

Економіка та управління підприємствами

I.P. Попадинець (Popadynets I.R.)

асистент кафедри маркетингу та контролінгу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ
APPLIED ASPECTS OF EFFECTIVENESS OF ADMISTRATIVE
WORK**

Стаття присвячена визначенню системи показників для визначення ефективності мотивації управлінської праці. Запропоновано розглядати ефективність МУП через взаємозалежні та взаємопов'язані рівні. Також, проведений розрахунок рівня ефективності мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств.

Ключові слова: ефективність, нанорівень, мікрорівень, мезорівень, макрорівень.

Статья посвящена определению системы показателей для определения эффективности мотивации управленческого труда. Предложено рассматривать эффективность МУП через взаимосвязанные и взаимосвязаны уровне. Также, произведен расчет уровня эффективности мотивации управленческого труда на примере нефтегазовых предприятий.

Ключевые слова: эффективность, наноуровень, микроуровень, мезоуровень, макроуровень.

The article is devoted to the definition of a system of indicators to determine the effectiveness of administrative work motivation. A MMR consider efficiency through interdependent and interrelated levels. Also, the calculation of the efficiency of administrative work motivation on the example of oil companies.

Keywords: *efficiency, nanolevel, microlevel, mesolevel, macrolevel.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність управлінських процесів на підприємстві визначається передусім людьми, які втілюють в життя основні цілі та завдання, управлінські рішення. Тому в системі управління підприємством особливо важливим є мотивування управлінського персоналу.

Головним завданням керівників на підприємстві є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому. Мотивація управлінського персоналу стає одним із найважливіших чинників, що може впливати на розв'язок цілої низки проблем, що постають перед керівництвом. Адже, саме мотивація управлінського персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу тощо. Саме цей факт обумовлює актуальність обраної теми дослідження. [2, с. 253]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л.Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф.Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. [3, с. 25].

Питаннями мотивації займаються й вітчизняні вчені: Ф. Зінов'єв, І. Зінов'єв, А. Колот, Е. Уткін, М. Дороніна, Д.Васина та ін. Всі вони, в межах своїх досліджень, розглядають основні проблеми управління персоналом на підприємствах та шляхи його ефективного мотивування [1, с. 46]. Зокрема,

професор Устенко А.О. у своїй монографії розглядає ефект як абсолютний показник, який показує наскільки один варіант розвитку системи кращий за інший та складається як мінімум з трьох взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів. Вище сказане, дає можливість продовжити дослідження. [5, с. 93]

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При визначенні ефективності мотивації сьогодні підприємства розглядають її тільки на рівні підприємства та її вплив на показники підприємства. Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці.

Спираючись на це, робимо висновок, що необхідно створити цілісну систему мотивації управлінського персоналу, яка дозволить досліджувати її ефективність на егоцентричному, локальному, системному, конкурентному рівнях, завдяки чому підвищується результативність діяльності підприємства в цілому. Саме тому вирішення цього завдання є науковою проблемою, вирішення якої потребує вдосконалення науково-теоретичного та методичного забезпечення. Можна говорити про незавершеність обраного напрямку наукового дослідження, що потребує розроблення ефективною системи мотивації управлінської праці, які б підходили до застосування на вітчизняних підприємствах

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в практичному обґрунтуванні ефективності мотивації управлінської праці та формування її рівнів на прикладі нафтогазових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність управлінських процесів на підприємстві визначається передусім людьми, які втілюють в життя основні цілі та завдання,

управлінські рішення. Тому в системі управління підприємством особливо важливим є мотивування управлінського персоналу.

Ефект розуміється як абсолютний показник, як певний конкретний результат, який можна кількісно визначити, а ефективність - відносний показник, який визначає ціну цього результату у порівнянні з витратами на його отримання в даний момент часу і простору.

Ефективність може визначатись як абсолютна - загальна величина ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів впливу СУ на ОУ мотивації управлінської праці, і порівняльна, яка показує, наскільки один варіант розвитку системи кращий за інший.

Крім того ефективність складається як мінімум із чотирьох взаємозалежних і взаємопов'язаних складових рівнів (Е):

$$E=A + B + B +\Gamma, \quad (1.1)$$

де А- нанорівень МУП; Б - мікрорівень; В – мезорівень; Г - макрорівень (рис. 1).

