

ВРАХУВАННЯ РИЗИКУ В ОЦІНЮВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВУВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ї Подольчак Н.Ю., 2009

Науково обґрунтовано необхідність врахування фактора ризику в оцінюванні соціально-економічної ефективності мотивування менеджерів маркетингових підрозділів машинобудівних підприємств. Запропоновано методичний підхід до формування індексу мотивованості менеджерів з врахуванням ризику, як важливого індикатора соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Розроблено прикладні рекомендації застосування розробленого індексу мотивованості менеджерів маркетингових підрозділів у діяльності підприємств.

In the article was researched the necessity of considering the risk factor in evaluation of social-economic efficiency of manager motivation of marketing department of machine-building enterprises. Author proposed the methodical approaches of forming of index of manager motivation considering risk as a main indicator of social-economic efficiency evaluation of machine-building enterprises activity. It was elaborated the applied recommendation using the index of manager motivation of marketing department in enterprises activity.

Постановка проблеми

Тенденції та зміни у зовнішньому середовищі часто є причиною обмежень у розвитку менеджменту підприємства. Зміни породжують нові види ризику або підвищують рівень існуючих ризиків. Ризик для підприємства може бути обмеженням або додатковою можливістю, шансом, він може впливати на рівень соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємства. Ефективні керівники підприємства повинні управляти ризиком та реалізувати створені ним можливості. Ціль ризик-менеджменту полягає не в тому, щоб знайти сферу з мінімальним ризиком для діяльності організації, а як, зазначено в науковій праці [1, с. 125], в тому, щоб максимально скористатись з ситуації, що склалась, тобто ризик-менеджмент повинен бути насамперед стратегічним інструментом, ніж оборонним. Враховуючи сучасний розвиток світової економіки, ринкові ситуації, що виникають, вимагають частіше демонструвати такі властивості у роботі менеджера, як здатність до ризику [2, с. 188]. Люди нині настоюють на своєму праві брати активну участь у прийнятті рішень [3, с. 549]. Творчість, свобода і відповідальність за самого себе є важливими постмодерністськими цінностями, які прийшли на зміну цінностям модерністським – багатство і влада [4, с. 247].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У традиційних системах мотивації акцент робили на посаду, а не на особистість [5, с. 211–213]. Сучасна система менеджменту організації має бути орієнтованою на людину – людину-новатора [6, с. 370]. Багато українських менеджерів погоджуються, що підприємницькі навички (схильність до ризику, що проявляється у вмінні ухвалювати нестандартні рішення, працювати з клієнтами, швидко і гнучко реагувати тощо) та стиль мислення є ключовою перевагою у професійній діяльності [2, с. 170]. Саме в цьому науковому дослідженні буде зроблено спробу враховувати ризик у системі мотивації керівника, що б наблизило частину менеджерів за менталітетом та діями до підприємця, а також максимально сприяло розвитку таких менеджерів. На основі врахування ризику у рівні мотивованості менеджерів відділу маркетингу, сформовано інтегральний показник

оцінки задоволення персоналу, як важливий показник оцінювання рівня соціально-економічної ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств. За основу взявши аргумент, який вказує на те, що основна відмінність між менеджером і підприємцем полягає у здатності ризикувати. Особливо важливо, щоб менеджери середньої та нижньої ланки, які обмежені методами розробленими топ менеджментом, навчилися володіти роллю підприємця. Тобто людини, яка здатна на творчий пошук засобів вирішення проблем і генерування стратегічних цілей [2, с. 171]. Отже, вдасться сформулювати органічне, проникнуте підприємницьким духом корпоративне середовище, до чого прагнуть більшість компаній під час розробки систем мотивації.

Формулювання цілей статті

У статті встановлено такі цілі: 1) дослідити вплив ризику на соціально-економічну ефективність мотивованості менеджерів відділів маркетингу машинобудівних підприємств; 2) індексу мотивованості керівників відділів маркетингу машинобудівних підприємств сформулювати на основі поєднувального аналізу; 3) розробити прикладні рекомендації щодо застосування індексу мотивованості керівників відділів маркетингу машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу

Науковці виділяють різні потреби працівників, які потрібно задовольняти для ефективної діяльності системи менеджменту підприємства. Проте враховуючи відомі теорії мотивації важко пояснити потреби деяких людей. Наприклад, підприємців, які створюють організації з значними капіталовкладеннями і не вважають меркантильні цілі (максимізація прибутку, монополізація ринку тощо) головними; або спортсменів, які займаються екстремальними видами спорту з ризиком для власного життя; або ж гравців, які в полоні азарту програють значні суми грошей, насамперед, заради відчуття гри, адреналіну; існування професій з мінімальним рівнем задоволення фізіологічних потреб та значним рівнем ризику під час виконання обов'язків та функцій (пожежники, міліціонери, військові спеціального призначення тощо). Кількість таких людей з кожним днем зростає – більше людей захоплюються екстремальними видами спорту, зростає кількість казино та ігрових домів, підприємств з місією – функціонування. Можна також взяти до уваги історичні приклади людей, схильних до ризику. Відомі революціонери та керівники визвольних рухів світової історії, в більшості своїй, були заможними людьми (І.С. Мазепа, Є. Петрушевич, М.С. Грушевський, П. Скоропадський, В.І. Ленін), які могли зробити, при існуючому державно-правовому ладі, враховуючи їхні непересічні здібності, непогану кар'єру. Однак, ці люди ризикуючи власним соціальним становищем та життям, відкинувши потребу в захищеності, безпеці, реалізовували ідею з високим рівнем невизначеності та ризику. Для таких людей життя без постійної присутності адреналіну у крові втрачає сенс, а ризик є однією з головних потреб. Психологи стверджують, що такі люди є одержимі ризиком.

Зростає динамічність самого середовища життєдіяльності людини, функціонування підприємства, виникають нові ризики. І для виживання та успішного функціонування все частіше доводиться приймати рішення із значним рівнем ризику. Тому визріла необхідність у новій теорії мотивації, в основі якої буде покладено спробу пояснити поведінку та мотиви таких людей, а отже, навчитись управляти ними та задовольняти їхні потреби в практичній діяльності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

З іншого боку, трапляється і таке: працівникові пропонують нову посаду з вищою оплатою праці, владою, можливістю самовираження та шансами досягнення успіху, а він відмовляється прийняти пропозицію, мотивуючи це тим, що для цієї посади характерні – більший обсяг відповідальності, вищий рівень ризику. Так само серед науковців є особи, які прагнуть якомога швидше здобути науковий ступінь, вчене звання, ризикуючи через можливі недбалості та недоопрацювання у наукових роботах, а інші, написавши якісну роботу, тривалий час зволікають із оприлюдненням результатів та не зважають на ризик, який виникає при проходженні процедури захисту.

Аналізуючи діяльність персоналу різних організацій, доходимо висновків, що існування ризику може бути стимулом або навпаки антистимулом для працівника. Це залежить від двох факторів: рівня ризику та схильності самого працівника до ризику. Тому доцільно розглянути можливість та необхідність поділу працівників за схильністю до ризику.

Для оцінювання соціально-економічної мотивованості менеджерів та формування індексу мотивованості були обрані потреби, виділені в теорії ієрархії потреб А. Маслоу та враховувався фактор ризику. Індекс мотивованості керівників відділів маркетингу повинен будуватися на встановленому комплексному профілі потреб працівників. Теорію А. Маслоу, протягом її існування багато разів критикували [2, с. 167], крім того її трактували в різні способи, однак вона залишається базовою для застосування щодо виявлення та оцінювання потреб працівників.

Для ілюстрації практичного застосування методики розробки індексу задоволення потреб персоналу потреб було обрано підприємство машинобудування ЗАТ “Автовантажувач”. Досліджувались менеджери відділу маркетингу та збуту цього підприємства. Цей об’єкт обрано для дослідження, тому що працівники цього підрозділу вимушені приймати управлінські рішення з високим рівнем ризику через значну конкуренцію в цій галузі, ризиковану стратегію підприємства і найголовніше значний ризик притаманний посаді менеджера відділу маркетингу та збуту [7; 8, с. 95]. Враховуючи це, можна сформулювати теоретичну гіпотезу, що в такий підрозділ потрібно добирати працівників з числа схильних до ризику. Інтуїтивно зрозуміло, що працівники, які не схильні до ризику, не зможуть виконувати покладені на них завдання та цілі. Шляхом опитування та застосування до результатів опитування поєднувального аналізу перевіримо цю гіпотезу, сформуємо індекс мотивованості менеджерів та визначимо комбінацію потреб працівників відділу маркетингу та збуту ЗАТ “Автовантажувач” на конкретний момент часу. Порядок застосування поєднувального аналізу для вирішення поставлених завдань наведений на рис. 1.



