічних підрозділів підприємства, до яких буде віднесено контроль за зміною основних факторів впливу на доходи та витрати підприємства, і особливо продуктивність праці, оскільки зі зниженням останньої зростає ймовірність ризику зменшення доходів чи зростання втрат.

Висновки. Етап ідентифікації ризиків дає можливість встановити, чи існують на підприємстві визначені попередньо ризики, та слугує підґрунтям для подальшого оцінювання виявлених ризиків. Саме від науково обґрунтованої ідентифікації ризиків при мотивуванні персоналу залежить результативність функціонування й розвитку підприємства в умовах невизначеності, підвищеної волатильності та глобальної конкуренції. Оскільки ризики, які виникають у процесі мотивування, є і якісними, і кількісними, то до їх виявлення доцільно підходити комплексно, що й запропоновано авторами.

1. Кобеля З. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 6. – С. 42–47.

2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

3. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Актуальні проблеми економіки. – К.: Національна академія управління, 2009. – № 10. – С. 65–73.

4. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Проблеми економіки та управління. – № 640. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – С. 271–278.

5. Живко З. Б. Мотиваційний механізм у системі безпеки підприємництва України / З. Б. Живко, М. О. Живко, Д. Г. Магомедрасупова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – С. 14–19.

6. 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.

7. Кузьмін О. Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч.-метод. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 176 с.

8. Chernobay L. I. Theoretical aspects of risk management personnel motivation / L. I. Chernobay, D. A. Chernobay/ Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 листопада 2017 р.). – Полтава: ЦФЕНД, 2017. – С. 85–87.

9. Вітлінський В. В. Ризикологія у зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. – К.: КНЕУ, 2008. – 432 с.

10. Кузьмін О. Є. Витрати в експортній діяльності підприємств / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. І. Чернобай, Н. О. Вацик. – Львів: Растр-7, 2012. – 278 с.

11. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О. П. Гребельник. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – С. 78.

12. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / М. І. Дідківський. – К.: Знання, 2012. – 462 с.

13. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацька. – К.: ЦУЛ, 2013. – 408 с.

14. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с.

15. Кривохатко Н. Д. Організаційно-економічні засади удосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівних підприємств / Н. Д. Кривохатко // Глобальні та національні проблеми економіки; Електронне наукове фахове видання. – 2015. – № 4. – С. 28 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/04_2015.pdf

16. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.

17. Нестеренко В. Ю. Економіка виробництва: конспект лекцій / В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. – Харків, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/37313/>

18. Добринь С. В. Управління фінансовими ризиками підприємства / С. В. Добринь // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – С. 21–24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4073>

19. Чернобай Л. И. Теоретичні аспекти та прикладні засади економічного оцінювання та планування витрат на експортну діяльність з урахуванням стадій залучення до зовнішнього ринку: монографія / Л. И. Чернобай, Н. О. Вацик. – Львів: Растр-7, 2014. – 464 с.

Живко З. Б., Чернобай Л. И., Чернобай Д. А. Идентификация рисков при мотивации персонала предприятия

Приведена сущностная характеристика рисков при мотивации персонала как причинных рисков в системе управления предприятием. Предложена классификация рисков с учетом этапов мотивации персонала предприятия. Уяснено содержательное наполнение количественных и качественных рисков при мотивации персонала, предложены методы идентификации данных рисков.

Ключевые слова: риск, мотивация, классификация, количественные риски при мотивации персонала, качественные риски при мотивации персонала, R-теория мотивации, экономическая оценка.

Zhyvko Z. B., Chernobay L. I., Chernobay D. A. Identification of risks when motivating the personnel of an enterprise

The article presents an essential characteristic of risks in motivating the personnel as causal risks in the enterprise management system. The main aspects of objectivity and subjectivity of risk, special characteristics of risk and necessity of its estimation are determined.

The emphasis is placed on the need to analyze the risks associated with personnel motivation, the psychological state of employees and the processes that occur in the person himself. The sequential stages of the motivation process and the need for systematic sequential work on the improvement of motivational mechanisms on the basis of balancing material and non-material incentive methods are singled out.

When a person feels lack of something, he begins to seek ways by which he can satisfy the need. For each employee, the needs will be different, which is due to the peculiarity of perception and a specific hierarchy that is individual for each person. Risks of incentives are related to material and moral stimulation mismatch. Also, this type of risk may arise in the event of the destruction of the incentive system. In order to identify quantitative risks, we propose to expand the functions of employees of financial and economic divisions of the enterprise, which will be assigned control over the change of the main factors of influence on income and expenses of the enterprise, and especially labor productivity, since the reduction of the latter increases the likelihood of a risk of loss of income or growth.

The classification of risks is proposed taking into account the stages of motivation of the personnel of the enterprise. The content of quantitative and qualitative risks in motivating the personnel has been specified. Methods of identification of such risks are offered.

Key words: risk, motivation, classification, quantitative risks when motivating staff, qualitative risks when motivating staff, R-theory of motivation, economic evaluation.

Стаття надійшла 22 грудня 2017 р.