

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТКАЧУК Ірини Володимирівни

Організаційно-економічний механізм мотивації персоналу

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм-21
І. В. Ткачук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Економічна сутність поняття «мотивація».....	6
1.2. Сучасні методи та підходи до мотивації праці персоналу	13
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»	20
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Лібра Терра».....	20
2.2. Оцінювання персоналу досліджуваного підприємства	25
2.3. Моніторинг системи мотивації персоналу ТОВ «Лібра Терра»	31
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»	39
3.1. Управління трудовим потенціалом як складової ресурсного потенціалу підприємства.....	39
3.2. Удосконалення мотиваційного середовища ТОВ «Лібра Терра».....	45
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність проблеми. Теперішні реалії ведення підприємницької діяльності потребують розробки та впровадження доцільних систем і управління виробництвом мотиваційних механізмів, які б надихали всіх учасників виробничих процесів та підштовхували їх до досягнення успіху і процвітання підприємства у ринковому середовищі.

На всіх етапах еволюції людства трудова діяльність була, є і залишиться основою матеріальних і духовних цінностей, тому питання спонукання населення до праці завжди буде актуальне.

Мотивація – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі мотивування персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи стимулювання праці є однією з умов економічного зростання.

Результативне управління людиною можливе завдяки розумінню її мотивації. Розуміючи, що та як впливає на людей, що схиляє їх до трудової діяльності, які задуми покладено в основу їх дій – можна створити дієву систему методів і форм керування людьми. Відповідно до цього необхідно вивчати проблему мотивації працівників у компанії, з огляду на діяльність самого підприємства, чисельність його персоналу, а також цілі його діяльності, задовільнивши при цьому вимоги всіх працюючих.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження питань мотивування трудової діяльності працюючих, створення індивідуальних і колективних рекомендацій науково-практичного значення та пропозицій щодо забезпечення продуктивності мотивування працівників є одним із головних чинників економічної науки. Багато авторів присвятили свої роботи саме цій тематиці, а саме: К. Безгіна, І. Бриль, О. Коваленко, А. Колот, Д. Кольбашенко, Ж. Крисько, А. Маслоу, М. Мескон, Т. Руда, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші.

Актуальність проблем мотивування є незаперечною, тому що від

правильного створення дієвої системи мотивування залежить не лише збільшення соціальної й творчої активності окремо взятого працівника, але й загальні остаточні результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм, форм власності, секторів економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-практичних основ мотивації персоналу, аналіз мотиваційних процесів та їх вплив на працівників організації, пошук варіантів щодо підвищення результативності забезпечення розвитку персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- висвітлити економічну сутність поняття «мотивація»;
- охарактеризувати сучасні методи та підходи до мотивації праці персоналу;
- дослідити діяльність ТОВ «Лібра Терра»;
- оцінити персонал досліджуваного підприємства;
- провести моніторинг наявної системи мотивації працівників персоналу ТОВ «Лібра Терра» на підприємстві;
- надати рекомендації щодо управління трудовим потенціалом як складової ресурсного потенціалу підприємства;
- запропонувати заходи з удосконалення мотиваційного середовища ТОВ «Лібра Терра».

Об’єкт дослідження – процес мотивації діяльності персоналу ТОВ «Лібра Терра».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивування трудової діяльності працівників товариства.

Методи дослідження. У роботі використовувались загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, а саме: *аналізу; аналогій; анкетування; вивчення нормативно-правової бази; графічного представлення даних; групування; конкретизації; математичної статистики; моделювання; порівняння; прогнозування; спостереження; техніко-економічних розрахунків; узагальнення.* Зокрема, методи аналізу, аналогій, анкетування,

групування, порівняння та спостереження застосовано при вивченні питань щодо оцінки діючої системи мотивації трудової активності персоналу, характеристики факторів та методів для стимулювання праці, а також аналізу застосування способів мотивування працівників організації; методи узагальнення та конкретизації – при створенні пропозицій формування та удосконалення процесів визначення та оцінки мотивації трудової поведінки працівників досліджуваного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо мотивації праці персоналу в організації.

Практична значущість результатів проведеного дослідження зводиться до створення практичних рекомендацій з удосконалення механізму мотивації персоналу, що сприятиме не тільки функціонуванню, але і розвитку підприємства. Це дозволить керівництву скоротити плінність кадрів, а зекономлені ресурси будуть використані для задоволення потреб працівників товариства.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та положення роботи доповідалися й обговорювалися на двох конференціях [50; 51].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Економічна сутність поняття «мотивація»

У теперішніх умовах розвитку нової економічної системи, створеної на ринкових відносинах, недосконала мотивація персоналу є, часто, обмежуючим фактором, який може знижувати трудову активність організації в цілому.

Під часу процесу праці людиною створюються матеріальні та нематеріальні цінності, які задовольняють колективні та особисті потреби персоналу підприємства. Ставлення людини до своєї роботи та її манера поведінки у виробничому процесі завжди є мотивована.

Ефективна діяльність будь-якої установи та її конкурентоспроможність на ринку залежить не лише від технічного оснащення, наявності сучасних технологій виробництва, конкретно сформованої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, але й від висококваліфікованого персоналу організації та дієвого управління, яке, в свою чергу, неможливе без застосування системи мотивування праці.