Рис. 1. Етапи застосування поєднувального аналізу для оцінювання потреб працівників та формування індексу мотивованості керівників відділів маркетингу

Перший етап полягає у визначенні основних характеристик об'єкта та рівнів. Для цього потрібно скористатись досвідом науковців, практиків та експертів, які працюють у цій сфері. Як зазначають науковці, обрані характеристики повинні бути явно вираженими, робити основний внесок в перевагу та вибір респондента [9, с. 793]. З погляду менеджменту, характеристики та їхні рівні повинні бути такими, щоб ними можна було б управляти, тобто планувати, організовувати, мотивувати, контролювати та за необхідності регулювати.

На цьому етапі ще одним не менш важливим завданням якісного аналізу є ідентифікація рівня кожної із характеристик. Рівні повинні відчутно для респондента різнитися (діапазон рівнів повинен бути ширшим, ніж ситуація, що досліджується), і водночас вони мають відтворювати реальну картину, загалом, щоб істотно не вплинути на вірогідність результатів оцінювання.

Виділивши потреби та визначивши їхні рівні, ми отримали певні результати (табл. 1) Для задоволення фізіологічних потреб необхідний, як зазначають експерти та науковці, достатній рівень матеріального забезпечення. І саме тому рівні потреб матеріального забезпечення виражені через величину заробітної плати.

Таблиця 1

Характеристика потреб менеджерів ЗАТ “Автовантажувач” та рівнів цих потреб

Потреба	Умовне позначення	Номер	Рівень потреби
Ризик	R _в	3	Високий ризик
	R _с	2	Середній ризик
	R _н	1	Незначний (низький рівень) ризик
Самовираження	C _р	2	Реалізація можливостей залежить від особистої активності та цілеспрямованості
	C _с	1	Сприяння керівництва у реалізації можливостей
Поваги	П _з	3	Повага з боку усіх зацікавлених груп (менеджмент, акціонери, працівники, тощо)
	П _к	2	Повага з боку керівництва
	П _п	1	Повага з боку підлеглих
Соціальні	C _а	2	Активний вплив на події
	C _п	1	Причетність до подій
Безпеки та захищеності	Б _{фп}	3	Фізична та психологічна безпека
	Б _ф	2	Фізична безпека
	Б _п	1	Психологічна безпека
Фізіологічні	Z ₁	3	Заробітна плата більше 3000 грн.
	Z ₂	2	Заробітна плата 2000 грн.
	Z ₃	1	Заробітна плата менше 2000 грн.

Наступним етапом є формування об'єктів, які будуть оцінюватися за допомогою поєднувального аналізу. Найпоширеніші є два підходи до побудови об'єктів в поєднувальному аналізі – попарний підхід (метод двох факторних оцінок) і метод повного профілю [9, с. 795]. Суть першого методу полягає в тому, що респонденти одночасно оцінюють по дві характеристики до того моменту, поки не оцінять усі можливі пари характеристик. Іншим поширеним методом є метод багатофакторних оцінок, використовуючи який для усіх характеристик будують повні профілі досліджуваних об'єктів. Зрозуміло, що, використовуючи один з цих методів, отримаємо багато комбінацій характеристик (ознак), тому для їх оптимального зменшення використовуються ортогональні масиви, періодичний план, а також факторний експеримент [9, с. 796]. Перевагою попарного методу є те, що респондент, який оцінює об'єкт за допомогою цього методу, однозначно приймає рішення, оскільки оцінювання здійснюється щодо двох характеристик об'єкта. Щодо недоліків, то основний полягає в тому, що оцінок респондентів отримаємо більше, а отже, і більший масив даних, який потребує додаткових витрат на обробку.

У нашому випадку для формування індексу задоволення потреб персоналу було обрано для аналізу метод багатофакторних оцінок (метод повних профілів). Отже, враховуючи те, що виділено шість потреб, тобто шість характеристик (ознак) працівників та різну кількість рівнів можна розрахувати кількість профілів (кількість профілів = 3*2*3*2*3*3 = 324). Обмежимо кількість

можливих комбінацій рівнів шести потреб працівників відділу маркетингу та збуту ЗАТ “Автоавантажувач” числом 20. Кількість комбінацій відібрано на основі знаходження рівнів кореляції між різними комбінаціями. Відібрано ті комбінації, які фактично не повторюються, тобто коефіцієнт кореляції набуває мінімального значення.

