**Приватний вищий навчальний заклад   
«Львівський університет бізнесу та права»**

**Любомудрова Надія Петрівна**

УДК 005.95/96:005.52:658

**Формування та оцінювання систем мотивування   
управлінського персоналу промислових підприємств**

Спеціальність: 08.00.04 **–** Економіка та управління підприємствами   
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**дисертації на здобуття наукового ступеня   
кандидата економічних наук

Львів – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник**: доктор економічних наук, професор   
**Захарчин Галина Миронівна**,   
Національний університет «Львівська політехніка»,   
завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування

**Офіційні опоненти**: доктор економічних наук, доцент   
**Харчишина Олена Володимирівна**,   
Житомирський державний університет ім. І. Франка,   
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування

кандидат економічних наук, доцент   
**Бала Володимир Володимирович**,   
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського, доцент кафедри економіки

Захист дисертації відбудеться «30» жовтня 2014 р. об 11 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради К 35.140.01 у Приватному вищому навчальному закладі «Львівський університет бізнесу та права» за адресою: 79021, м. Львів, вул. Кульпарківська, 99, ауд. 221.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Приватного вищого навчального закладу «Львівський університет бізнесу та права» за адресою: 79021, м. Львів, вул. Кульпарківська, 99, ауд. 201а.

Автореферат розісланий «29» вересня 2014 року.

Учений секретар   
спеціалізованої вченої ради,   
кандидат економічних наук Пинда Ю.В.

* **Загальна характеристика роботи**

**Актуальність теми дисертації**. Сучасний етап розвитку економічних відносин на рівні підприємства характеризується особливою увагою до пошуку нових концептуальних підходів до управління персоналом. Упровадження новітніх методів управління, розвиток ефективної, мотивованої, командної взаємодії є дуже важливими та актуальними для економічного поступу України. Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є формування ефективних систем мотивування управлінського персоналу. Актуальність цієї тематики доводиться численними науковими публікаціями, в яких досліджуються проблеми мотивування праці, а також великою кількістю замовлень на тренінгові навчальні програми і семінари, які проводять консультанти-практики, що займаються безпосередньо розробленням систем винагород, компенсацій, стимулювальної оплати праці на замовлення підприємств. Однією з причин негативного міграційного сальдо, яке спостерігається останнім часом в Україні, є також низькі показники заробітної плати, невисокий рівень трудової мотивації, що в майбутньому може негативно позначитися на динаміці економічного зростання держави. Тому формування нових ефективних систем мотивування праці залишається і актуальною науковою проблемою, і пріоритетним напрямом розроблення практичних управлінських стратегій.

Проблематику мотиваційного менеджменту почали досліджувати у своїх наукових працях понад сторіччя тому такі відомі вчені минулого, як С. Адамс, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, М. Кейнс, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, К. Макконел, А. Маслоу, А. Маршалл, Е. Мейо, У. Оучі, Л. Портер, Д. Рікардо, П. Самуельсон, М. Туган-Барановський, К. Юнг та інші. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивування праці зробили також українські науковці – В. Абрамов, В. Бала, Д. Богиня, В. Васильченко, С. Вовканич, М. Вороніна, А. Воронкова, В. Воронкова, В. Гриньова, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, О. Єськов, П. Єщенко, Й. Завадський, Г. Завіновська, Г. Захарчин, М. Карлін,Л. Керб, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, Г. Куликов, Е. Лібанова, Н. Лук’янченко, В. Мандибура, Д. Мельничук, В. Онікієнко, В. Петюх, О. Соскін, О. Харчишина, Л. Червинська, А. Чухно, Л. Янковська та інші.

Однак недостатньо висвітленими залишаються питання формування та оцінювання ефективності систем мотивування праці, які б узгоджували інтереси різних категорій управлінського персоналу, а також визначення і вибір найвагоміших складових мотиваційного механізму на основі моніторингу мотиваційної сфери працівників. Дедалі більше на формування мотиваційної політики впливає чинник організаційної культури, який необхідно враховувати, оцінюючи системи мотивування. Тому необхідно розвивати теоретичні та прикладні аспекти побудови цілісних систем мотивування праці, удосконалювати методичні засади стосовно їхнього оцінювання. Актуальність і значущість поставлених проблем визначили вибір теми дисертаційної роботи, її мету і завдання.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами**. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Національного університету «Львівська політехніка» – в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій – «Удосконалення організаційної культури науки і виробництва у галузях машинобудування і приладобудування» (номер державної реєстрації 0108U000339, термін виконання 01.01.2007 р. – 01.10.2012 р). Матеріали дисертаційного дослідження використано під час розроблення держбюджетної теми Львівської політехніки ДБ/ЛАНЦ «Управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації 0110U001094), затвердженої Наказом МОН України від 22.07.2009 р. № 686, зокрема для розроблення методичних підходів до мотивування менеджерів підприємству системі управління інноваційною діяльністю та в межах ланцюга створення вартості. Вищезазначені методичні підходи відображено у п. 2.1 «Розроблення методологічних підходів до підпорядкування цілей в межах управління процесом створення вартості корпоративним цілям учасників ланцюга створення вартості» розділу 2 «Розроблення методичних підходів та методик управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості».

Дисертація безпосередньо пов’язана з виконуваною ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права» комплексною науково-дослідною темою – «Підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності використання їх виробничого та кадрового потенціалу».

**Мета і завдання дослідження**. Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень та розроблення науково-методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо формування та оцінювання систем мотивування праці управлінського персоналу промислових підприємств.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких завдань:

* проаналізувати теоретичну базу та уточнити сутнісно-змістове наповнення понятійного апарату мотиваційного менеджменту на промисловому підприємстві;
* запропонувати концепцію мотивування управлінського персоналу промислових підприємств;
* висвітлити специфіку впливу соціалізації та гуманізації праці на формування мотиваційної політики промислового підприємства;
* проаналізувати сучасний стан і рівень мотивації праці персоналу промислових підприємств на основі взаємозв’язку ціннісних орієнтацій, закономірностей поведінки і мотивів;
* визначити та проаналізувати основні тенденції розвитку мотивування в контексті динаміки соціальних стандартів і рівня життя населення;
* висвітлити теоретичні аспекти взаємозв’язку організаційної культури підприємства і мотивації управлінського персоналу;
* удосконалити методичні підходи до формування систем мотивування управлінського персоналу;
* розробити методику оцінювання ефективності системи мотивування управлінського персоналу підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес мотивування праці управлінського персоналу промислових підприємств.

**Предметом дослідження** є формування та оцінювання систем мотивування управлінського персоналу промислових підприємств.