В економічній літературі є надзвичайно багато визначень поняття мотивація, які трактуються з різних сторін. Ефективність праці за будь-яких умов визначається відповідальним ставленням особи до праці та її трудовою поведінкою. Трудова поведінка, у свою чергу, обумовлена впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і у різних напрямках.

Дослідження процесу мотивації залишається завжди актуальною та проблемною темою для вивчення вже не один десяток років. Саме цьому питанню приділяло увагу багато вітчизняних та зарубіжних вчених учених (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження трактувань дефініції «мотивація» різними науковцями
[4; 13; 21; 27; 34; 49; 52; 57; 60; 66]

№	Автор	Визначення
1.	Балабанова Л.В.	Мотивація – прагнення працівників задовольнити особисті потреби через трудову діяльність.
2.	Гончар Г.О.	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруженням між потребами і можливістю їх задоволення.
3.	Занюк С.С.	Мотивація – сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
4.	Колот А.М.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих й організаційних цілей.
5.	Крушельницька О.В.	Мотивація – довготерміновий вплив працівників із метою зміни за заданими параметрами структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.
6.	Терещенко Д.А.	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси потреби та захоплення.
7.	Тужилкіна О.В.	Мотивація – фактор, який забезпечує досягнення фірми: внутрішнє спонукання до діяльності, виходячи з бажань інтересів, позиції робітника.
8.	Чебан А. А.	Мотивація – прагнення працівників задовольнити власні потреби через трудову діяльність.
9.	Шаповал О. А.	Мотивація – запланований процес в організації з метою підвищення результативності роботи працівників.
10.	Шура Н. О.	Мотивація – вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов праці.

Примітка. Узагальнено автором.

Проведення аналізу дефініції «мотивація», дозволило зробити висновок, що це процес стимулювання людей до дій для досягнення поставлених цілей.

Різноманіття поглядів науковців підтверджує, що процес мотивації є доволі складний і його ефективність буде оцінюватись результатами діяльності працівників установи.

Основні завдання мотивації праці персоналу на підприємстві зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання мотивації праці персоналу

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень

Система мотивації персоналу складається з певних елементів, представлених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Головні елементи мотивації [3, с. 234]

№	Елемент мотивування
1.	Цілі та завдання мотивації
2.	Стратегія і політика організації з урахуванням перспективних цілей розвитку установи та часу для їх реалізації
3.	Технологія формування системи мотивування
4.	Принципи мотивації та стимулювання праці
5.	Структура процесу мотивації
6.	Функції системи мотивування

Примітка. Складено автором.

Для вирішення та ефективного застосування цих завдань необхідний аналіз, а саме: процесу мотивації в організації; персональної та групової

мотивації; змін, що відбуваються при мотивації діяльності працівника при переході до ринкових відносин.

У сприйнятті цілей роботи можуть бути психологічні чинники, які стимулюють поведінку працівників: бажання збагатитись, бути успішнішими, мати насолоду від роботи чи отримувати визнання. Виділяють мотиви, що здатні позитивно впливати на людей, а відповідно, тоді і на організацію. Дані мотиви можна побачити на рисунку 1.2.

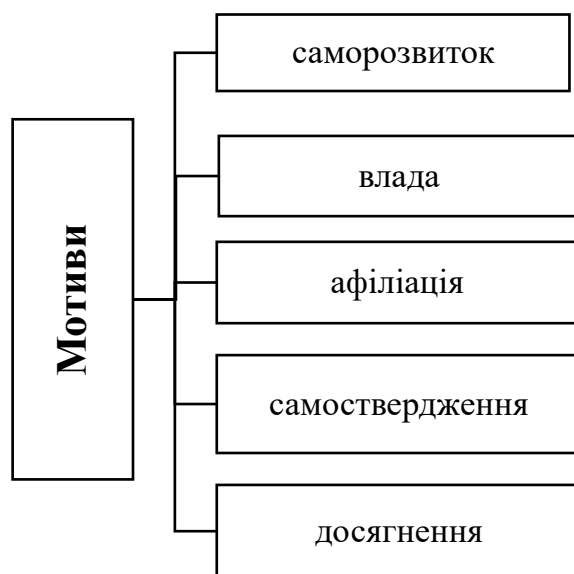


Рис. 1.2. Мотиви, які впливають на дії персоналу

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень.

При правильному застосуванні мотивів – відбувається розвиток і продуктивне функціонування організації. Даний процес варто починати з визначення незадоволених потреб працівників. Далі ставиться мета, яка припускає факт, що для задоволення потреб важливо діяти за допомогою чого буде вирішена мета організації та задоволення потреб персоналу [7, с. 180].

Мотивація – є однією з найголовніших функцій менеджменту для створення у працівників готовності працювати найкращим чином. Також це показник сили, натхнення та відповідальності, який працівники приносять на своє робоче місце. Незважаючи на те, чи змінюється економічна ситуація,

пошук шляхів мотивації працівників – це позачергова проблема управління.

Тому завдання керівника у тому, щоб заохотити персонал до продуктивнішої праці на своїх робочих місцях. Процес мотивації складається з декількох етапів, зображених на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Етапи мотивації праці персоналу на підприємстві

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень

Ми вважаємо, що для досягнення цих трьох етапів, необхідно мати вміння цілеспрямовано рухатись вперед, незважаючи на будь-які перешкоди.

