
II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.1+303.73

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА АДАПТОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДО СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

М.Є. Рогоза, кандидат технічних наук

Сьогодні вже зрозуміло, що причини багатьох невдач в Україні криються не тільки в технологіях, а й у неправильній політиці управління персоналом. Водночас багато керівників іноземних підприємств основну увагу приділяють роботі з персоналом у соціальних групах, колективах і вважають, що працівника можна зацікавити працею не тільки за допомогою відповідної зарплати, а й необхідною турботою про нього та рівнем його життя. Тому на підприємствах, які орієнтуються на нововведення, підприємницька атмосфера підтримується ключовими принципами: робити речі простіше, делегувати повноваження, підтримувати повагу до співробітників, прагнути до процвітання [1, с. 79]. Таким чином створюються реальні умови для участі персоналу в управлінні підприємством і росту в кар'єрі [1, с. 80], використовуючи при цьому такі моделі мотивації праці: моделі, що ґрунтуються на теорії потреб; моделі, що ґрунтуються на теорії очікування; моделі, що ґрунтуються на теорії справедливості.

Як відомо, система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Поділ потреб на групи дає можливість дослідникам розглянути мотивації на різних рівнях (ближньому, середньому і далекому) та встановити, що ефективність спонукання зростає з підвищенням рівня мотивації від ближнього до далекого, що необхідно також вико-

ристовувати в адаптації діяльності підприємств до умов зовнішнього середовища.

Ближньою мотивацією А. Маслоу називає задоволення однохвилинних фізіологічних потреб, середньою – соціальних потреб, а далекою – потреб у самоповазі та самовираженні [2, с. 375]. Відповідно до такої класифікації в умовах нинішнього етапу ринкових перетворень в Україні ближній мотивації може відповідати оплата праці, яка задовольняє насущні фізіологічні потреби, середній – грошові виплати з фондів матеріального стимулювання і виплати, покликані задовольняти соціальні потреби, а далекий – засоби на навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, участь у приватизації, за рахунок яких задовольняється потреба в реалізації довгострокових інтересів. Деякі науковці стверджували, що на початку ринкових перетворень української економіки з метою підвищення її ефективності в першу чергу необхідно розвивати далеку мотивацію як основу побудови ефективних систем оплати праці й утвердження почуття хазяїна виробництва. В цей же період критикувалася однобічна спрямованість на ближню мотивацію, яка пов'язана з елементами основної оплати праці, і вважалось, що функції оплати праці можуть замінити виплати дивідендів, процентів та інших аналогічних платежів, пов'язаних із правами власності.

У зв'язку з тим, що нинішній оплаті праці характерна однобічна спрямованість на ближню мотивацію, фахівці з питань управління вважають, що така ситуація руйнує потреби та мотиваційне середови-

ще особистості і не викликає зацікавленості у власному розвитку. Саме відсутність соціально організованих систем розвитку середньої і далекої мотивації стало головною причиною зниження ефективності структурної організації оплати праці [3, с. 53]. Великі компанії США, Японії, навпаки, акцентують на поєднанні трьох рівнів мотивації, віддаючи перевагу далекій мотивації.

Для розробки ефективної соціально організованої системи управління мотиваційною поведінкою, що зможе впливати на адаптованість підприємства різних форм власності до умов господарювання, проаналізуємо такі складові комплексних чинників: характеристики роботи (I); характеристики соціально-психологічного клімату в колективі (II); характер взаємин підлеглих із керівництвом (III); мотиви діяльності (IV).

Їхні складові позначимо таким чином:

- для першого чинника (I): зміст і різноманітність праці (I-1); умови праці (I-2); організація праці (I-3); функціональна складність (I-4); відповідність роботи спеціальності (I-5); відповідність кваліфікації (I-6); високий зарібок (I-7); відповідність творчим інтересам (I-8); перспектива підвищення кваліфікації (I-9); можливість кар'єрного росту (I-10); рівень управлінської культури (I-11); розподіл службових обов'язків (I-12); характер відносин у колективі (I-13); відповідність характеристик роботи індивідуальним особливостям (I-14);
- для другого чинника (II): згуртованість колективу (II-1); висока особиста відповідальність кожного за справи колективу (II-2); взаємна довіра і турбота (II-3); оцінка ініціативного творчого підходу до справи (II-4); сумісність членів колективу за характером і темпераментом (II-5); характер міжособистісних стосунків (II-6); відносини між членами колективу різного віку (II-7); співвідношення між членами колективу різної статі (II-8); наявність сформульованих загальних цілей (II-9); відповідність цілей організації та працівника (II-10);
- для третього чинника (III): використання адміністративних методів управління (III-1); рівномірність розподілу роботи між членами колективу (III-2); стимулювання самостійності в роботі (III-3); справедливість винагороди за працю (III-4); позитивний емоційний клімат (III-5); уміння вислухати, зрозуміти, прислухатися до іншої думки (III-6); справедливість покарань (III-7); форма доведення завдання (III-8); характер службових відносин (III-9); характер позаслужбових стосунків (III-10);
- для четвертого чинника (IV): справедливість оцінки роботи (IV-1); визнання досягнень у роботі керівником (IV-2); визнання досягнень у роботі колегами (IV-3); можливість професійного ділового розвитку (IV-4); допитливість (IV-5); можливість задоволення почуття власної гідності (IV-6); можливість реалізації творчих здібностей (IV-7); можливість реалізації індивідуальних здібностей (IV-8); стимулювання до ефективнішого виконання доручених завдань (IV-9); планування кар'єри (IV-10); розвиток інтересу до конкретної роботи (IV-11); новаторство (IV-12); матеріальні стимули (IV-13). У переліку ознак складових чинників використовувались також дослідження [4; 5; 6].

Для визначення вагомості (значимості) комплексних чинників і їхніх ознак пропонуємо такий алгоритм використання методу аналізу ієрархій:

1. Побудова ієрархічної моделі для поставленої задачі.
2. Створення матриці попарних порівнянь першого рівня та заповнення її елементами за допомогою шкали визначення переваг. При цьому слід ураховувати слабкість цієї шкали і властивості матриці попарних порівнянь (вона є обернено симетричною відносно головної діагоналі і має бути узгодженою).
3. На основі матриці попарних порівнянь виконати розрахунок відповідних компонент головного власного вектора матриці V_i , $i = 1, 2, \dots, n$ за

$$\text{формулою } V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (1), \text{ компонент}$$

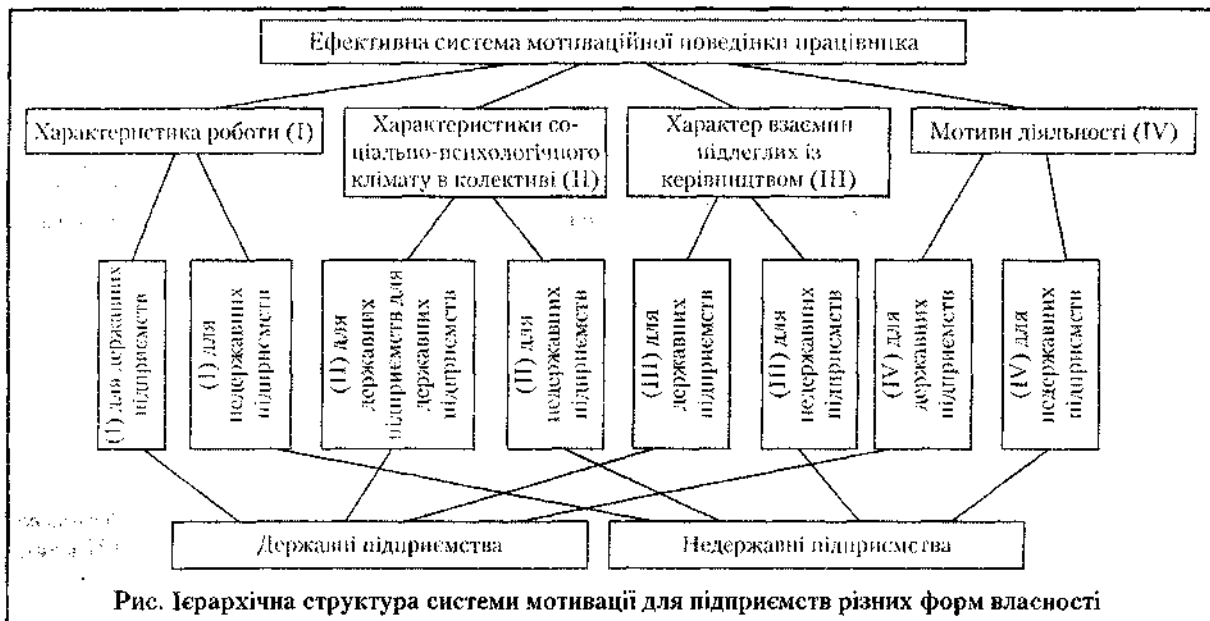
вектора власних значень матриці λ , та їх максимального значення за формулами, відповідно

$$\lambda_i = \frac{\left(\sum_{j=1}^n a_{ij} V_j \right)}{V_i}; \quad \lambda_{\max} = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)}{n} \quad (2), \text{ а потім на їх}$$