**Методи дослідження**. Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи є сукупність фундаментальних положень економічної теорії, менеджменту, наукових шкіл, теорій мотивації українських і зарубіжних вчених, фахівців у галузі управління персоналом. У роботі використано методи систематизації, наукової абстракції, індукції та дедукції, діалектичний метод пізнання економічних явищ – для дослідження сутнісних фундаментальних понять мотивування (п. 1.1, п .1.2); порівняльний аналіз – для характеристики мотиваційних теорій (п. 1.1, п. 1.3); історико-логічний метод для дослідження еволюції систем менеджменту і мотивування (п. 1.1); метод систематизації – для обґрунтування концепції мотивування управлінського персоналу в умовах глобалізації, гуманізації та соціалізації праці (п. 1.3); експертних оцінок – для діагностування стану і рівня мотивації на підприємствах Львівщини (п. 2.1, 2.2); порівняльного та факторного аналізу – для систематизації та класифікації факторів, які впливають на формування систем мотивації (п. 3.1); графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації аналітичних досліджень (п. 1.2, 2.1, 2.2, 3.3); статистичні методи спостереження та економіко-математичні методи прогнозування – для моніторингового оцінювання соціальних стандартів життя населення (п. 2.1).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у подальшому розробленні теоретико-методичних засад і методичних положень щодо формування та оцінювання систем мотивування праці управлінського персоналу промислових підприємств.

Результати дисертаційного дослідження характеризуються науковою новизною:

***вперше:***

* сформовані та обґрунтовані теоретико-методологічні та прикладні засади концепції мотивування управлінського персоналу, яка ґрунтується на ідеї розвитку особистості, принципі економічної свободи, відображає статичний і динамічний аспекти мотивації, органічно поєднує поточні й стратегічні цілі діяльності підприємства і є ідеологічною основою для усвідомлення нових завдань під час формування його мотиваційної політики;

***удосконалено:***

* методичні підходи до оцінювання рівня і стану мотивації праці, що, на противагу підходам інших дослідників, відображають взаємозв’язок ціннісних орієнтацій, закономірностей поведінки і мотивів;
* методичні засади щодо визначення тенденцій мотивації праці на основі аналізування соціальних стандартів життя населення, які дають змогу, на відміну від відомих, прогнозувати зміни рівня життя населення завдяки системному аналізу соціально-економічних процесів;
* методичні підходи до формування систем мотивування управлінського персоналу, які, на відміну від поширених у теорії та практиці, інтегровано поєднують різні форми і види мотивування;
* методику оцінювання ефективності системи мотивування управлінського персоналу, яка забезпечує системність і комплексність оцінювання на основі сукупності економічних, соціальних і культурологічних мотиваторів;

***набули подальшого розвитку:***

* понятійно-категоріальний апарат мотивації з позицій нової соціо-культурологічної парадигми менеджменту, зокрема, запропоновано авторське визначення поняття «мотивація», яке, на відміну від наявних, у лаконічній формі відображає активний аспект діяльності людини, зумовлений потребою її розвитку, що особливо актуалізується внаслідок загострення кризових явищ;
* рекомендації щодо використання чинників соціалізації та гуманізації праці в процесі формування сучасної мотиваційної політики підприємства;
* теоретичні аспекти взаємозв’язку між організаційною культурою і мотивацією управлінського персоналу, що підвищить ефективність використання внутрішнього механізму мотивації і вплине на вибірмотиваційних пріоритетів залежно від типу культури.

**Практичне значення одержаних результатів**. Серед основних положень дисертації практичне значення мають запропоновані методи формування системи мотивування управлінського персоналу, розроблені методичні рекомендації з оцінювання рівня і стану мотивації праці на підставі вивчення взаємозв’язку ціннісних орієнтацій, закономірностей поведінки і мотивів працівників. Запропоновану методику оцінювання ефективності системи мотивування управлінського персоналу, яка забезпечує системність і комплексність оцінювання на основі сукупності економічних, соціальних і культурологічних мотиваторів, доцільно використовувати в практичній реалізації мотиваційної політики промислового підприємства. Вказані авторські розробки успішно апробовані та застосовуються у діяльності таких промислових підприємств: ВАТ «Конвеєр» (довідка про впровадження № 48 від 13.03.2011 р.), ПАТ «Іскра» (довідка № 88/1 від 08.02.2011 р.), Корпорації «Енергоресурс-інвест» (довідка № 339/1 від   
21.04.2011 р.), Регіональної науково-промислової Асоціації «ГалАвто» (довідка   
№ 13/05 від 12.05.2011 р.), ТОВ «Львівські автобусні заводи» (довідка № 802-л від 08.06.2011 р.).

Матеріали дисертаційної роботи використано у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «Корпоративна культура», «Мотивація діяльності менеджерів підприємств обробної промисловості», «Підприємництво та менеджмент», «Креативний менеджмент» (довідка № 67-01-674 від 16.03.2012 р.).

**Особистий внесок дисертанта.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, у якому викладено результати та висновки, що отримала особисто автор. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення і розрахунки, які є результатом особистої роботи дисертанта і становлять індивідуальний внесок автора. Внесок здобувача в колективних опублікованих працях зазначено в списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати наукових досліджень обговорено та схвалено на вісьмох науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (Львів – Славсько, 2013); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» (Жовті Води, 2012); Міжнародній науково-практичній конференції «Альянс наук: вчений – вченому. Сучасні дослідження економічного простору» (Київ, 2012); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки і менеджменту» (Львів, 2011); Міжнародній науково-практичній конференції «Партнерство вищої освіти та бізнесу: підготовка кадрів для інноваційної економіки» (Луганськ – Алушта, 2011); International Conference «Contemporary Issues in Economy: After the Crisis?» (Torun, Poland, 2011); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування нової економіки ХХІ століття» (Дніпропетровськ, 2010); Міжнародній науково-практичній конференції «Наука в інформаційному просторі. Теоретичні та практичні дослідження в галузі економіки» (Дніпропетровськ, 2010); Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (Львів, 2010, 2008, 2006).

**Публікації.** За тематикою дисертаційного дослідження опубліковано 27 наукових праць загальним обсягом 10,46 друк. арк. (19 наукових статей, 8 тез доповідей на конференціях), з них особисто автору належать 8,1 друк. арк. У фахових виданнях опубліковано 17 статей, з них – одну статтю у виданні України, що входить до міжнародних наукометричних каталогів та баз даних, дев’ять статей одноосібно, одну статтю у зарубіжному науковому виданні.

**Обсяг та структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 229 сторінок комп’ютерного тексту, з них основного тексту – 193 сторінки. Робота містить 25 таблиць, 36 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 245 найменувань.

* **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **Вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження; визначено наукову новизну одержаних результатів та їх практичне значення, відображено апробацію результатів дослідження.

