УДК 005.32:331.101.3

Устенко А.О.
доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Попадинець І.Р.
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ФАКТОРНО-ПАРАМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Стаття присвячена побудові моделі мотивації управлінської праці. Проаналізовано мотивацію управлінської праці в контексті потреб на трьох рівнях управління. Запропоновано класифікацію факторів управлінської праці. Розглянуто методи для системного аналізу факторів управлінської праці.
Ключові слова: фактори, управлінська праця, потреба, інтерес, мотиви, поведінка, винагорода.

Устенко А.А., Попадинец И.Р. ФАКТОРНО-ПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА
Статья посвящена построению модели мотивации управленческого труда. Проанализирована мотивация управленческого труда в контексте потребностей на трех уровнях управления. Предложена классификация факторов управленческого труда. Рассмотрены методы для системного анализа факторов управленческого труда.
Ключевые слова: факторы, управленческий труд, потребность, интерес, мотивы, поведение, вознаграждение.

Ustenko A.A, Popadynets I.R. FACTOR-PARAMETRIC APPROACH TO MOTIVATING MANAGERIAL WORK
The article is devoted to building model motivate managerial work. Analyzed the motivation of managerial work in the context of the three levels of government. The classification of factors of managerial work. Methods for systematic analysis of the factors of managerial work.
Keywords: factors, managerial work, needs, interests, motivations, behavior, reward.

Постановка проблеми. Сьогодні більшість сфер суспільного життя прагнуть побудувати нову систему успішного функціонування. Тому актуальними на сьогодні є розробка й впровадження систем стимулювання управлінської праці як найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності персоналу і підприємства загалом.

Формування системи мотивації управлінських кадрів полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій (кроків) з підвищення їхньої мотивації, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати. Для цього необхідно оцінити і проаналізувати фактори, що здійснюють вплив на мотивацію. Також необхідно встановити рівень вмотивованості керівників на різних рівнях управління. Тоді в підсумку можна буде побудувати ефективну систему мотивації на різних рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації керівного персоналу, практичним аспектам управління мотивацією керівників, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Зокрема, О. Стахів сформувала моніторинг мотиваційного процесу і запропонувала концептуальну модель мотиваційного процесу. М. Дороніна представила механізм мотивації управлінської праці. Г. Чайка конкретизує поняття «управлінська праця». Але в літературі сьогодні проблема мотивації управлінської праці недостатньо розглянута з комплексного аналізу, що дасть змогу об'єктивно проаналізувати дійсну ситуацію на підприємстві.

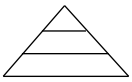
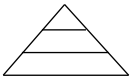
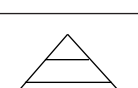
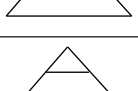
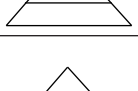
Формування цілей статті. Метою написання статті є побудова факторної моделі мотивації управлінської праці.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах управлінської діяльності все частіше піднімається питання про мотивацію керівників. Адже управлінська праця – це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей [5, с. 130].

Мотивація є внутрішнім механізмом, що спонукає до діяльності. Мотивація управлінської праці – це сукупність управлінських робіт, спрямованих на розробку та використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів управлінської діяльності. В основі мотивації є комплекс динамічних потреб, які і визначають напрям використання потенціалу керівника [6, с.68]. При аналізі потреб необхідно враховувати рівні

Таблиця 1

Мотивація управлінської праці через потреби

Складова моделі	Рівні управління	Характеристика
Потреби		Потреби самовираження
		Потреби поваги
		Соціальні потреби
Інтереси		Регулюючі
		Спрямовуючі
		Спонукаючі
Мотиви		Самоактуалізація
		Безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії
		Життєвий комфорт
Поведінка		Характер особистості
		Самооцінка і самоконтроль особистості
		Стандартне виконання дій
Винагороди		Морально-виховна
		Соціально-психологічна
		Економічна і соціальна
Цілі		Самостійність
		Набір навиків, визначення завдань, значимість завдань
		Базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати

Таблиця 2

Система факторів для оцінки мотивації управлінської праці

№ з/п	Фактори мотивації	Показники
1	*Фактори задоволеності умовами праці ($ФМ_{зуп}$)*	Соціально-економічні умови (тривалість робочого часу і робочого року, оплата і стимулювання праці, кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників)
		Санітарно-гігієнічні умови (температурний режим, загазованість, запиленість, забрудненість повітря, освітлення, шум, вібрація тощо)
		Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)
		Соціально-побутові умови (забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями, медичним і санаторно-курортним обслуговуванням тощо)
2	*Фактори задоволеності рівнем оплати праці ($ФМ_{зроп}$)*	Середня та мінімальна заробітна плата
		Середня та мінімальна пенсія
		Середня грошова допомога тощо
3	*Фактори задоволеності стилем керівництва ($ФМ_{зск}$)*	Психофізіологічні та особистісні особливості членів колективу, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо
		Соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо
		Психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. В особі керівника поєднуються всі об'єктивні, зовнішні впливи, що відображають особливості керованого ним колективу. Через них формується стиль керівництва – так само неповторний, як неповторна і особистість керівника
		Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного кругозору
		Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає йому обрати стиль, що відповідає конкретним умовам, в яких працюють колектив і його керівник
4	*Фактори рівня емоційної атмосфери в колективі ($ФМ_{реак}$)*	Система міжособистісних відносин (симпатія, антипатія, дружба)
		Психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння)
		Система взаємних вимог, загальний настрій,загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальне,емоційне і вольове єдність колективу
5	*Фактори задоволеності від роботи ($ФМ_{зр}$)*	Задоволеність робітників працею в цілому та її окремими елементами (фізичним навантаженням, станом обладнання, організацією праці, технікою безпеки, значущістю продукції, змістом праці, працею в цілому)
		Індекси показників ставлення до праці (ступінь виконання змінних завдань, трудова дисципліна, ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні кваліфікації, відповідальність за використання робочого часу)
		Ієрархія найбільш значущих мотивів, що визначають загальну задоволеність працею (перспективи підвищення кваліфікації, заробіток, стан обладнання)
		Показники ставлення до праці та оцінки елементів виробничої ситуації (ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні своєї кваліфікації, ступінь виконання змінних завдань)

управління. Розглянемо модель мотивації управлінської праці через потреби на трьох рівнях управління: TOP, MIDDLE, LOWER (табл. 1) [розробка автора].

У процесі формування потреби на об'єкт управлінської праці здійснює вплив ряд факторів: задоволеність умовами праці, задоволеність рівнем оплати праці, задоволеність стилем керівництва, рівень емоційної атмосфери в колективі, задоволеність від роботи (табл. 2) [3, с. 2].

Для того, щоб вищезазначені фактори оцінити кількісно розглянемо методи оцінки мотивації управлінської праці. Пропонуємо до розгляду два методи: експертний і самодіагностування індивіда.

1 Експертний метод. Полягає в тому, що запрошуються в організацію експерти, які аналізують показники мотивації з точки зору власних спостережень за індивідами. Наприклад, ми хочемо проаналізувати такий показник, як задоволеність умовами праці. Його складовими є наступні характеристики, які зведемо у таблицю 3 і визначимо важливість кожної характеристики. Причому варто пам'ятати, що вагомість має становити одиницю.

Далі кожний експерт оцінює кожну характеристику за п'ятибальною системою (табл. 4).

Отримані дані оцінюють за формулою [2, с. 135]:

$$K_м^{EM} = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{11}(\alpha_j \cdot \beta_{ij})/5n \longrightarrow 1.0, \quad (1)$$

Таблиця 3

Перелік аналізованих характеристик та їхня вагомість

Характеристики	Вагомість
1 Тривалість робочого часу і робочого року	
2 Оплата і стимулювання праці	
3 Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників	
4 Температурний режим	
5 Загазованість, запиленість, забрудненість повітря	
6 Освітлення	
7 Шум, вібрація	
8 Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями	
9 Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням	
10 Робочий режим праці	
11 Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами	
Усього	

де $K_м^{EM}$ – оцінка рівня мотивації експортним методом конкретного фактора; i від 1, 2,...,n – кількість експертів; j від 1, 2,...,11 – кількість оціню-

Таблиця 4

Експертні оцінки

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№1											
№2											
№3											
№4											
№5											
Сума											

ваних характеристик досліджуваного фактора; α_j – вагомість j-тої характеристики; β_{ij} – оцінка *i*-тим експертом j-тої характеристики за п'ятибальною системою; $5n$ – максимально можлива кількість балів, які може одержати оцінюваний фактора.