Наступним етапом є вибір форми зображення даних. У поєднувальному аналізі дані можуть бути метричними та неметричними [9, с. 796]. Для отримання неметричних даних респонденти, як правило, оцінюють об’єкт у вигляді рангів. В оцінюванні метричних змінних респонденти використовують рейтинги, а не ранги. Прихильники рейтингових даних стверджують, що вони зрозуміліші для респондентів та їх аналізувати легше, ніж дані, подані за допомогою рангів [9, с. 796–797]. В оцінюванні профілей потреб від респондентів вимагали навести рейтинги переваг для потреби в ризику та теорії мотивації А. Маслоу, які описані 20 профілями. У відділі маркетингу та збуту ЗАТ “Автоавантажувач” працюють 5 працівників. Отже, матимемо 5 респондентів. Для здобуття рейтингових оцінок доцільно використати 9-бальну шкалу Лайкерта. Рейтинги, отримані від респондентів, наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка комбінацій повного набору рівнів характеристик менеджерів відділу маркетингу та збуту ЗАТ “Автоавантажувач”

Комбі- нації	Характеристики						Оцінка комбінації респондентом				
	Ри- зик	Самови- раження	Повага	Со- ціальні	Безпека та захищеність	Фізіо- логічні	1	2	3	4	5
1	3	2	3	2	1	2	6	6	7	8	7
2	3	1	2	2	1	2	7	8	8	8	9
3	3	2	1	2	1	2	8	7	9	7	8
4	2	1	2	1	2	3	8	9	7	7	9
5	2	2	1	1	2	3	5	4	5	5	6
6	2	1	3	1	1	3	6	7	5	5	5
7	1	2	1	1	3	1	2	3	3	2	1
8	1	1	2	1	3	1	3	2	3	2	4
9	1	2	3	1	2	1	4	6	3	4	5
10	3	1	1	2	1	3	8	9	9	9	5
11	3	2	1	2	1	2	5	7	8	6	7
12	2	1	2	1	3	2	8	8	7	6	8
13	2	2	2	1	2	1	4	4	2	3	4
14	1	2	3	2	3	3	7	9	8	9	9
15	1	1	3	2	3	1	4	5	2	3	6
16	3	1	1	1	1	3	7	5	7	7	8
17	2	1	3	1	2	1	2	3	3	5	2
18	3	1	1	2	3	3	8	8	9	7	8
19	2	2	1	2	1	3	8	8	8	9	8
20	1	1	2	2	3	1	4	4	1	1	3

Вибір методу поєднувального аналізу необхідний для формування математичної моделі, яка відображає фундаментальну залежність між характеристиками та корисністю (вагомістю) об’єкта дослідження. Фактично обрана математична модель і буде моделлю побудови індексу мотивованості потреб персоналу. Найпоширеніший є метод поєднувального аналізу, який базується на побудові лінійного рівняння регресії, коефіцієнти регресії якого характеризують міру впливу кожної характеристики на загальну оцінку теорії мотивації працівником [9, с. 797]. Базову модель поєднувального аналізу можна подати такою формулою:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} a_{ij} x_{ij}, \quad (1)$$

де $U(X)$ – загальна оцінка (корисність) альтернативного варіанта або індекс мотивованості персоналу; x_{ij} – незалежна змінна; a_{ij} – вплив часткових вагомостей, який відповідає j -му рівню ($j \in \overline{1, k_i}$) i -го варіанта ($i \in \overline{1, m}$); k_i – кількість рівнів характеристики i ; m – кількість характеристик.

Часткові корисності відповідають умові:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} a_{ij} = 0, \quad i = \overline{1, m}. \quad (2)$$

Скориставшись цією формулою дослідник знаходить часткові корисності тих рівнів характеристик, які не увійшли у модель (1). Перехід від використання абсолютних значень часткових корисностей характеристик певного рівня до відносних корисностей характеристик об'єкта теорії мотивації можна здійснити за такими формулами:

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i}, \quad i = \overline{1, m}; \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^m I_i = 1, \quad i = \overline{1, m}, \quad (4)$$

$$I_i = \left\{ \max(a_{ij}) - \min(a_{ij}) \right\}, \quad j \in \overline{1, k_i}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (5)$$

де W_i – відносна вагомість i -ї характеристики; I_i – розмах часткових вагомостей i -ї характеристики.