основі розрахунок компонент вектора пріоритетів P_i , $i = 1, 2, \dots, n$ за формулою

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{j=1}^n V_j}, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3).$$

4. Для визначення ступеня узгодженості матриці попарних порівнянь виконати розрахунок відповідного індексу узгодженості (IU) за формулою $IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ (4) та на його основі відношення узгодженості (VU) за формулою (3). Для розрахунку VU використовується таблиця значень випадкового індексу (VI) (табл. 2.3 [7, с. 36]). Після цього провести аналіз величини відношення узгодженості (VU), яке має бути меншим 0,1.



- Побудувати матриці попарних порівнянь другого рівня (I, II, III, IV) для державних підприємств. Розрахунки щодо обробки матриць виконати відповідно до пунктів 3 і 4. На відміну від матриці попарного порівняння першого рівня використовувати сильну шкалу, міра властивостей якої для кожної з матриць зазначена в умові.
 - Побудувати матриці попарних порівнянь другого рівня (I, II, III, IV) для недержавних підприємств (аналогічно п. 5).
 - Зробити розрахунок скалярного добутку першої компоненти вектора пріоритетів матриці попарних порівнянь першого рівня відповідно на вектори пріоритетів матриць попарних порівнянь другого рівня чинника I для державних та недержавних підприємств.
 - Зробити розрахунок скалярного добутку другої компоненти вектора пріоритетів матриці попарних порівнянь першого рівня відповідно на вектори пріоритетів матриць попарних порівнянь другого рівня чинника II для державних та недержавних підприємств.
 - Зробити розрахунок скалярного добутку третьої компоненти вектора пріоритетів матриці попарних порівнянь першого рівня відповідно на вектори пріоритетів матриць попарних порівнянь другого рівня чинника (III) для державних та недержавних підприємств.
 - Зробити розрахунок скалярного добутку четвертої компоненти вектора пріоритетів матриці попарних порівнянь першого рівня відповідно на вектори пріоритетів матриць попарних порівнянь другого рівня чинника IV для державних та недержавних підприємств.
 - Зробити розрахунок індексу узгодженості другого рівня як скалярного добутку вектора індексів узгодженості матриць попарних порівнянь другого рівня на вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь першого рівня окремо для державних та недержавних підприємств.
 - Виконати розрахунок узагальненого індексу узгодженості M як суми індексів узгодженості першого та другого рівнів окремо для державних та недержавних підприємств.
 - Виконати розрахунок сумарного випадкового індексу M як суми випадкових індексів першого та другого рівнів (табл. 2.3 [7, с. 36]) окремо для державних та недержавних підприємств.
 - Виконати розрахунок відношення узгодженості всієї ієрархії M/M окремо для державних та недержавних підприємств.
 - Виконати аналіз отриманих результатів.
- У результаті такого аналізу була побудована ієрархічна структура поставленої проблеми (рис.), побудований алгоритм виявлення значимості чинників і їхніх ознак, відповідним чином відранжовані комплексні чинники та їхні складові і виявлено вагу впливу чинників і ознак на мотиваційну поведінку працівника для підприємств різних форм власності окремо, що є новим в економічній науці.
- Результати аналізу такі:
- для державних підприємств відранжовано 47 ознак комплексних чинників і виявлено їхній вплив на мотиваційну поведінку працівників таким чином (по зменшенню впливу):
- (I-13) – 0,0503; (I-7) – 0,0493; (I-5) – 0,0467;
 (I-14) – 0,0457; (I-10) – 0,0415; (I-2) – 0,0405;
 (III-4) – 0,0265; (III-1) – 0,0246; (II-3) – 0,0227;
 (K-1) – 0,0223; (IV-2) – 0,0222; (III-8) – 0,0211;
 (II-5) – 0,0211; (IV-10) – 0,0203; (I-8) – 0,0202;