Процес стимулювання праці включає в себе такі три основні компоненти:

- 1) активізація (процес рішення про ініціювання поведінки);
- 2) наполегливість (постійне зусилля для досягнення мети, хоча існують перешкоди);
- 3) інтенсивність (зосередженість та енергійність, що переслідують мету).

Невдоволений працівник ніколи не буде виконувати свою роботу якісно, лише навпаки – працюватиме лише для того, аби завершився робочий час, окрім цього ще й буде поширювати негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається імідж установи. Тому керівництву потрібно добре спланувати систему стимулювання, щоб вона дала змогу суттєво підвищити продуктивність праці персоналу, покращити конкурентоспроможність та збільшити обсяги виробництва, що позитивно вплине на прибуток організації.

Для того, щоб сформувати належне ставлення до праці необхідно створити такі умови, за яких пілеглий сприймав би свою працю як свідому діяльність, потрібну для нормального фінансового забезпечення себе і своєї

родини, як основу самоствердження, джерело професійного та службового підвищення. Система мотивації для персоналу може бути дієвою лише за умови застосування сучасних форм і методів стимулювання праці. Розроблений продуктивний процес мотивації діяльності працівників повинен формувати належність до конкретного підприємства.

Форми стимулювання трудової поведінки підлеглих на підприємстві, зображені на рисунку 1.4.

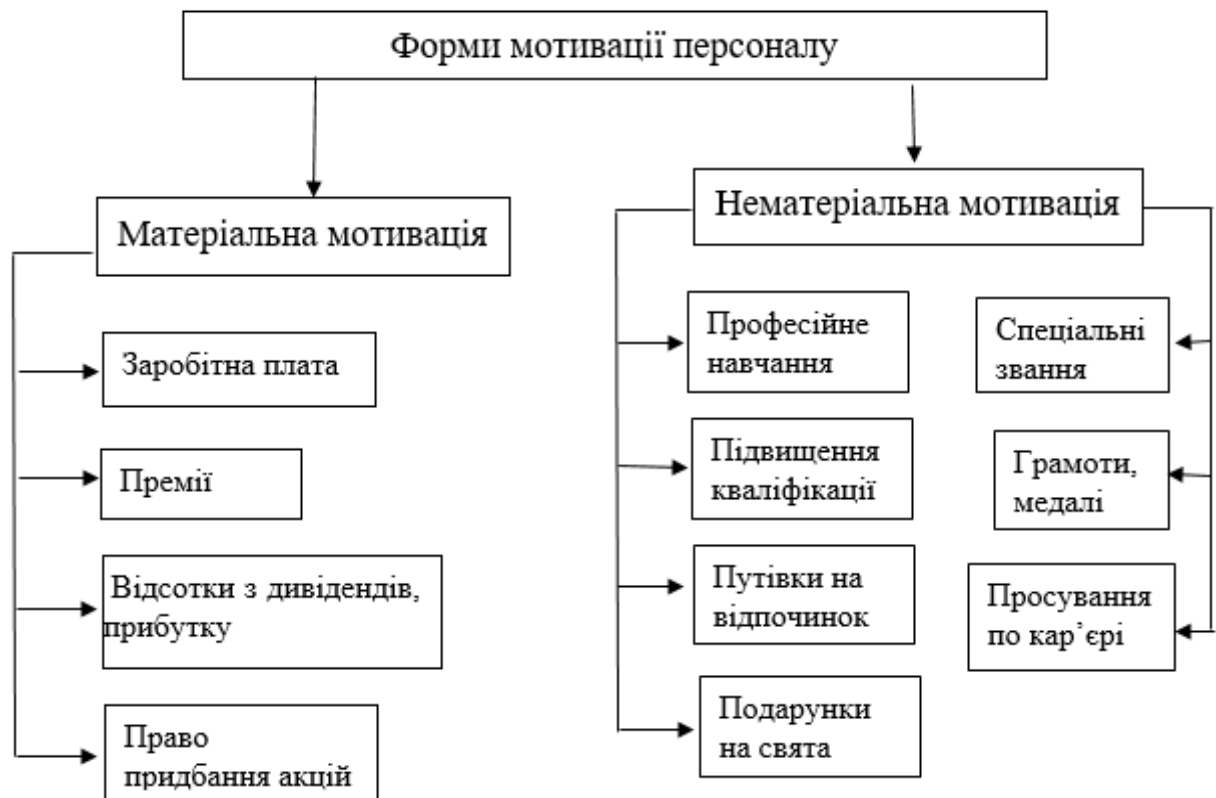


Рис. 1.4. Форми мотивації праці персоналу [9]

Матеріальна мотивація в організації проявляється через систему оплати праці працівників. Крім того матеріальне стимулювання – це форма мотивації, яка охоплює і впровадження матеріальних санкцій (при зниженні якості товарів, допущенні браку, погано наданих послуг). А також під матеріальною мотивацією розуміємо бажання гідного фінансового забезпечення, високої міри добробуту, фінансового стандарту життя. Сподівання людини підвищення міри свого добробуту до бажаного рівня передбачає потребу

підвищення трудового внеску, а, отже, і примноження кількості, якості та результативності праці.