Установлюються такі умови оцінки експертами характеристик досліджуваного фактора: фактор відсутній – 1 бал; фактор проявляється дуже рідко – 2 бали; фактор проявляється не сильно й не слабко – 3 бали; фактор проявляється часто – 4 бали; фактор проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів. [2, с. 137]

2 Метод самодіагностування індивіда полягає в тому, що кожний індивід самостійно оцінює власну ступінь задоволеності факторами мотивації за п'ятибальною шкалою. В подальшому підсумовують отримані дані і згідно шкали визначається ступінь вмотивованості індивіда. Приклад анкети поданий нижче в таблиці 5.

Таблиця 5

Анкета для самодіагностування індивіда згідно фактора задоволеності умовами праці

№	Характеристики	Шкала оцінки				
		5	4	3	2	1
1	Тривалість робочого часу і робочого року					
2	Оплата і стимулювання праці					
3	Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників					
4	Температурний режим					
5	Загазованість, запиленість, забрудненість повітря					
6	Освітлення					
7	Шум, вібрація					
8	Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями					
9	Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням					
10	Робочий режим праці					
11	Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами					
Всього						

Отримані дані обчислюють за формулою [розробка автора]:

$$K_м^{CI} = \frac{\sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{11} (a_{ij} * m_j)}{n * m_{\max}}, \quad (2)$$

де $K_м^{CI}$ – оцінка рівня мотивації методом самодіагностування індивіда конкретного фактора; α_{ij} – сума *i*-ої характеристики за *j*-ою оцінкою шкали; n – кількість характеристик; m_j – *j*-та оцінка шкали; m_{max} – максимальна оцінка шкали.

Шкала оцінки рівня мотивації у відсотковому еквіваленті за окремими факторами: 100-90 – високий рівень мотивації; 89-75 – середній рівень мотивованості; 74-60 – задовільний рівень мотивації; 59-40 – низький рівень мотивованості; 30-0 – рівень мотивації індивіда відсутній.

Щоб використання методів було ефективним необхідно використовувати засоби та інструменти мотивації управлінської праці.

Мотиваційні засоби управлінської праці можна представити двома групами: базові засоби мотивації, до яких належать такі, що задовольнять здебільшого потреби першого рівня; і додаткові засоби мотивації, що забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу керівника.

Базові засоби: вдосконалення механізму матеріального заохочення; модернізація системи оцінки праці; формування системи активізації керівників.

Додаткові засоби: розвиток корпоративної стратегії; вдосконалення корпоративного стилю; моральне стимулювання; вдосконалення системи комунікації; поліпшення системи планування професійної кар'єри [4, с. 2].

До сучасних інструментів варто віднести такі: *систему відкладених бонусів,* що вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність. Якщо короткострокові виплати її еквівалентні 10-100% річного окладу, то довгострокові складають близько 20-30% від тих, що реально виплатили за цей період річних преміальних. Чинник отримання після закінчення певного терміну такого солідного бонусу серйозно знижує ризик відтоку співробітників з підприємства. *Програму корпоративного страхування життя* широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, зараз стає популярною і в Україні. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрове питання, але й дозволяють ефективно управляти фінансовими потоками підприємства. *Надання соціальних пакетів.* Найбільш поширений шлях – укладення договорів добровільного медичного страхування працівників (ДМС). Робота в тандемі із страховиком має масу переваг. Наприклад, відкриття на співробітника накопичувального рахунку в компанії, який збільшуватиметься з кожним роком його роботи, міцно «прив'яже» людину до підприємства і стане додатковим стимулом, що підвищує ефективність її роботи [1, с. 1].

Як підсумок, пропонуємо модель мотивації управлінської праці під впливом факторів (рис. 1) [розробка автора].