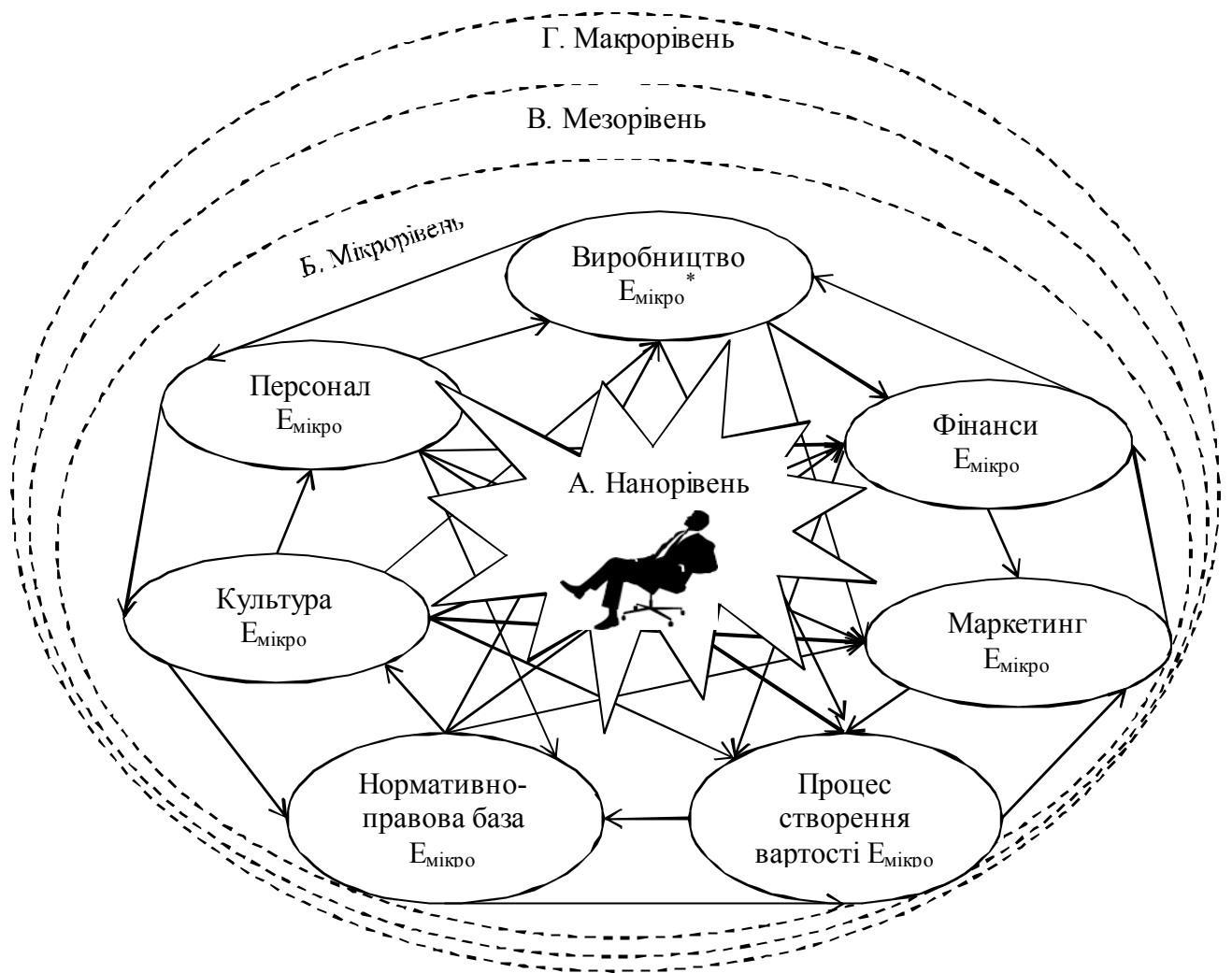


Рисунок 1 - Рівні ефективності мотивації управлінської праці [4, с. 86]

Проаналізуємо рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Аналіз доцільно проводити за допомогою оцінки управлінського потенціалу, які в свою чергу дадуть можливість визначити мотиваційні потреби управлінських кадрів і скорегувати мотиваційний механізм на підприємстві.

Аналіз показників мотивації управлінської праці проведемо згідно чотирьох рівневої системи: нанорівень, макрорівень, мезорівень та макрорівень.