Особливо актуальною є проблема матеріального стимулювання для країн з ринковою економікою, до яких відноситься і наша держава. Це зумовлене такими наслідками як:

- низький рівень доходів, деформації в їхній структурі та диференціації;
- потреба у створенні та застосуванні сучасних форм і методів стимулювання зайнятих в економіці.

Ключова роль у матеріальному стимулюванні трудової поведінки наділяється заробітній платі як головній формі доходу залучених робітників. По-перше, високий рівень зарплати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності персоналу, а, отже, забезпечує формування міцного та стійкого трудового колективу. У разі зниження плинності кадрів роботодавець має перспективу скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши отримані кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить покращення конкурентоспроможності товарів і послуг. По-друге, проведення політики гідної заробітної плати дасть змогу залучити з ринку праці найкраще підготовлених, досвічених, мбінних, відповідальних, націлених на досягнення успіху персоналу, ефективність праці яких потенційно вища за середній рівень [51].

Під нематеріальною мотивацією ми усвідомлюємо такі фактори стимулювання до високорезультативної та плідної праці, які не отримає працівник у вигляді готівки чи безготівкових грошей, проте він може вимагати інвестиції в якість робочої сили від компанії, наприклад: можливість навчання та розвитку, кар'єрне планування, оздоровлення, безкоштовне харчування тощо. Основний ефект, якого можна досягти, використовуючи нематеріальну мотивацію розглядається як підняття відсотка лояльності та зацікавленості працівників в установі [16].

1.2. Сучасні методи та підходи до мотивації праці персоналу

Дієва система мотивування має справджуватись відповідно до стратегічних цілей організації і ситуації на ринку. Вищому апарату управління потрібно адаптовувати дану систему до зовнішніх умов, виявляти її недоліки та ризики, і готуватися до їх вчасного ліквідування. Стратегія компанії зумовлює основну загальну спрямованість мотивації трудової діяльності персоналу на забезпечення безперервності в залученні, розвитку та збереженні досвідчених, відповідальних і кваліфікованих працівників, які потрібні для досягнення поставлених місій та інших додаткових цілей компанії. До того ж, стратегії стимулювання діяльності персоналу мають відповідати і доповнювати корпоративні цінності та принципи, виникати з ділових планів і цілей, які мають бути пов'язані з продуктивністю організації.

Головною метою стратегії стимулювання праці працівників – є здобуток і затвердження унікальних конкурентних переваг установи за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативі.

Створювати та розвивати в кожного працівника розуміння сутності і значення мотивів, що позитивно впливатимуть, як на саму людину, так і на компанію; навчання персоналу і апарату управління; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації – основні завдання процесу мотивування персоналу.

Мотивація праці має вирішальне значення для результативного управління та лідерства. Організаційна продуктивність знижується, коли працівники не є вмотивовані до виконання поставлених цілей організації. Саме тому мотивація є надзвичайно важливою для організації, адже її переваги дають можливість, як працівникам, так і бізнесу отримати якісні та бажані результати за невеликий проміжок часу. Таким чином мотивацію праці можна

розглядати завжди як позитивне явище в організації, адже про це свідчать її переваги, зображені на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Переваги мотивації праці

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Наведені переваги свідчать про те, що мотивація – це внутрішнє почуття, яке може визначити тільки керівник, адже він тісно пов’язаний зі своїми працівниками. Потреби, бажання та стимули – дуже взаємопов’язані між собою, і вони є рушійною силою для дій працівників.

Мотивація як інструмент гарантування продуктивного функціонування підприємства та підняття рівня його конкурентоспроможності виконує такі функції, як економічна, соціальна та моральна, зображені на рисунку 1.6.

Особливого значення та актуальності для управління мотивацією трудової поведінки персоналу стає вирішення проблем комунікації, координації, контролю, узгодження цілей, прагнень та потреб працівників і підприємства в цілому, визначення та вирішення виникаючих суперечностей

між цілями та потребами працівників і підприємства. Все це, зі свого боку, потребує безперервного самовдосконалення, систематичного підвищення рівня кваліфікації, відповідальності, сміливості, ініціативності, творчих ідей за умови жорсткої організації робочого часу. Крім того, потрібно виділити, що для того, щоб процес мотивації був дієвим – варто часто здійснювати моніторинг щодо мотивації діяльності працівників.



Рис. 1.6. Функції мотивування

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Для мотивації працівників будь-якої організації в нашій державі необхідно виявляти мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою – упорядкувати процес стимулювання, який націлений на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Сучасні методи мотивації праці персоналу подамо на рисунку 1.7.