Концептуальна факторна модель мотивації управлінської праці представлена у вигляді квітки, де серединка – це управлінська праця, пелюстки – модель мотивації управлінської праці через потреби, стебло – методи мотивації управлінської праці, а листочки – засоби та інструменти мотивації управлінської праці. На управлінську працю впливає ряд факторів: задоволеність умовами праці, задоволеність рівнем оплати праці, задоволеність стилем керівництва, рівень емоційної атмосфери в колективі, задоволеність від роботи, так само на квітку впливають фактори природного середовища відповідно: ґрунт, дощ (волога), сонце, вітер, хмаринка.

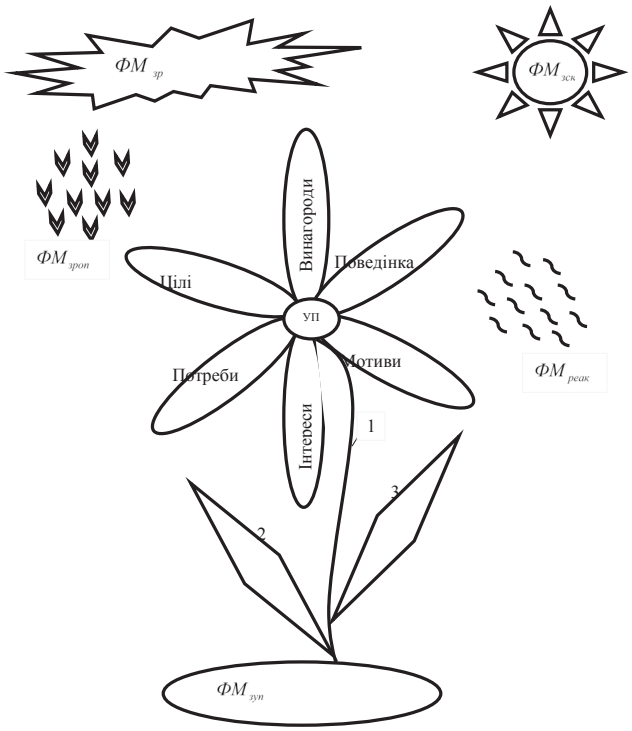


Рис. 1. Факторна модель мотивації управлінської праці

Умовні позначення: УП – управлінська праця; 1 – методи оцінки мотивації управлінської праці; 2 – засоби мотивації управлінської праці; 3 – інструменти мотивації управлінської праці

Висновок. Невід'ємною складовою діяльності керівника є мотиваційна діяльність, що представлена як мотивація діяльності працівників, так і самомотивація. Мотивацію управлінської праці доцільно розглядати як модель мотивації управлінської праці через потреби. В процесі формування потреби на об'єкт управлінської праці здійснює вплив ряд факторів, які мають параметричний опис для проведення кількісного аналізу. Запропоновано використовувати експертний метод і метод самодіагностування індивіда для отримання достовірних результатів. Щоб використання методів було ефективним, необхідно використовувати засоби та інструменти мотивації управлінської праці, які дозволяють сформувати факторну модель управлінської праці. Графічна інтерпретація подана у вигляді квітки, на яку діють сили природи. Можна провести аналогію, як сили природи впливають на квітку так і фактори впливають на мотивацію управлінської праці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богацька Н.М., Гнатик О.І. Сучасні інструменти мотивації праці персоналу [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька, О.І. Гнатик // Економіст – 2009. – № 6. – С. 32. – Режим доступу до журн. : http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37416.doc.htm.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства: навч. пос. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
3. Князєва Н.О., Задорожнюк Н.О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг: (підсумки І науково-практичної конференції «Проблеми формування нової економіки XXI ст.») [Електронний ресурс] / Н.О. Князєва, Н.О. Задорожнюк. – Одеса. – 2008.
4. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с: іл.
5. Степанюк Н.С., Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. [Електронний ресурс] / Н.С.Степанюк // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 2. – С. 130. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_2/130.pdf.
6. Чайка Г.С. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. / Г.С. Чайка. – К.: Знання, 2011. – 469 с.