**У першому розділі – «Теоретико-прикладні аспекти мотивування управлінського персоналу промислового підприємства»** визначено сутність та розвинуто основні поняття системи мотивування управлінського персоналу, відображено взаємозв’язок цінностей, закономірностей поведінки і мотивування управлінського персоналу, описано технологію мотиваційного процесу, запропоновано концепцію мотивування управлінського персоналу в умовах глобалізаційних викликів та нових закономірностей формування поведінки людини.

Узагальнюючи різні підходи вчених до розуміння мотивації, а також беручи до уваги динаміку сучасних процесів, у дисертації запропоновано авторське визначення поняття «мотивація», що трактуємо як зовнішній прояв професійної активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії. Пропоноване визначення, на відміну від наведених у літературі, підкреслює активний аспект діяльності особи, який особливо актуалізується в сучасних реаліях і поєднує психологічну складову мотивації людини із позиціонуванням її в соціумі. Мотивація конкретизується поняттям «мотив», доповнюється поняттям «стимул», що зумовило необхідність проведення порівняльного аналізу змістового наповнення цих категорій, поєднання яких у механізмі мотивації визначає мету діяльності людини. Сукупність мотивів і стимулів формують мотиваційне поле, яке сьогодні змінюється під дією нових факторів, і повинно враховуватися під час розроблення мотиваційної політики промислового підприємства.

Зазначено, що мотиваційний процес є технологічно складним, оскільки характеризує непросту конструкцію формування мотивів і стимулів та відображає закономірності поведінки людини, обумовленої об’єктивними й суб’єктивними чинниками. З огляду на це, запропоновано етапи формування мотиваційного процесу, які поєднують вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на мотиви поведінки людини.

Обґрунтовано, що первинним елементом внутрішнього середовища є психологічні константи, які закладаються у людини на підсвідомому рівні, трансформуються на рівні свідомості в ментальні установки, збагачуючись генетично обумовленими національними архетипами світосприйняття, і визначають уже на рівні людини як суб’єкта її цінності та ціннісні орієнтації в суспільстві. Одночасно на основі психологічних констант і ментальних установок формуються потреби людини, які обумовлюють її певну зацікавленість і мотив поведінки для реалізації потреб. З огляду на це, потреби працівників є підґрунтям для формування мотивів до дії.

Зроблено висновок, що кардинальні зміни, які відбулися за останні десятиліття у всіх сферах суспільства, привели до зміни моделі працівника в організації та його домінантних потреб, тому є підстави визначити нову закономірність поведінки людини, яка стає головним об’єктом у системі менеджменту. З урахуванням цього у дисертації підкреслено, що методичні засади формування системи мотивування праці управлінського персоналу промислового підприємства повинні ґрунтуватися на вивченні взаємозв’язку між цінностями, закономірностями поведінки і мотивами, які на рівні трудової діяльності трансформуються у відповідні мотиватори. З цією метою наведено і проаналізовано результати експертного (у формі анкетування) оцінювання ціннісних орієнтацій молоді. Респондентам пропонувалося розмістити десять цінностей: знання, самоудосконалення і саморозвиток, духовність, кар’єрне зростання, свободу, матеріальний добробут, творчість, дружній колектив, високі заробітки, здоровий спосіб життя, інші цінності – у послідовності пріоритетності за 100-бальною шкалою оцінювання.

На основі аналізу (рис. 1), який відображає узагальнені результати анкетування, встановлено суттєву закономірність – молоді люди найважливішими цінностями вважають: знання (12,58 %), свободу (11,28 %), матеріальний добробут (11,07 %), саморозвиток і самореалізацію (10,62 %). Такі цінності, як дружній колектив, можливості кар’єри та духовність, респонденти поставили на п’яте і шосте місця відповідно, а високі заробітки опинилися на сьомому місці (8,95 %). Майже на одному рівні такі цінності, як творчість (7,32 %) та здоровий спосіб життя (7,8 %). Результати анкетування продемонстрували, що у структурі ціннісних орієнтацій молодих людей простежується спрямованість на індивідуальні цінності: самореалізацію, особистий успіх, матеріальний добробут. Якщо виявлена закономірність збережеться, то орієнтиром для трудової поведінки молодих людей стануть такі цінності, як матеріальний добробут, знання, свобода, самореалізація, можливості кар’єрного зростання.



*Рис. 1. Зведений результат анкетування респондентів щодо   
цінностей, які домінують*

*Примітка: досліджено та розраховано автором*

Отже, формуючи концепцію мотивації, керівники підприємств повинні враховувати описані реалії. Дослідження охоплювали доволі молоду вікову категорію – 18–26 років. У вибірку респондентів не потрапили люди старшого віку, які уже набули певного досвіду управлінської праці й, можливо, мають інші ціннісні уподобання. З огляду на це, службі управління персоналом запропоновано відстежувати динаміку еволюції цінностей і закономірностей поведінки, періодично проводити моніторинг ціннісних орієнтацій людей різного віку, та, формуючи мотиваційну політику підприємства, брати до уваги тенденції зміни цінностей менеджерів усіх рангів.

Ефективність мотиваційної політики підприємства залежатиме від розуміння соціально-історичного контексту, в якому формувалися цінності, потреби, мотиви людей, тому в дисертації досліджено еволюцію систем мотивування і трудової мотивації та зроблено висновок, що нові фактори (соціалізація та гуманізація праці, поширення соціокультурологічних тенденцій у суспільстві, інтелектуалізація діяльності тощо) зумовлюють появу сучасної системи мотивування, яка ґрунтується на сильній організаційній культурі, розширенні мотиваційного поля, лояльності працівників, розвитку персоналу. Зазначено, що закономірна зміна зовнішніх факторів привела до адекватної зміни цінностей, потреб, мотивів поведінки, тобто поглядів на модель людини взагалі, зокрема у виробничій діяльності. Зроблено висновок про об’єктивну необхідність формування принципово нової концепції мотивації, побудованої на засадах економічної свободи особистості, соціальної активності та самореалізації людини.

Запропоновано концепцію мотивування управлінського персоналу як концепцію розвитку людини. Пропонована концепція ґрунтується на висновках сучасної економічної науки та практичному досвіді, тобто поєднує методологію і технологію і відповідає принципу системності наукових поглядів на розуміння мотиваційної політики підприємства та її відповідності вимогам часу, що підтверджується проведеним аналізом основних тенденцій розвитку суспільства, які впливатимуть на мотиваційну політику вітчизняних підприємств. Визнано, що такими тенденціями є, насамперед, посилення глобалізаційних процесів у загальнопланетарному масштабі; зміна філософії менеджменту у зв’язку із розвитком гуманістичних тенденцій, поширення інноваційності у всіх сегментах людського життя; паралельний розвиток технічних і соціальних процесів; інформатизація всіх сфер суспільства, віртуалізація праці, що змінить підходи не тільки до змістового наповнення праці, але й до її оцінювання.