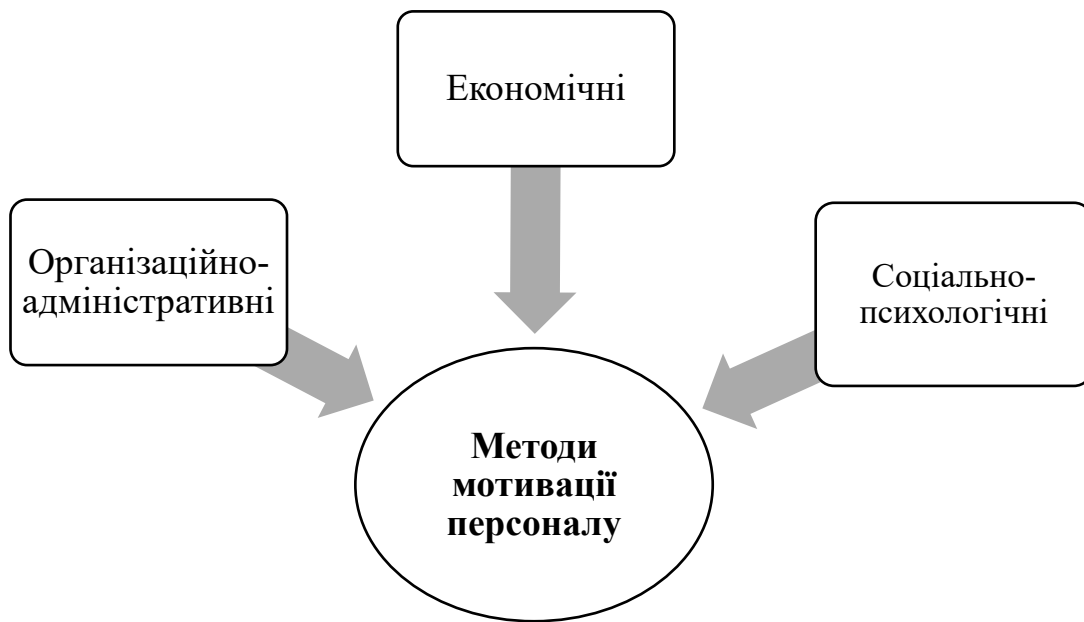


Рис. 1.7. Сучасні методи мотивації персоналу організації

Примітка. Наведено за [57, с.105].

Організаційно-адміністративні методи передбачають прямий вплив суб'єкта на об'єкт управління. В основі адміністративних методів покладені такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності. Використання адміністративних методів базується на теорії «Х» Д. Мак-Грегора, згідно якої люди ліниві, не хочуть працювати і до них необхідно застосовувати накази, контроль, покарання та стимулювання, адже в кожного працівника є свої «слабкі» місця, тому відповідно до кожного з них потрібно підбирати різні методи.

До адміністративних методів належать:

- організаційно-стабілізуючі, що передбачають застосування системи нормативно-правових актів;
- методи організаційного впливу, які діють лише всередині організації (інструкції, нормування праці, корпоративна культура та етика, організаційні схеми, правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти та ін.);

- розпорядчі, які використовують в процесі оперативного керування (вказівки, накази та розпорядження);
- дисциплінарні, що включають у себе реалізацію різних форм відповідальності. До них належать методи негативної мотивації – демотивації (позбавлення премій, штрафні санкції, висування догани, звільнення тощо).

Економічні методи означають матеріальне стимулювання працівників і трудових колективів. До економічних методів мотивації відносять:

- методи, які застосовують в державних і місцевих органах влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм);
- методи, якими керуються в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального та нематеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства).

Соціально-психологічні методи засновані на соціальних взаємовідносинах, моральному і психологічному впливові, застосуванні моральних стимулів до роботи, використанні впливу на особистість через психологічні прийоми з ціллю створення внутрішнього прагнення у працівника виконувати поставлені завдання без адміністративного впливу. Дані методи впливають на цінності колективу через стандарти поведінки, утворення соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів належать:

- формування трудових колективів із урахуванням типів особистості та характеру робітників;
- створення позитивного психологічного клімату в колективі;
- власний успішний приклад керівника своїм підлеглим, що має мотиваційний вплив на персонал у плані їх самовираження та приналежності до організації;
- активна участь персоналу в процесі управління;

- орієнтуючі умови, а саме місія та цілі організації, які мають бути зрозумілими та чіткими;
- запровадження соціальних норм поведінки;
- організація корпоративних заходів та спільного відпочинку працівників, в наслідок чого буде задоволення культурних та духовних потреб працюючих;
- впровадження моральних санкцій та перевірених заохочень, тобто поєднувати позитивні та негативні стимули.

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім заробітної плати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника організації.

Проте система мотивації буде дієвою лише у тому випадку, коли вона буде поєднувати декілька різних методів і форм стимулювання із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

Висновки до розділу 1

Дослідили вплив мотивації на працівників, керівництво та організацію в цілому; провели аналіз дефініції «мотивація»; розглянули сучасні методи, форми та підходи до мотивування працівників.

Мотивація – це процес заохочення людей до дій задля досягнення поставлених цілей. Даний процес потрібен для результативного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Для цього необхідно, щоб кожен працівник в організації отримував задоволення від роботи шляхом індивідуального мотивування.

Сучасні форми мотивації до праці поділяються на матеріальні та нематеріальні. Кожна з них має певні особливості, переваги та недоліки. А тому, щоб краще розуміти поведінку своїх підлеглих та впливати на неї належним чином – менеджерам потрібно знати їх усі «вразливі місця», тобто що саме їх стимулює до відповідальності та результативності.

Вивчення питань щодо мотивації та оцінювання працівників має як теоретичне, так і практичне значення, адже визначення механізмів оцінки та мотивації і їх дослідження дають можливість виробити дієву політику підприємства в сфері праці і трудових відносин, а також сформулювати найбільш сприятливі умови для тих робітників, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Лібра Терра»

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Лібра Терра», яке уже понад 17 років здійснює свою виробничу діяльність, займаючись плануванням, конструюванням, проектуванням та виготовленням навчальних посібників з іноземних мов не тільки для вітчизняного користування, але й для іноземного.