Крім того, дослідник повинен вирішити, на якому рівні виконувати аналіз – індивідуальному (кожного працівника) чи агрегатному (групи працівників). На індивідуальному рівні дані, отримані від кожного з респондентів, аналізуються окремо [9, с. 798].

Ми проаналізували дані, наведені в табл. 1, за допомогою регресійного аналізу з використанням методу найменших квадратів з фіктивними змінними. Залежна змінна представляє індекс задоволення потреб персоналу або рейтинг вагомості потреб. Незалежні змінні, або предикатори є 10 фіктивних змінних. Занесемо вхідні дані табл. 2 в табл. 3 з урахуванням введених позначень рівнів ознак та перетворених рангів комбінацій рівнів характеристик продукту.

Таблиця 3

Вхідні дані для побудови багатofакторної регресійної моделі з фіктивними змінними

Середні значення рейтингів переваг респондентів	Рівень характеристики									
	Ризик		Самовираження	Повага		Соціальні	Безпека та захищеність		Фізіологічні	
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
6,8	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
8	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
7,8	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
8	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
5	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
5,6	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
2,2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
2,8	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
4,4	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0
8	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
6,6	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
7,4	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
3,4	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
8,4	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0
4	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
6,8	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
3	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
8	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
8,2	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
2,6	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0

Модель для розрахунку вагомості (корисності) набуде вигляду:

$$U = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9 + a_{10}x_{10}, \quad (6)$$

де $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}$ – булеві змінні, які представляють різні характеристики (потреби).

Розглядаючи середні значення рейтингів отриманих від респондентів як значення залежної змінної величини Y та враховуючи значення незалежних величин $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}$, знаходимо параметри лінійної регресійної моделі (табл. 4). Отже, ця модель є індексом мотивованості персоналу. Цей індекс знайдений для ЗАТ “Автонавантажувач”. Застосовуючи цей підхід, можемо знайти індекс для будь-якого підприємства.

Коефіцієнти множинної регресії знайдених для моделі свідчать про наявність дуже щільного зв'язку між залежними та незалежними змінними. Також вірогідність моделей підтверджують високий рівень показників детермінації. Коефіцієнти кореляції та детермінації дають уявлення про можливість використання моделі в практичній роботі.

Таблиця 4

Регресійні моделі ЗАТ “Автонавантажувач”

Назви підприємств	Регресійні моделі	Коефіцієнт кореляції, R	Коефіцієнт детермінації, R ²
ЗАТ “Автонавантажувач”	$U = 1,323 + 1,273x_1 - 1,46x_2 - 1,034x_3 + 0,766x_4 + 1,399x_5 + 1,241x_6 + 1,861x_7 + 2,881x_8 + 3,95x_9 + 3,812x_{10}$	0,893709	0,798716

Однак у регресійних моделях відображено лише 10 з 16 факторів. Тому нам цікаво виявити рівні мотивованості потреб на підприємствах і місце ризику у ієрархії потреб. Часткові вагомості тих рівнів характеристик, які не увійшли у регресійні моделі, розраховано за формулою (5) та наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Характеристики (рівнів) потреб і часткова вагомість цих рівнів у системі мотивації респондентів

Характеристики (потреби)	Рівень	Часткова корисність
Ризик	Високий ризик	1,335
	Середній ризик	-1,398
	Незначний (низький рівень) ризик	0,062
Самовираження	Реалізація ідей залежить від особистої активності та цілеспрямованості	-1,034
	Сприяння з боку керівництва у процесі реалізації ідей	1,034
Повага	Повага з боку усіх зацікавлених груп (менеджмент, акціонери, працівники, тощо)	0,677
	Повага з боку керівництва	0,045
	Повага з боку підлеглих	-0,722
Соціальні	Активний вплив на події	1,241
	Причетність до подій	-1,241
Безпека та захищеність	Фізична та психологічна безпека	0,28
	Фізична безпека	1,301
	Психологічна безпека	-1,581
Фізіологічні	Заробітна плата більше 3000 грн.	1,362
	Заробітна плата 2000 грн.	1,225
	Заробітна плата менше 2000 грн.	-2,587

Розрахунки відносної нормованої вагомості характеристик мотивованості керівників відділу маркетингу та збуту наведено табл. 6. Для економічної інтерпретації результатів доцільно побудувати графіки функцій корисності (рис. 2).