Обґрунтовано, що концепція, крім теоретико-методологічних засад, повинна мати нормативно-правове підґрунтя та систему регламентувальних документів, які дають змогу реалізовувати мотиваційну політику.

Запропоновано алгоритм реалізації концепції та її засадничі принципи, серед яких: винагорода, фундаментальність, системність, об’єктивність, прозорість, гнучкість, єдність глобального й локального, суспільного й особистого у мотиваційній орієнтації людини, організаційної культури, природовідповідності (врахування багатогранної та цілісної природи людини), поєднання диференціації та індивідуалізації, динамічності.

**У другому розділі** «**Аналізування чинників мотивування управлінського персоналу промислових підприємств**» проаналізовано рівень мотивації персоналу промислових підприємств України у контексті основних параметрів розвитку національної економіки і рівня життя населення, запропоновано методику оцінювання стану мотивації праці персоналу, досліджено основні тенденції розвитку мотивації праці з урахуванням впливу факторів, серед яких виділено соціалізацію та гуманізацію праці.

Зроблено висновок про те, що оцінювання рівня мотивації праці доцільно розглядати не відокремлено, а на тлі основних показників розвитку економіки і рівня життя населення. Оскільки найважливішими показниками рівня життя населення (соціальних стандартів) є мінімальна заробітна плата і прожитковий мінімум, які відображають мотиваційні можливості підприємств задовольняти матеріальні потреби персоналу, то у дисертації досліджено роль і взаємозв’язок заробітної плати із основними макроекономічними показниками – валовим внутрішнім продуктом, продуктивністю праці та рівнем безробіття.

Наголошено, що співвідношення між рівнем оплати праці та валовим прибутком у структурі ВВП є однією із найсуттєвіших пропорцій, тому низький рівень ВВП об’єктивно призводить до стримування рівня оплати праці, хоча, всупереч цьому, у 2005–2012 рр. темпи зростання ВВП і продуктивності праці на макрорівні істотно відставали від темпів підвищення заробітної плати і доходів.

Проведено порівняльний аналіз темпів зростання номінальної заробітної плати і продуктивності праці за даними статистичного щорічника України за 2012 р. і зроблено висновок, що за 2003–2013 рр. номінальна заробітна плата зросла у 13,7 разу, а продуктивність праці – в 2,7 разу. За результатами аналізу встановлено, що підвищення заробітної плати в Україні можливе у певному «коридорі» змін основних макроекономічних показників, за допомогою яких відображають найважливіші макроекономічні пропорції, зокрема, співвідношення між рівнем оплати праці та валовим прибутком. Вирішальне значення при цьому має розвиток національної економіки. Розподіл працівників у 2010–2012 рр. за рівнем номінальної заробітної плати в Україні, наведений у табл. 1, засвідчує постійне зменшення частки працівників із рівнем номінальної заробітної плати, яка не перевищує мінімальну заробітну плату**.**

Позитивною можна вважати тенденцію до зростання питомої ваги працівників із рівнем заробітної плати у межах 2000 – 4500 грн., а негативною – значні темпи приросту заробітної плати для категорії високооплачуваних працівників (40,2 % щорічного приросту частки працівників із номінальною заробітною платою, що перевищує 5000 грн.).

*Таблиця 1*

Розподіл працівників за рівнем номінальної заробітної плати в Україні

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Частка працівників  у році, % | | | Нагромаджена частка у році, % | | | Середньорічний темп приросту, % |
| 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1. Номінальна заробітна плата, грн./міс.  до 1500 | 28 | 18,4 | 8,2 | 28 | 18,4 | 8,2 | -45,9 |
| 1500 – 2000 | 14,8 | 13,7 | 16,8 | 42,8 | 32,1 | 25,0 | +6,5 |
| 2000 – 2500 | 21,3 | 20,8 | 20,5 | 64,1 | 52,9 | 45,5 | -1,9 |
| 2500 – 3000 | 16,8 | 25,1 | 25,8 | 80,9 | 78,0 | 71,3 | +23,9 |
| 3000 – 3500 | 6,5 | 10,8 | 15,4 | 87,4 | 80,8 | 86,7 | +53,9 |
| 3500 – 4500 | 9,7 | 6,4 | 7,6 | 97,1 | 95,2 | 94,3 | -11,5 |
| Понад 5000 | 2,9 | 4,8 | 5,7 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | +40,2 |
| 2. Середня номінальна заробітна плата, грн. | 2247 | 2639 | 3290 |  | | | +18,8 |
| 3. Модальна номінальна заробітна плата, грн. | 2000 | 2443 | 2964 |  | | | +25,1 |
| 4. Медіанна номінальна заробітна плата, грн. | 2312 | 2831 | 3158 |  | | | +19,7 |

*Примітка. Складено і розраховано автором за даними Державної служби статистики України*

Для оцінювання рівня мотивації праці персоналу запропоновано методику, яка ґрунтується на оцінюванні основних факторів, що впливають на мотивацію персоналу (сприятливість психологічного клімату, що спонукає до продуктивної праці, узгодженість цілей підприємства та особистісних цілей персоналу, синтез моральних та матеріальних стимулів тощо), що дає змогу прогнозувати структуру мотиваторів у динамічному режимі. Оцінювання проводилося на промислових підприємствах Львівщини у формі анкетування за п’ятибальною шкалою за умови однакової вагомості факторів. Фрагмент узагальнених даних результатів дослідження відображено у табл. 2. Результати анкетування свідчать про низький рівень мотивації персоналу підприємств, оскільки мотиваційну функцію системи менеджменту підприємств оцінено в діапазоні від 2,61 бала (ВАТ «ДМЗ «Карпати») до 3,76 бала (ПрАТ «Ензим»), що відповідає четвертій і першій сходинкам рейтингової шкали.