Видавництво знаходиться за юридичною адресою: Україна, 46001, Тернопільська область, місто Тернопіль, вулиця Руська, будинок 13, приміщення 3.

ТОВ «Лібра Терра» – сучасне виробниче українське підприємство, продукція якого на даний момент повністю конкурентоспроможна на локальному ринку. Виробничі потужності дозволяють виготовляти своїми силами практично все, що необхідно для виробничої діяльності.

Головний напрямок роботи товариства «Лібра Терра» – видавнича діяльність, яка полягає у підготовці і публікації сучасних підручників, навчальних посібників з іноземних мов для загальноосвітніх навчальних закладів, а також у наданні друкарських послуг оперативної поліграфії.

Щороку видавництво набуває все більшого розвитку та забезпечує навчальним матеріалом всі населені пункти України. Підручниками, які розроблені у видавництві «Лібра Терра» послуговуються сотні тисяч українських школярів.

Пріоритетом у роботі видавництва є задоволення потреб учнів і вчителів якісною навчальною літературою. Керуючись цим, видавнича команда намагається йти шляхом постійного удосконалення, бути креативною,

відкритою до нових і цікавих ідей. Команда, яка не втомлюється вивчати найкращий вітчизняний та зарубіжний досвід у виданні навчальних засобів, шукати творчих і досвідчених авторів, оновлювати зміст їхніх видань, шукати нові підходи у дизайнерських рішеннях, намагаючись досягнути синергії вербального та невербального спілкування [42].

Видавництво працює над задоволенням вимог національної школи і вищих навчальних закладів у навчально-методичних матеріалів із іноземних мов, створюючи та формуючи навчально-методичні комплекти, інтерактивні підручники, навчальні посібники для навчання профільної школи, методичні посібники для вчителів, що відповідають вимогам новітньої методики та потребам сучасних викладачів [42].

На ринку аналогічних товарів дане підприємство зарекомендувало себе з відмінної сторони. Головна перевага ТОВ «Лібра Терра» перед конкурентами – велика увага приділяється якості обслуговування клієнтів і підтримується високий рівень послуг, що надаються.

Цілями діяльності видавництва «Лібра Терра» є здійснення діяльності у видавничо-поліграфічній сфері. Розвиток поліграфічної діяльності «Лібра Терра» досягнув такого рівня, що вони стали найбільшим поліграфічним виробництвом на теренах Західної України, яке відрізняється високою якістю та продуктивністю.

Також перед собою керівництво «Лібра Терра» ставить місію сприяти оновленню змісту освіти українських школярів – майбутніх громадян України з метою розкриття їхніх талантів і досягнення ними високого рівня освіченості через створення сучасного навчального та методичного забезпечення загальноосвітніх навчальних закладів.

Сьогодні, коли Україна стоїть на шляху впровадження європейських стандартів в іншомовну освіту, у рамках проекту Ради Європи, автори видавництва «Лібра Терра» першими створили і видали українські версії Європейського мовного портфоліо для школярів, які пропонують якісно новий, інноваційний підхід до вивчення іноземних мов для різних вікових

категорій учнів.

Автори видавництва зацікавлені у розвитку своєї праці, тому розробили навчально-методичні комплекти з англійської мови, які включають компоненти, що використовують сучасні інформаційні технології. Додаткові навчальні компоненти, які розроблені авторами ТОВ «Лібра Терра» для кращого вивчення іноземної мови, зображені на рисунку 2.1.