Таблиця 1 – Показники нанорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом (профіль керівника), бал

№	Основні	Підприємство	Рівні управління
---	---------	--------------	------------------

	показники		TOP	MIDDLE	LOWER
			бал	бал	бал
1	Інтелект	НГВУ «Долинанaftогаз»	2	2	2
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	2	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	3	3	3
2	Креативність	НГВУ «Долинанaftогаз»	2	3	2
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	1	1	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	1	3	3
3	Не агресивність	НГВУ «Долинанaftогаз»	2	2	1
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	2	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	1
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
4	Безконфліктність	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	2	1
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	3	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	3
5	Комунікабельність	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	3	2
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	3	3	3
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	3	3	3
		НДІНГЕНіЕ	3	3	3
6	Вектор спрямованості	НГВУ «Долинанaftогаз»	2	2	2
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	1	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
7	Організаторські здібності	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	3	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	3	2	3
		НДІНГЕНіЕ	3	3	3
8	Керівництво	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	3	2
		НГВУ «Надвірнаaftогаз»	2	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2

Сформовано автором на основі власних досліджень

Показники нанорівня показали позитивну динаміку. До основних показників, які демонструють високий рівень серед аналізованих нафтогазових підприємств належать: організаторські та комунікабельні здібності, частково безконфліктність, середній рівень: інтелект, керівництво, вектор спрямованості та безконфліктність, а низький рівень: креативність та не агресивність.

Ефективність TOP рівня нафтогазових підприємств на нанорівні становить 2,28 бали, MIDDLE рівні – 2,88 бали та на LOWER рівні – 2,06 бали. Сумарна середня ефективність нанорівня нафтогазових підприємств становить 2,21 бали.

Далі проаналізуємо показники мікрорівня мотивації управлінської праці.

Таблиця 2 – Показники мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом, бали

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	Керівники	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,4	2,05	1,7
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,05	2	1,65
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,2	2,1	1,75
		НДІНГЕНІЕ	2,75	2,5	2,25
2	Канони	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,4	2,44	2,2
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,12	2,16	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,6	2,44	2,24
		НДІНГЕНІЕ	2,56	2,48	2,44
3	Техніка управління	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	2,33	2,33
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,33	2,33	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,33	2,67	2,33
		НДІНГЕНІЕ	2,67	2,67	2,33
4	Технологія управління	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,85	2,65	2,6
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,55	2,45	2,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,75	2,5	2,6
		НДІНГЕНІЕ	2,65	2,55	2,65
5	Структура управління	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,76	2,32	2,52
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,48	2,28	2,28
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,52	2,24	2,2
		НДІНГЕНІЕ	2,72	2,64	2,68
6	Інформація	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,45	2,45	1,95
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,35	2,1	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,5	2,4	2,05
		НДІНГЕНІЕ	2,6	2,65	2,5
7	Рішення	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,67	2,47	2,2
		НГВУ «Надвірнанаftогаз»	2,13	2,33	1,87
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,47	2,13	2,33
		НДІНГЕНІЕ	2,4	2,8	2,6

Сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз показників мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств показав, що всі показники знаходяться на рівні вище середнього. Високий рівень займає показник «техніка управління НГВУ «Долинанaftогаз». Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні.

Ефективність TOP рівня нафтогазових підприємств на мікрорівні становить 2,51 бали, MIDDLE рівні – 2,39 бали та на LOWER рівні – 2,24 бали. Сумарна середня ефективність мікрорівня нафтогазових підприємств становить 2,38

бали.

Наступним рівнем для аналізу є мезорівень, який передбачає аналіз основних показників мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств.

Таблиця 3 – Показники мезорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом, бали

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	асортимент мотиваторів	НГВУ «Долинанaftогаз»	1,8	1,4	1,6
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	1,4	1,2	1,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	1,8	1,6
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
2	номенклатура мотиваторів	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,4	2,6	2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2,2	2	1,6
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2,2	2,6	2,6
3	ефективність управління мотиваторами	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,6	2,2	2,2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2	2	1,8
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,2	2,6	2
		НДІНГЕНіЕ	2,4	2,8	2,2
4	зайнятість персоналу в апараті управління	НГВУ «Долинанaftогаз»	1,8	1,6	1,8
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	1,6	2	2,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	1,6	1,6	1,6
		НДІНГЕНіЕ	2,4	2,2	1,8
5	співвідношення чисельності лінійного та функт. управління	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,4	2,2	1,6
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2,4	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,6	2,6	2
		НДІНГЕНіЕ	3	2,6	2,4
6	коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,4	2,2	2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2	2	1,8
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,6	2,2	2,6
		НДІНГЕНіЕ	2,2	2,8	2,6
7	коефіцієнт ритмічності управлінського циклу	НГВУ «Долинанaftогаз»	2,4	2,2	2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2,2	2,4	2,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,2	2,4	2,2
		НДІНГЕНіЕ	2,2	2,4	1,8
8	якість мотивації управлінської праці	НГВУ «Долинанaftогаз»	1,8	1,8	1,6
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	1,2	1	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	1,8	2	1,6
		НДІНГЕНіЕ	1,8	1,6	1,4
9	інновації мотивації управлінської праці	НГВУ «Долинанaftогаз»	1,4	1,4	1,2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	1,4	1,4	1,2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	1,8	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2,6	1,4

Сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз показників мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств показав, що всі показники знаходяться на рівні вище середнього. Високий рівень займає показник «співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління» НДІНГЕНіЕ. Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні так як і на мікрорівні мотивації управлінської праці.