Таблиця 6

Результати розрахунку корисності характеристик мотиваційної системи респондентів

Потреби	Відносна нормована вагомість, Δ_i	Оцінка вагомості ознаки
Ризик	2,621411	Третя за вагомістю потреба
Самовира-ження	2,167084	П'ята за вагомістю потреба
Повага	1,878675	Найменш вагома потреба
Соціальні	2,401036	Четверта за вагомістю потреба
Безпека та захищеність	2,982047	Друга за вагомістю потреба
Фізіологічні	4,741039	Найвагомаміша потреба

Отже, в результаті проведеного поєднувального аналізу вдалося сформувати індекс мотивованості менеджерів відділу маркетингу та збуту. Також в результаті аналізу отримали величезний обсяг даних для висновків про рівень задоволення потреб менеджерів відділів маркетингу та збуту машинобудівного підприємства ЗАТ “Автовантажувач”.

Основною потребою менеджерів залишається висока заробітна плата. Найбільше значення корисності має заробітна плата вище 3000 грн. Також гіпотеза, яка висувалась про те, що у відділі маркетингу та збуту працюють менеджери, схильні до ризику, підтвердилась. Ризик для працівників відділу є третьою за вагомістю потребою. Менеджери віддають перевагу високому рівню ризику. Тому керівництву потрібно забезпечити для задоволення потреб працівників умови роботи з високим рівнем ризику.

Друге місце для менеджерів ЗАТ “Автовантажувач” займає потреба безпеки та захищеності. Це свідчить про те, що первинні потреби на підприємстві задовольняють недостатньо. Також детальні інтерв'ю з менеджерами показали, що серед них є працівники, нейтральні до ризику.

Четвертою за вагомістю є соціальна потреба для менеджерів машинобудівного підприємства. Інтуїтивно зрозуміло, що працівники з числа схильних до ризику намагатимуться не просто бути причетними до подій, які відбуваються в організації, а активно впливати на перебіг цих подій. Саме такі менеджери працюють у відділі маркетингу та збуту ЗАТ “Автовантажувач”. Тому керівництву підприємства можна надати рекомендацію створити умови для того, щоб менеджери могли впливати та приймати управлінські рішення, які входять в компетенцію таких менеджерів, а творчий підхід до роботи став визначальним.

Для менеджерів ЗАТ “Автовантажувач” потреба в самовираженні є п'ятою за вагомістю. Зокрема для машинобудівного підприємства із складною організаційною структурою управління важливо для реалізації ідей та ініціатив менеджерів нижчого рівня управління підтримка з боку керівництва вищих рівнів.

Потреба в повазі є найменш вагомою для працівників ЗАТ “Автовантажувач”. Працівникам важливою є повага з боку керівництва та інших зацікавлених груп, однак з боку підлеглих, як показують результати дослідження, повага є не обов'язковою. Пояснити це можливо тим, що менеджери самовпевнені в своїх здібностях, використовують, щодо підлеглих авторитарний стиль керівництва, або потреба в повазі з боку підлеглих повністю задоволена. Отже, залишається для забезпечення цієї потреби працівників, керівництву та іншим зацікавленим групам з більшою повагою ставитись до менеджерів відділу маркетингу та збуту. Очевидно, що керівництву доцільно хвалити працівників за добре виконану роботу або за особливі досягнення (формальні нагороди, наприклад “менеджер місяця”, записи про досягнення та продуктивність праці на дошках оголошень, похвала на зборах тощо).