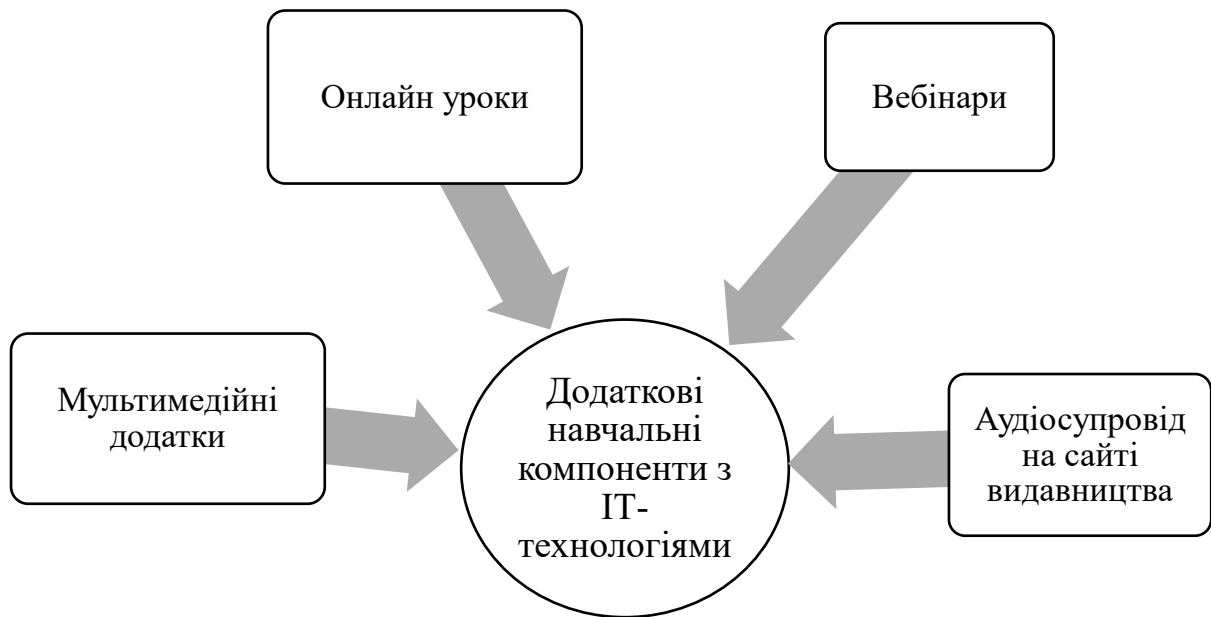


Рис.2.1. Додаткові навчальні компоненти для вивчення англійської мови

Примітка. Наведено за [42].

Наведені компоненти свідчать про те, що товариство з обмеженою відповідальністю «Лібра Терра» – сучасне та прогресивне видавництво, яке прагне постійного розвитку і розширення.

На підприємстві щорічно розробляється і друкується до 20 нових виробів. Каталог видавництва налічує більше 150 різних книг, посібників, словників, зошитів та папок. Перелік видань, яку виготовляє «Лібра Терра», зображений на рисунку 2.2.



Рис.2.2. Каталог видань ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Наведено за [42].

«Лібра Терра» приймає участь у різноманітних форумах видавців, у національних конкурсах і виставках сучасних методів навчання, а також у науково-практичних семінарах, організованих МОНУ та АПН України.

Навчально-методичні комплекти, підручники і посібники, представлені видавництвом, пройшли науково-методичну експертизу щодо відповідності чинним програмам з англійської мови для загальноосвітніх навчальних закладів України, сучасній методиці та мовним й літературним нормам і отримали відповідні грифи Міністерства освіти і науки України, а, отже, є

схваленими і рекомендованими для використання у навчальних закладах України [42].

Керівництво видавництва «Лібра Терра» дуже ретельно ставиться до процесу виготовлення своєї книжкової продукції. Вони дбають про здоров'я своїх клієнтів, тому дотримуються всіх санітарних норм і стандартів книжкової продукції відповідно до вікових категорій користувачів. Крім того, керівництво переймається за якість друку та контролює якість матеріалів, а також санітарні умови на самому виробництві. Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи (див. Додаток А).

У сьогоденних реаліях «Лібра Терра» відповідає європейським стандартам, проте потребує нових цікавих ідей та стратегій розвитку. Кожного року з Міністерства освіти та науки виходять нові вимоги до створення книжок, тому автори видавництва завжди у творчому пошуку і навчанні. Для того, щоб завжди залишатись актуальними, керівництво видавництва відправляє своїх підлеглих на навчання на різноманітні тренінги, форуми та семінари, після яких всі збираються і діляться почутим.

Видавнича діяльність є одним з найменш досліджених напрямів попри те, що видавництва формують інформаційний простір, відкривають нові ідеї розвитку та удосконалення науки та освіти в суспільстві.

ТОВ «Лібра Терра» беруть як орієнтир українського видавництва іноземних дитячих та дорослих книжок, адже за період діяльності Оксани Дмитрівни Карпюк (керівник та автор) змогли видати багато цікавих, корисних і професійно ілюстрованих книг, завоювавши прихильність дітей та дорослих. Більше того, автори видають як класичні поліграфічні книги, так і в інтерактивному виконанні, аудіо форматі, які надто сильно зацікавлюють сучасного читача. Також для ефективнішої діяльності видавництва підписуються договори співпраці з авторами інших видавництв на певний період часу, таким чином відбувається обмін досвідом та інформацією; процес розширення інформаційних можливостей та розвиток; комунікація та зв'язок при потребах і бажанні.

У видавництва є сучасно створений сайт, де можна ознайомитись з продукцією, зробити замовлення на будь-яку представлену книгу, а також є можливість оптового замовлення. Даний ресурс використовується не лише у цілях реклами та презентації роботи авторів, але й як функціональний механізм співпраці з читачами та матеріального забезпечення видавництва. Головними перевагами сайту для його користувачів є:

- акції, конкурси та розпродаж;
- каталог книг;
- співпраця,
- розпродаж,
- додаткова корисна інформація,
- книжковий клуб,
- варіанти доставки.

На сайті завжди актуальна інформація про роботу видавництва, що готується до друку, які останні новинки та цікаві поради як можна заохотити дітей молодшого віку до читання та вивчення іноземних мов.

«Лібра Терра» працює на ниві освіти і співпрацює із вчителями-практиками, науковцями та викладами. Кожний із них виконує свою роль і функцію. Керівництво товариства хоче бачити майбутнє нашої держави, наших дітей, як громадян України, освіченими й талановитими, щасливими та впевненими у завтрашньому дні.

2.2. Оцінювання персоналу досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лібра Терра» – це велика компанія, у якій можна виділити два основних структурних підрозділи: видавничий та поліграфічний (див. Додаток Б).