Ефективність TOP рівня нафтогазових підприємств на мезорівні становить 2,07 бали, MIDDLE рівні – 2,06 бали та на LOWER рівні – 1,84 бали. Сумарна середня ефективність мезорівня нафтогазових підприємств становить 1,99 бали.

Наступним рівнем для аналізу є макрорівень, який передбачає аналіз основних показників мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств.

Таблиця 4 – Показники макрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом, бали

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	Конкурентоспроможність управлінського персоналу	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	3	3	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	3	2
		НДІНГЕНіЕ	3	3	2
2	Кількість конкурентних переваг мотивації УП	НГВУ «Долинанaftогаз»	2	2	2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	1	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
3	Якість конкурентних переваг мотивації УП	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	2	2
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	3	3	3
		НДІНГЕНіЕ	3	2	2
4	Частка мотивації УП організації на ринку	НГВУ «Долинанaftогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	3	2	3
5	Місткість ринку основного конкурента	НГВУ «Долинанaftогаз»	2	2	3
		НГВУ «Надвірнанaftогаз»	2	2	3
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	3	3	3
		НДІНГЕНіЕ	2	2	1

Сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз показників макрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових

підприємств показав, що всі показники знаходяться на рівні вище середнього. Високий рівень займають показники як місткість ринку основного конкурента, якість конкурентних переваг мотивації управлінської праці та конкурентоспроможність управлінського персоналу. Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні.

Ефективність TOP рівня нафтогазових підприємств на макрорівні становить 2,31 бали, MIDDLE рівні – 2,35 бали та на LOWER рівні – 2,3 бали. Сумарна середня ефективність макрорівня нафтогазових підприємств становить 2,33 бали.

Проведені розрахунки дали змогу визначити ефективність показників мотивації управлінської праці на чотирьох рівнях та рівнях управління, далі заведемо дані у таблицю і визначимо загальний рівень ефективності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах.

При експертному оцінюванні показників управління мотивацією управлінської праці було встановлено поділ показників за трьома рівнями: низький, середній та високий, проаналізуємо отримані результати згідно прийнятих рівнів: 0-1- низький; 1,1-2- середній; 2,1-3- високий.

Таблиця 5 – Ефективність мотивації управлінської праці

Рівень ефективності	Рівень управління			Загальна ефективність	Рівень
	TOP	MIDDLE	LOWER		
Нанорівень	2,28	2,88	2,06	2,21	високий
Мікрорівень	2,51	2,39	2,24	2,38	високий
Мезорівень	2,07	2,06	1,84	1,99	середній
Макрорівень	2,35	2,35	2,3	2,33	високий

Сформовано автором на основі власних досліджень

Проведені розрахунки продемонстрували високі результати, оскільки мезорівень отримав середній рівень оцінки показників мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств. Розрахунок загальногалузевої ефективності мотивації управлінської праці на прикладі аналізованих нафтогазових підприємств показав 2,23 бали, тобто високий рівень.

Отже, проведені аналіз та розрахунки показали позитивну динаміку, що є підставою для формування мотиваційного механізму управлінського персоналу

на нафтогазових підприємствах.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, зважаючи на особливості конкурентної економіки і будови сучасних підприємств та організацій, доречно при оцінці їх ефективності враховувати три рівні: нано- (егоцентричний) мікро- (локальний), мезо- (корпоративний) і макро- (конкурентний) рівень. Саме такий кількісний менеджмент дозволяє через безперервну діагностику вчасно реагувати на «вузькі місця» і розробляти дієві напрямки інтенсивного розвитку мотивації управлінської праці.

Отже, від ефективної мотивації управлінського персоналу підприємства безпосередньо залежить успішне його існування.

Бібліографічний список:

- 1 Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С. Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я : [наук. журнал]. – 2011. – № 216. – С. 46-49.
- 2 Зелена М. І. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / М. І. Зелена // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4 (49), ч. 2. – С. 253-256.
- 3 Лівощко, Т. В. Соціально-економічна сутність мотивації праці / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. - Запоріжжя, 2012. - Вип. № 3 . - С. 83 - 89.
- 4 Попадинець. І.Р. Ефективність мотивації управлінської праці (І Міжнародна науково-практична конференція «Економіко–культурологічне позиціонування України в світовому глобалізованому просторі», 15 – 19 лютого 2016 року)
- 5 Устенко А. О. Інформатизація управління виробничими процесами: Монографія / А. О.Устенко – Івано-Франківськ.: Факел, 2011. – 220 с.