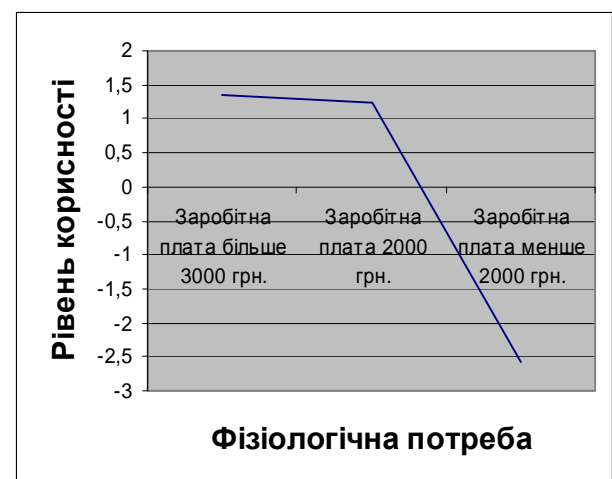
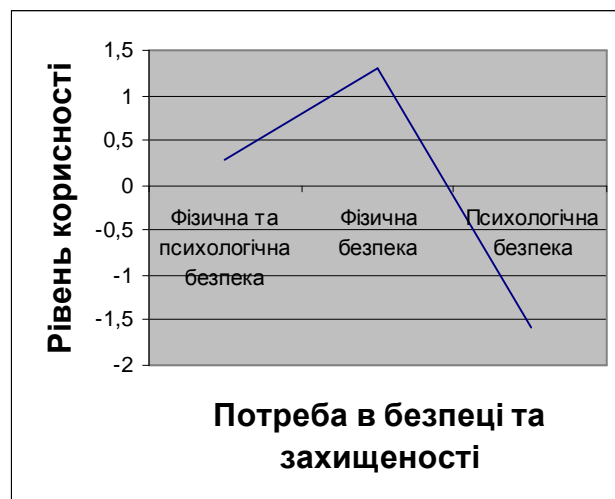
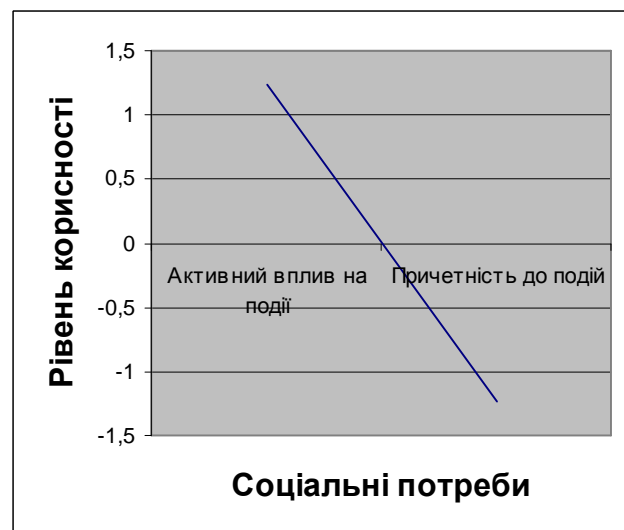
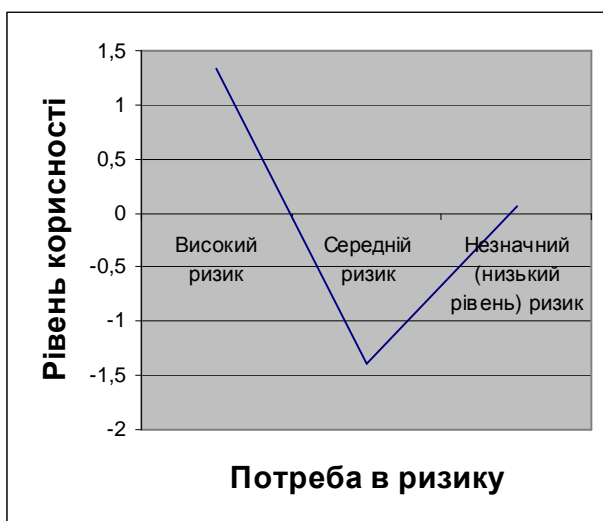
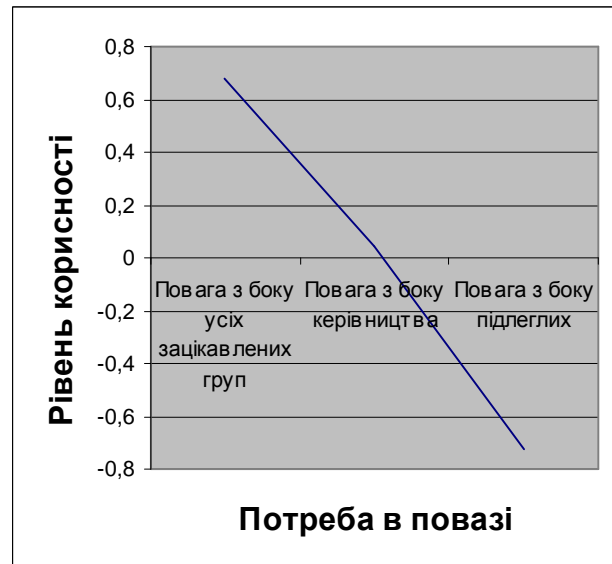
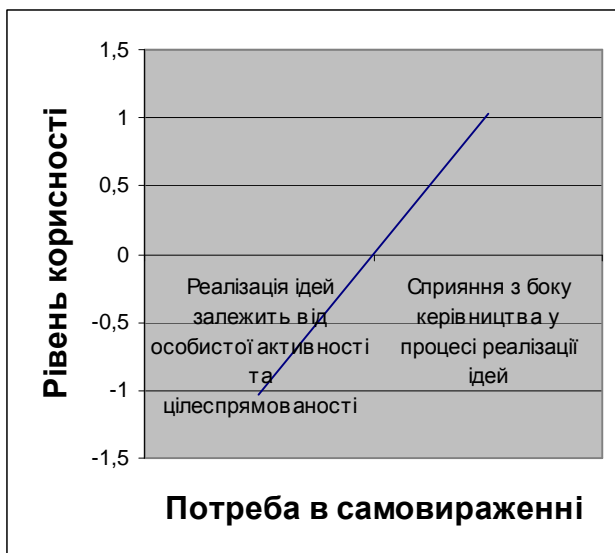