*Таблиця 2*

Результати оцінювання рівня мотивації праці   
персоналу промислових підприємств Львівщини

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Середні бали на підприємствах | | | | | | | Розмах  балів |
| ВАТ «ДАК» | ВАТ «ДМЗ «Карпа­ти» | ВАТ «Конвеєр» | ВАТ «ЛРЗ» | ПрАТ «Ензим» | Корпорація «Енергоресурс-інвест» | ПАТ  «Іскра» |
| 1. Сприятливість психологічного клімату в колективі, що спонукає до продуктивної праці | 2,82 | 2,65 | 2,79 | 2,75 | 3,52 | 3,82\* | 3,0 | 1,17 |
| 2. Збіг цілей підприємства та особистісних цілей | 2,57 | 2,81 | 2,97 | 2,99 | 3,15 | 3,56\* | 2,93 | 0.99 |
| 3. Наявність системи мотивації праці, яка поєднує моральні та матеріальні стимули | 2,43 | 2,38 | 2,52 | 2,45 | 4,5\* | 3,92 | 2,94 | 2,12 |
| Разом | 7,82 | 7,84 | 8,28 | 8,20 | 9,79 | 11.3 | 8,87 | 4,28 |
| 4. Середня оцінка за п’ятибальною шкалою | 2,61 | 2,61 | 2,76 | 2,73 | 3,26 | 3,76 | 2,96 | – |
| 5. Рівень мотивації праці персоналу | неза­до­віль­ний | неза­до­віль­ний | неза­до­віль­ний | неза­до­віль­ний | за­до­віль­ний | за­до­віль­ний | неза­до­віль­ний | – |

*Примітки: складено і розраховано автором за даними статистичного обстеження підприємств*

Оскільки мотиваційна функція торкається глибинних основ людської поведінки і відображає певною мірою стан задоволення потреб кожного працівника, то оцінки виявилися низькими. Задовільним рівнем мотивації характеризуються тільки два підприємства – ПрАТ «Ензим» та Корпорація «Енергоресурс-інвест», середні оцінки яких 3,26 і 3,76 відповідно. Саме ці підприємства практично є монополістами на своєму товарному ринку і завдяки порівняно значним доходам забезпечують вищий рівень мотивації управлінського персоналу.

Доведено, що в еволюційному циклі мотиваційної політики можливості техніки строго адміністративних важелів вичерпано, натомість формується техніка гуманізації праці, індивідуалізації мотиваційних важелів залежно від конкретної ситуації. З огляду на зазначене, обґрунтовано об’єктивність розгляду соціалізації та гуманізації праці в контексті мотиваційної політики. Підкреслено, що введення соціально-гуманістичних аспектів у мотиваційну політику значно розширює мотиваційне поле підприємства, сприяючи cоціальній активності та самоудосконаленню людини, що відповідає концепції її розвитку й мотиваційним важелям соціального характеру.

**У третьому розділі – «Методи мотивування управлінського персоналу та оцінювання їхньої ефективності на промисловому підприємстві»**  запропоновано методи формування системи мотивування управлінського персоналу на основі використання різних систем комісійної форми оплати праці, обґрунтовано необхідність використання чинника організаційної культури для посилення мотивування поведінки й реалізації особистісного потенціалу працівника та розвинуто методичні положення із оцінювання ефективності систем мотивування персоналу. Наведено класифікацію систем комісійної форми оплати праці за різними критеріями та формули розрахунку комісійного заробітку для кожної із систем. Проаналізовано діапазони комісійної винагороди залежно від рівня відповідальності для різних категорій управлінського персоналу.

Доведено, що у формуванні ефективної системи мотивування управлінського персоналу важлива роль належить організаційній культурі, яка здатна поєднувати цінності, потреби, інтереси, особистісні мотиватори та поведінку людей. Зазначено, що організаційна культура як чинник у системі мотивації відображає етичні аспекти взаємовідносин на підприємстві, зокрема, через соціальний пакет, який містить й конкурентну мотиваційну складову. Організаційна культура впливає на статус, якого досягає працівник на підприємстві, оскільки вона формує формальні й неформальні відносини в межах підприємства, які визначають ступінь залучення працівника до управлінських процесів, рівень його повноважень, а відтак значущість його соціального пакета. Підкреслено, що взаємозалежність мотивації персоналу із організаційною культурою проявляється також через систему факторів ситуативної та індивідуальної дії та тип культури. Тому в межах дослідження проаналізовано взаємозв’язок між типами організаційної культури та системою мотивації. За результатами дослідження встановлено, що, незважаючи на поєднання в одних типах культури різних мотиваторів, існують певні мотиваційні пріоритети. Узагальнено висновки про те, що для організаційної культури, яка характеризується жорсткою ієрархією, формалізованими правилами, стандартними процедурами, офіційними відносинами, мотиваційна політика підприємства повинна передбачати можливість кар’єрного зростання і досягнення певних статусних позицій в ієрархічній структурі. Для організаційної культури, яка визначається спільними цінностями, наявністю неформальних стосунків, згуртованістю колективу, вмінням працювати задля усього підприємства, основними мотиваторами є повага, можливості залучення до спільної праці, емоційне задоволення від співучасті в командній роботі.

Дослідження взаємозв’язку мотиваційних пріоритетів із типом організаційної культури відображено в табл. 3.

*Таблиця 3*

Взаємозв’язок мотиваційних пріоритетів із типом організаційної культури

|  |  |
| --- | --- |
| Мотиваційні пріоритети | Тип організаційної культури |
| 1. Психологічно-емоційна комфортність | Кланова ; «сім’я» |
| 2. Повага, загальне визнання | Кланова; «підтримувальна»; «сім’я» |
| 3. Самореалізація, самоактуалізація | Адхократична; «культура особистості» |
| 4. Статусні позиції, кар’єрне зростання | Ринкова; ієрархічна; культура влади; «ейфелева вежа»; рольова; культура задачі |
| 5.Свобода творчості, інноваційності | Культура досягнень; «інкубатор» |
| 6**.** Матеріальні стимули | Рольова культура; «самонавідна ракета**»** |
| 7. Соціальні стандарти | «Сім’я» |

*Примітка: розроблено автором*

Запропоновано методику оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу підприємства, яка, на відміну від інших методик, передбачає розширення класифікації мотиваторів, а саме введення в практику мотиваційної політики нової групи мотиваторів – корпоративно-культурологічних, що не тільки відповідає культурологічній парадигмі системи управління нового тисячоліття, але й забезпечує системність і комплексність оцінювання, до того ж не потребує складних математичних розрахунків. Підкреслено, що наукова коректність методики забезпечується принципами, покладеними в її основу, серед яких пропонуються такі: об’єктивність, корисність, простота, адаптивність. Сформульовано та обґрунтовано основні умови, яких необхідно дотримуватися під час оцінювання ефективності мотивування управлінського персоналу.

Пропонована в роботі методика оцінювання ефективності системи мотивації праці управлінського персоналу передбачає здійснення розрахунків всіх груп мотиваторів. Оцінювальна функція мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств набуває такого виду:

 (1)

де *k* – коригувальний коефіцієнт (мультиплікатор), , відображає оцінку сприйняття чи несприйняття управлінським персоналом засадничих основ управління підприємством;

*dz* – розмір середньомісячної заробітної плати персоналу;

*ds* – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві.

У роботі наведено розрахункові формули для оцінювальної функції (1) з урахуванням категорії персоналу (*і*), а також шкалу оцінювання ефективності системи мотивування управлінського персоналу з урахуванням граничних значень критеріальних показників *fe(dz), fc(ds)* і мультиплікатора *k* (табл. 4).