(III-9) – 0,0199; (III-3) – 0,0196; (III-5) – 0,0196;
 (IV-4) – 0,0192; (IV-11) – 0,0190; (III-10) – 0,0186;
 (IV-13) – 0,0185; (III-6) – 0,0183; (IV-6) – 0,0183;
 (IV-1) – 0,0181; (III-2) – 0,0180; (IV-3) – 0,0176;
 (II-4) – 0,0176; (IV-7); (IV-8) – 0,0171;
 (I-1) – 0,0171; (I-4) – 0,0171; (II-7) – 0,0168;
 (IV-9) – 0,0167; (IV-12) – 0,0162; (I-6) – 0,0161;
 (I-12) – 0,0161; (IV-5) – 0,0158; (I-6) – 0,0156;
 (II-8) – 0,0156; (I-13) – 0,0503; (II-10) – 0,0141;
 (II-9) – 0,0137; (I-11) – 0,0130; (III-7) – 0,0126;
 (I-3) – 0,0125; (I-9) – 0,0114;

– для недержавних підприємств відранжовано 47 ознак комплексних чинників і виявлено їх вплив на мотиваційну поведінку працівників таким чином (по зменшенню впливу):

(I-3) – 0,0366; (I-8) – 0,0358; (I-12) – 0,0358;
 (I-2) – 0,0355; (I-13) – 0,0351; (I-1) – 0,0332;
 (I-14) – 0,0324; (I-9) – 0,0320; (I-4) – 0,0309;
 (I-6) – 0,0297; (IV-7) – 0,0285; (I-11) – 0,0263;
 (II-4) – 0,0238; (IV-4) – 0,0229; (IV-11) – 0,0229;
 (III-8) – 0,0221; (III-9) – 0,0221; (II-10) – 0,0220;
 (II-9) – 0,0211; (III-10) – 0,0208; (IV-1) – 0,0206;
 (III-6) – 0,0203; (III-1) – 0,0193; (III-2) – 0,0193;
 (III-3) – 0,0193; (III-5) – 0,0193; (III-4) – 0,0190;
 (IV-8) – 0,0188; (II-3) – 0,0185; (IV-2) – 0,0184;
 (IV-10) – 0,0180; (III-7) – 0,0175; (II-2) – 0,0167;
 (IV-9) – 0,0161; (II-5) – 0,0158; (IV-12) – 0,0154;
 (II-7) – 0,0150; (IV-3) – 0,0146; (IV-5) – 0,0146;
 (IV-13) – 0,0131; (I-3) – 0,0366; (IV-6) – 0,0124;
 (II-6) – 0,0123; (I-5) – 0,0122; (I-7) – 0,0118;

(II-8) – 0,0114; (II-1) – 0,0106.

Використовуючи результати цього аналізу, можна створити варіанти ефективних комплексних систем управління мотиваційною поведінкою працівника, які забезпечать адаптацію діяльності підприємств до умов зовнішнього середовища залежно від ознаки форми власності підприємства, значимості відповідних ознак комплексних чинників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тимошенко І.Н., Соснин А.С. Менеджер організації: Учеб. пособ. для менеджера. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 350 с.
2. Maslow A.A theory of Human Motivation // Psychological Review. – № 50. – 1943. – P. 370 – 396.
3. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. – 191 с.
4. Трапін В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
5. Дорошина М.С., Аведян Л.И. Этический кодекс корпорации как организующий элемент ее культуры // Матер. Междунар. научн. конф. «Социально-гуманитарные проблемы менеджмента», 30 – 31 окт. 1997 г. – Донецк: Б.и., 1997. – С. 73 – 75.
6. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
7. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

УДК 65.011.3 (477)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Л.М. Шимановська-Діанич, кандидат технічних наук; А.З. Шимановський

Економічні реформи, які здійснюються в Україні, процес формування та розвитку підприємництва спонукали до дослідження цілої низки питань, яким донедавна не приділяли достатньо уваги. Це і питання теорії та практики управління ризикозахищеністю підприємств, що функціонують у різних сферах бізнесу.

У контексті статті питання формування концепції ризикозахищеності будуть стосуватися підприємств, що належать до малих форм підприємництва, або, інакше кажучи, до малого бізнесу, адже практично повна відмова держави від підтримки саме цієї сфери бізнесу об'єктивно підвищує рівень ризи-

ку в діяльності цих підприємств, що підтверджує актуальність і своєчасність розгляду цих питань. Нині малі підприємства залишаються сам на сам зі стихією ринку, коли всі ризики, з якими вони зустрічаються, стають природним атрибутом їхньої господарської діяльності. Ризик став невід'ємним фактором діяльності цих підприємств, який необхідно враховувати у прийнятті управлінських рішень, побудові системи управління, формуванні механізмів та підборі методів управління тощо. Підприємства малого бізнесу зустрічаються зі значною кількістю різноманітних ризиків, саме тому суттєво