Рис. 2. Вагомості (корисності) потреб менеджерів відділу маркетингу та збуту ЗАТ "Автовантажувач"

Загалом найзначущою потребою для працівників підприємства є величина заробітної плати. Однак приймаючи остаточні управлінські рішення, враховуючи отримані результати, доцільно врахувати і інші зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на функціонування системи мотивації організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Доцільно зазначити, що рівень ризику враховується інтуїтивно чи раціонально менеджментом при формуванні цілей та стратегій у всіх без винятку організацій. Створення системи мотивації і винагород на основі досягнення оптимального рівня ризику для організації забезпечить найбільш повне залучення кожного працівника в процес цілеспрямованого руху організації, оцінить індивідуалізм працівника, передбачить створення стимулів та умов, завдяки яким менеджери прийматимуть складні економічні рішення з високим рівнем економічного ризику, сприятиме прагненню працівника до реалізації власних максимальних можливостей. Врахування ризику у формуванні мотиваційних пакетів дозволить підвищити ефективність діяльності організацій.

Варто зазначити, що для розрахунку індексу необхідно буде проводити періодичне анкетування. В анкеті працівники повинні будуть обирати комбінацію, яка описує ситуацію із мотивованістю потреб працівників (так само як у наведеному прикладі при оцінюванні корисності потреб працівниками відділів маркетингу та збуту ЗАТ “Автовантажувач”).

Підприємство може значення індексу порівнювати із значеннями за попередні періоди або із значеннями подібних індексів у різних підрозділах, організаціях. Однак, значення параметрів розробленої моделі потрібно змінювати відповідно до тенденцій та змін у структурі потреб працівників.

Подальші дослідження необхідно спрямувати на розробку теорії мотивації, яка б розглядала ризик як потребу або загрозу для діяльності менеджерів відділів маркетингу машинобудівних підприємств.

1. Батон Т., Шенкир У., Уокер П. *Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.* – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2003. – 208 с. 2. *Український бізнес ХХІ століття; реалії, проблеми, перспективи.* // Щорічник досліджень Консорціуму із вдоскоанлення менеджмент-освітив України. – К.: СЕУМЕ, 2004. – 270 с. 3. Канеман Д., Словик П., Тверски А. *Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ.* – Харьков: Изд-во “Гуманитарный центр”, 2005. – 632 с. 4. Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е. *Психологические теории организации // Психология труда и организационная психология. Т. 5 / Пер. с нем.* – Харьков: Из-ство Гуманитарный центр, 2005. – 321 с. 5. Неларин К. *HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ.* – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с. 6. Паздерник Л.М. *Соціально-психологічні аспекти управління // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період. Зб. наук. праць Другої міжнар. наук.-практ. конф. у ХІБ. – ТОВНВП “Еврика”. – 2004. – С. 368–370.*
7. Холливелл Д. *Риск: хватит ли веревки, чтобы удавить бизнес? Фрагменты из книги “Мастерство: Финансы” / www.cfin.ru/management.* – 2002.
8. Аврамов В. *Мотивация болгарских менеджеров по продажам // Проблемы теории и практики управления.* – 2002. – № 1. – С. 95–98.
9. Малхорта Н.К. *Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н.К. Малхорта.* – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 957 с.