*Таблиця 4*

Шкала оцінювання ефективності системи мотивації праці

управлінського персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Значення оцінювальної функції *F(dz,ds)* | Якісна оцінка системи мотивації праці персоналу |
| 0,5 > *F* ≥ 0 | неадекватна – не відповідає цілям і завданням менеджменту |
| 1 > *F* ≥ 0,5 | неефективна – не сприяє досягненню цілей і виконанню завдань менеджменту |
| 2 > *F* ≥ 1 | загалом ефективна – відповідає цілям і завданням менеджменту |
| *F* ≥ 2 | ефективна – відповідає додатковим умовам щодо досягнення цілей і виконання завдань менеджменту |

*Примітка: розроблено автором*

У шкалі оцінювання ефективності системи мотивації праці управлінського персоналу передбачено чотири варіанти значення оцінювальної функції *F(dr, ds)*, які характеризують якість не тільки системи мотивації праці, але й мотиваційної політики підприємства загалом. Запропоновану методику можна доповнити шкалою оцінювання професійної мотивації праці управлінського персоналу, що повністю відповідатиме принципу індивідуалізованого підходу до вибору системи мотивації.

* **ВИСНОВКИ**

У дисертації подано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання, яке полягає у розробленні рекомендацій щодо формування та оцінювання систем мотивування праці управлінського персоналу промислових підприємств. Проведене дослідження дало змогу зробити загальні висновки:

1. Узагальнення та аналіз теоретичних основ і підходів до розуміння мотивації дало змогу удосконалити та доповнити її трактування з огляду на необхідність відобразити активний аспект діяльності людини, виділити відмінність між категоріями «мотив», «стимул» та розширити мотиваційне поле й параметри мотиваційної сфери.

2. Обґрунтовано, що системні зміни в суспільстві та економіці, зокрема, потребують формування та запровадження нової, сучасної концепції мотивування персоналу. Запропоновано концепцію мотивування управлінського персоналу на основі ідеї розвитку особистості та принципу свободи, яка ґрунтується на найважливіших положеннях економічних законів, відображає статичний і динамічний аспекти мотивації, органічно поєднує поточні й стратегічні цілі діяльності підприємства, інтегруючи матеріальні та нематеріальні стимули.

3. Аналіз розвитку систем мотивування в контексті еволюції менеджменту загалом та визначення ролі мотивації на кожному з етапів доводять, що сучасними факторами впливу на мотиваційну політику підприємства є соціалізація та гуманізація праці, які змінюють ставлення до неї, до підбору мотиваторів та зміщують акценти в напрямі розвитку людини і підвищення її економічної свободи.

Оскільки еволюція трудової мотивації вимагає пошуку нових мотиваційних механізмів із акцентами на внутрішні сили, то у роботі запропоновано авторське розуміння механізму мотивації, розвинуто принципи мотиваційного процесу та обґрунтовано їхню трансформацію у відповідні мотиватори, а також розглянуто еволюційний процес мотивації у ставленні до праці.

4. Оцінювання рівня мотивації праці доцільно розглядати не відокремлено, а на тлі основних показників розвитку економіки і рівня життя населення. Найважливішими показниками рівня життя населення (соціальних стандартів) є мінімальна заробітна плата і прожитковий мінімум, які відображають мотиваційні можливості підприємств задовольняти матеріальні потреби персоналу, взаємозв’язок заробітної плати із основними макроекономічними показниками – валовим внутрішнім продуктом, продуктивністю праці та рівнем безробіття. Проведений аналіз дав змогу визначити основні тенденції розвитку мотивування в контексті динаміки соціальних стандартів і рівня життя населення і став підставою для формування методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу організацій машинобудування.

5. У дисертації удосконалено методичні підходи до оцінювання рівня і стану мотивації праці на основі вивчення взаємозв’язку ціннісних орієнтацій людини, закономірностей її поведінки та мотивів. У роботі наведено і проаналізовано результати експертного оцінювання ціннісних орієнтацій молодого покоління, яке проводилося на основі визначення домінантного статусу запропонованих респондентам цінностей. Узагальнені результати дослідження засвідчили певну закономірність – у структурі ціннісних орієнтацій молодих людей переважають індивідуальні цінності: самореалізація, особистий успіх, матеріальний добробут, тому, формуючи концепцію мотивації, керівники підприємств повинні враховувати описані реалії.

6. Запропоновано методичні підходи до формування системи мотивації управлінського персоналу, яка ґрунтується на використанні комісійної форми оплати праці, обґрунтовано доцільність формування системи стимулів залежно від типології робіт. Для цього запропоновано алгоритм та технологію цього процесу, починаючи від авторської класифікації типології робіт, які виконує управлінський персонал, і завершуючи практичними рекомендаціями щодо вибору видів стимулів, що домінують, залежно від характеру праці для кожного типу робіт.

7. Визнано, що у формуванні ефективної системи мотивування управлінського персоналу важлива роль належить організаційній культурі, яка завдяки своїй внутрішній енергії здатна поєднувати цінності, потреби, інтереси, особистісні мотиватори та поведінку людей. З огляду на це, у дисертації відображено теоретичні аспекти взаємозв’язку між організаційною культурою і мотивацією управлінського персоналу та обґрунтовано домінантні мотиваційні пріоритети залежно від типу організаційної культури. На основі викладеного зроблено висновок про необхідність системно працювати над формуванням мотиваційної політики, паралельно із формуванням та розвитком організаційної культури підприємства.

8. З метою об’єктивного відображення реальної мотиваційної політики, аналізу внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників і визначення потенційних можливостей щодо удосконалення управлінської праці в дисертації запропоновано методику оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу підприємства, яка, на відміну від наявних методик, передбачає розширення класифікації мотиваторів введенням у практику мотиваційної політики нової   
групи – корпоративно-культурологічних мотиваторів, що не тільки відповідає культурологічній парадигмі системи управління нового тисячоліття, але й забезпечує системність і комплексність оцінювання, не потребуючи складних математичних розрахунків.

* **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

***Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації***

1. Lyubomudrowa N. Р. Humanization of Labor as Factor of Employee’s Motivation / Halyna M. Zakharcyn, Nadiya P. Lyubomudrowa// Actual Problems of Economics. – 2014. – № 7 (157) – С. 343–350 *(Особистий внесок автора: визначено роль гуманізації, її вплив на формування системи мотивації персоналу).*
2. Любомудрова Н.П. Кадрова політика в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук // Вісник OНУ ім. І.І. Мєчнікова. – Одеса. – 2013. – Т. 18, вип. 4/1. – С.192–194 *(Особистий внесок: визначено мотиваційні чинники кадрової політики, які впливають на конкурентоспроможність підприємства).*
3. Любомудрова Н.П. Соціально-економічне оцінювання рівня мотивації праці персоналу промислових підприємств / Н.П. Любомудрова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля «Управління, економіка та освіта». – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, 2012. – № 1 (172). Ч. 1. – С.145–151.
4. Любомудрова Н.П. Концептуальні засади формування систем мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / Н.П. Любомудрова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – Вип. № 7. – С.98–105.
5. Любомудрова Н.П. Концептуальні підходи до формування мотиваційної політики персоналу в сучасних умовах/ Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2011. – № 698. – С. 163–169. (*Особистий внесок автора: запропоновано методику розрахунку стимулюючої винагороди на основі інтегрального показника конкурентоспроможності)*
6. Любомудрова Н.П. Фактор корпоративної культури в розвитку інноваційної активності підприємства / Г.М Захарчин, Н.П. Любомудрова, Й. С. Ситник // Економіка, менеджмент, підприємництво: зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2007. – № 17 (1). – С.114–118. *(Особистий внесок автора: визначено мотиваційний вплив корпоративної культури на активізацію інноваційної діяльності персоналу промислового підприємства).*
7. Lyubomudrowa N. The influence of corporative culture Upon The development of Innovative Potencial Of Corporation / G. Zakharchyn, N. Lyubomudrowa, J. Sytnyk // Ekonomika, Technika, Zarządzanie. Kontynuacja zeszytów naukowych wydawanych w serii «Nauki ekonomiczne». – Kielce, 2007.– Р. 233–239 *(Особистий внесок автора: визначено роль корпоративної культури у формуванні корпоративної системи мотивації персоналу).*
8. Любомудрова Н.П. Використання гнучкої безтарифної системи оплати праці як засобу ефективної мотивації працівників / Н.П. Любомудрова, Н.В. Смолінська // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2006. – № 554. – С. 227–231 *(Особистий внесок автора: визначено фактори мотиваційного впливу безтарифної системи оплати праці на організаційну поведінку працівників).*
9. Любомудрова Н.П. Розроблення компенсаційних пакетів як елемент ефективної мотивації працівників / Н.П. Любомудрова, Л.Р. Струтинська // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2005. – № 533. – С. 96–102 *(Особистий внесок автора: запропоновано методику розрахунку ефективності вкладень у компенсаційний пакет).*
10. Любомудрова Н.П. Модель визначення комісійної ставки при застосуванні стимулюючої оплати праці / Н.П. Любомудрова, Л.Р. Струтинська // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2004. – № 507. – С. 78–84 *(Особистий внесок автора: запропоновано методику розрахунку комісійної ставки для різних систем комісійної форми оплати праці).*
11. Любомудрова Н.П. Мотивація прийняття інвестиційних рішень менеджерами інноваційних структур / Н.П. Любомудрова // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю: зб. наук. праць. Вип. 4 (ХХХV) / НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2002. – С. 112–117.
12. Любомудрова Н.П. Удосконалення оплати праці в умовах розвитку підприємництва / Н.П. Любомудрова // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2001. – № 417. – С. 136–142.
13. Любомудрова Н.П. Оцінка ефективності застосування різних систем комісійної форми оплати праці / Н.П. Любомудрова // Вісник Держ. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів: Вид-во Держ. ун-ту «Львівська політехніка». – 2000. – № 391. – С. 224–228.
14. Любомудрова Н.П.Модель моніторингу зайнятості населення регіону/ Н.П. Любомудрова // Вісник ДУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління» – 2003. – № 484 – С. 95-102.
15. Любомудрова Н.П. Методи оцінки та мотивації підприємницької діяльності працівників різних рангів / Н.П. Любомудрова // Вісник Держ. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 1999. – № 345. – С. 118–125.
16. Любомудрова Н.П. Мотивація трудової діяльності керівного персоналу підприємницьких структур / Н.П. Любомудрова // Щорічник наукових праць «Соціально-економічні дослідження в перехідний період». – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 1998. – Вип. VII. – С. 350–357.
17. Любомудрова Н.П. Особливості застосування різних систем комісійної форми оплати праці / Н.П. Любомудрова // Вісник Держ. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». –1998. – № 345. – С. 124–129.

***Опубліковані праці апробаційного характеру***

1. Любомудрова Н.П. Ефективність систем мотивування праці управлінського персоналу / Н.П. Любомудрова // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (10–12 жовтня 2013 р., Львів–Славсько). – Львів, 2013.
2. Любомудрова Н.П. Засадничі аспекти використання систем мотивування праці в сучасних умовах / Н.П. Любомудрова // Збірник наукових праць ІV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» (29–30 березня 2012 р., м. Жовті Води). – Дніпропетровськ, 2012. – С.90–92.
3. Любомудрова Н.П. Критерії оцінювання ефективності систем мотивування праці управлінського персоналу / Н.П. Любомудрова // Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції «Альянс наук: вчений – вченому». Том 1 «Сучасні дослідження економічного простору» (15–16 березня 2012 р., м. Київ). – Дніпропетровськ, 2012. – С. 32–36.
4. Любомудрова Н.П. Оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу з урахуванням економічних, соціальних і засадничих мотиваторів / Н.П. Любомудрова, Н.Р. Яворська // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економіки і менеджменту» (10–12 листопада 2011 р., м. Львів). – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2011. – С. 306–307 *(Особистий внесок автора: запропоновано методику оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу).*
5. Любомудрова Н.П. Мотиваційна роль організаційної культури у формуванні кадрового потенціалу для інноваційної економіки / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Партнерство вищої освіти та бізнесу: підготовка кадрів для інноваційної економіки» (20–21 жовтня 2011 р., м. Луганськ–Алушта). – Луганськ, 2011. – С.73–75 *(Особистий внесок автора: визначено вплив корпоративної культури на формування кадрового потенціалу підприємства).*
6. Lyubomudrowa N. Motivational Factor Of Innovational Culture, Providing the Development Of Сreative Management / G. Zakharchyn, N. Lyubomudrowa // Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarzadzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. – 2011. – С.105 *(0собистий внесок автора: визначено мотиваційний вплив інноваційної культури на розвиток креативного менеджменту).*
7. Любомудрова Н.П. Мотивація праці як пріоритетний напрям соціальної політики вітчизняних підприємств / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова // Проблеми формування нової економіки ХХІ століття: тези 3-ї міжнародної науково-практичної конференції, т. 5 «Соціальні аспекти економічного розвитку». – Дніпропетровськ, 2010. – С.20–23 *(0собистий внесок автора: визначено завдання, місце і значення мотивації праці у формуванні соціальної політики підприємства).*
8. Любомудрова Н.П. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств на засадах управління за цілями / Н.П. Любомудрова // Наука в інформаційному просторі: матеріали 6-ї міжнародної науково-практичної конференції, т. 5 «Теоретичні та практичні дослідження в галузі економіки». – Дніпропетровськ, 2010. – С.13–16.

***Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації***

1. Любомудрова Н.П. Парадигми функціонування ринку праці /   
   І.О. Будіщева, Н.П. Любомудрова // Вісник Держ. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». –2002. – № 448. – С.106–109 *(Особистий внесок автора: розглянуто проблему зайнятості населення як чинника підвищення мотивації праці).*
2. Любомудрова Н.П. Соціальні аспекти праці та відповідальності /   
   Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова // Економіка і управління: наук.-практ. журнал. – Сімферополь: Національна академія природоохоронного і курортного будівництва, 2011. – № 1. – С. 118–124 (*Особистий внесок автора: визначення соціалізації праці як чинника формування мотиваційної політики підприємства)*.

* **АНОТАЦІЯ**

**Любомудрова Н.П. Формування та оцінювання систем мотивування управлінського персоналу промислових підприємств**. – *На правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Приватний вищий навчальний заклад «Львівський університет бізнесу та права», Львів, 2014.

У дисертації висвітлено теоретико-методичні засади формування та оцінювання систем мотивування праці управлінського персоналу промислових підприємств. Запропоновано концепцію мотивування управлінського персоналу в контексті нової світоглядної парадигми, усвідомлення нових викликів та поширення соціо-культурологічних тенденцій. Досліджено вплив чинників гуманізації та соціалізації праці на формування мотиваційної політики підприємства та визначено основні тенденції розвитку мотивації праці. Проаналізовано стан та рівень мотивації персоналу промислових підприємств України у контексті основних параметрів розвитку національної економіки і рівня життя населення.

Розроблено й науково обґрунтовано: методичні підходи до оцінювання мотивації праці на основі взаємозв’язку ціннісних орієнтацій, закономірностей поведінки і мотивів; методичні підходи до формування систем мотивування управлінського персоналу, які інтегровано поєднують різні форми і види мотивування. Відображено теоретичні аспекти взаємозв’язку між організаційною культурою і мотивацією управлінського персоналу та обґрунтовано мотиваційні пріоритети, які домінують, залежно від типу організаційної культури. Запропоновано методику оцінювання ефективності системи мотивування управлінського персоналу, яка забезпечує системність і комплексність оцінювання на основі сукупності економічних, соціальних і культурологічних мотиваторів.

**Ключові слова:** мотивація, управлінський персонал, система мотивування, комісійна форма оплати праці, соціалізація, гуманізація праці, концепція мотивування персоналу, ефективність системи мотивування персоналу, мотиваційна політика підприємства, мотиваційне поле працівника.

* **ANNOTATION**

**Lyubomudrova N.P. Formation and Evaluation of Systems of Motivating the Management Personnel of Industrial Enterprises.** –*On the rights of manuscript.*

Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (according to the types of economic activity). – Private Higher Educational Institution «Lviv University of Business and Law», Lviv, 2014.

The thesis highlights the theoretical and methodological basis for the formation and evaluation of systems of motivating the management personnel of industrial enterprises. The concept of motivation of management personnel within a new ideological paradigm, awareness of new challenges and dissemination of socio-cultural trends is presented. The influence of factors of humanization and socialization of labor on the formation of the motivational enterprise policy is analyzed and the main trends of motivation are determined. Here are analyzed state and level of personnel motivation at industrial enterprises in Ukraine in the context of the basic parameters of development of national economy and people's standards of life.

Here are developed and scientifically substantiated methodological approaches to the assessment of work motivation based on interconnection of values, patterns of behavior and motives, methodological approaches to the formation of systems for motivating managers which integrally combine different forms and types of motivation. The theoretical aspects of interconnection between organizational culture and management personnel motivation are described and dominant motivational priorities depending on the type of organizational culture are proven. The methodology of evaluating the effectiveness of the management motivation, which provides a systematic and integrated evaluation based on the totality of economic, social and cultural motivators is suggested.

**Keywords**: motivation, management personnel, motivation system, commission form of remuneration of labor, socialization, humanization of work, concept of personnel motivation, effectiveness of personnel motivation, motivating enterprise’s policy, field of employee’s motivation.

* **АННОТАЦИЯ**

**Любомудрова Н.П. Формирование и оценивание систем мотивирования управленческого персонала промышленных предприятий**. – *На правах рукописи.*

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Частное высшее учебное заведение «Львовский университет бизнеса и права», Львов, 2014.

Современный этап развития экономических отношений характеризуется особенным вниманием к поиску новых концептуальных подходов к управлению производственным персоналом, эффективному использованию трудовых ресурсов. В диссертации отображены теоретико-методические подходы к формированию и оцениванию систем мотивирования управленческого персонала промышленных предприятий.

Целью исследования является углубление и развитие теоретических основ, разработка научно-методического обеспечения формирования и оценивания систем мотивации управленческого персонала промышленных предприятий.

Объектом исследования является процесс мотивирования труда управленческого персонала промышленных предприятий.

Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные положения по мотивированию труда управленческого персонала промышленных предприятий.

В первом разделе «Теоретико-прикладные аспекты мотивирования управленческого персонала промышленных предприятий» определено сущность и развито основные понятия системы мотивирования управленческого персонала, отображено взаимосвязь ценностных ориентаций, закономерностей поведения и мотивации персонала предприятий, описано технологию мотивационного процесса, предложено концепцию мотивирования управленческого персонала в условиях глобализации экономики и новых закономерностей организационного поведения сотрудников.

Во втором разделе «Анализ факторов мотивирования управленческого персонала промышленных предприятий» произведена аналитическая оценка уровней мотивации промышленного персонала предприятий Украины в контексте развития национальной экономики и уровня жизни населения, предложена методика оценивания состояния мотивации труда персонала, исследовано основные тенденции развития мотивации труда на основании влияния различных факторов, в особенности – гуманизации и социализации труда.

В третьем разделе предложены методы формирования систем мотивации управленческого персонала на основании использования комиссионной формы оплаты труда, проанализированы диапазоны комиссионного вознаграждения в зависимости от уровня ответственности разных рангов управленческого персонала, обоснована необходимость использования фактора организационной культуры для реализации индивидуального потенциала сотрудников, развиты методические положения по оцениванию эффективности систем мотивирования персонала предприятий. Предложенная в работе методика оценивания эффективности системы мотивации труда управленческого персонала предусматривает расчёты по всем группам мотиваторов, которые объединены в три группы – экономические, социальные и культурологические.

**Ключевые слова**: мотивация, управленческий персонал, система мотивирования, комиссионная форма оплаты труда, социализация и гуманизация труда, концепция мотивирования персонала, эффективность систем мотивирования персонала.

****

* 
* 
* 
* 
* 
* 