Видавничий відділ включає в себе:

- підрозділ реалізації та маркетингу (оптова торгівля, роздрібна торгівля,

- маркетинг);
- бухгалтерію на чолі з головним редактором;
- редакційно-видавничий підрозділ;
- поліграфічний відділ;
- художній відділ;
- редактори [44].

Видавництво спеціалізується на підготовці навчально-методичної літератури, а також інших видів навчальної продукції та безпосередньо її виготовленням і продажем.

До відділу поліграфії у ТОВ «Лібра Терра» відносяться:

- підрозділ виробництва;
- оперативна поліграфія;
- склад;
- логістика [44].

До підрозділу виробництва відноситься друкарня з наявністю більше 30 сучасних поліграфічних машин. Дані потужності дають можливість забезпечувати в достатній кількості та найшвидші терміни замовлення клієнтів та власні потреби компанії.

Виробничі потужності товариства надзвичайно сильні, але для їх стабілізації і утримання на ринку потрібно постійно нарощувати обсяги виробництва продукції, яка буде високоякісною та конкурентоспроможною, і, звичайно, би користувалась великим попитом на світовому та вітчизняному ринках.

Організаційна структура підприємства, яка представлена в даному дослідженні – лінійно-функціонального типу. При такій структурі управління всю відповідальність за діяльність товариства бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений колектив.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- якісна підготовка рішень та планів, пов'язаних із спеціалізацією працівників;

- можливість залучення більш кваліфікованих вузьких спеціалістів – консультантів та експертів;
- відсторонення лінійного менеджера від незначних проблем підприємства.

До недоліків лінійно-функціональної структури можна віднести:

- надмірна кількість обов'язків керівника та його заступників через нагальну потребу погодження діяльності інших функціональних підрозділів підприємства;
- обмеження у відносинах між представниками вищого апарату управління через застосування формальних правил та процедур;
- досить повільна та слабка комунікація від керівника до виконавця;
- неоперативність у прийнятті рішення;
- незначна увага приділяється на вимоги зовнішнього середовища.

Вагомою і ключовою частиною успішної діяльності ТОВ «Лібра Терра» є його працівники, тобто досвідчені керівники та висококваліфіковані спеціалісти. Без правильно організованої та незгуртованої колективної роботи будь-яка установа може регресувати. Для того, щоб уникнути цього головне завдання керівників товариства «Лібра Терра» в тому, щоб створити мотиваційні умови діяльності для персоналу, які будуть співпадати із інтересами компанії та задовільняти запити працівників, і, звичайно, в кінцевому результаті вели до успіху організації.

Аналіз структури працівників ТОВ «Лібра Терра» ми проводили за кількома параметрами: статтю, рівнем освіти, віком, стажем роботи та плінністю кадрів на досліджуваному підприємстві.

На рис. 2.3 нами проведено оцінювання кількісної структури персоналу ТОВ «Лібра Терра». З даних рис. 2.3 видно, що чисельність персоналу ТОВ «Лібра Терра» за аналізований період 2018-2020 рр. збільшувалась. Найбільша чисельність працівників на підприємстві за досліджуваний період була у 2020 р. – 149 чол., де порівняно із 2018 р. чисельність персоналу збільшилась на 30 чоловік, що у відсотках складає 20,1 %. Так у 2019 р. порівняно з 2018 р.

чисельність працюючих зростає на 13,8 %. Зростання працівників на підприємстві свідчить про те, що товариство розширюється, показує стабільний приріст і розвивається.

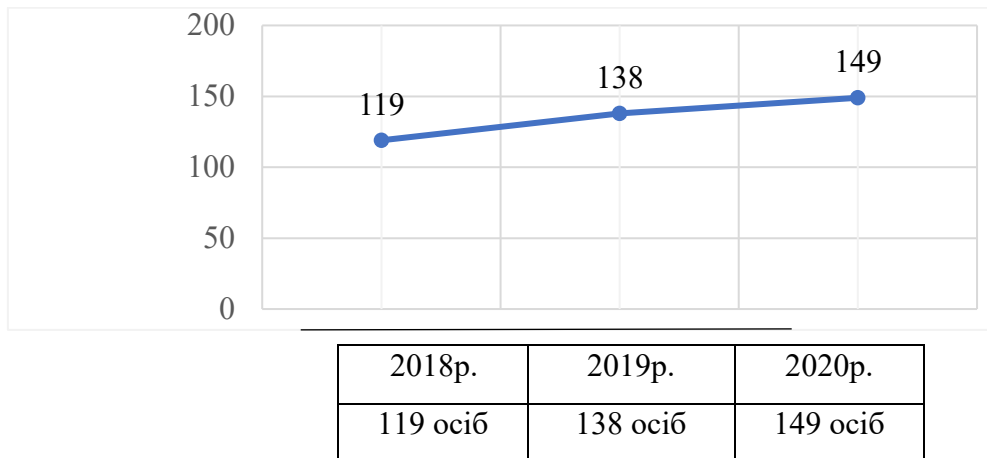


Рис. 2.3. Кількісна структура персоналу ТОВ «Лібра Терра» за період 2018-2020 рр.

Примітка. Розраховано автором на основі [63, 64, 65].

Для аналізу статевої структури персоналу на підприємстві ТОВ «Лібра Терра» за 2018-2020 рр. скористаємось даними, поданими у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності та статева структура персоналу ТОВ «Лібра Терра» впродовж 2018-2020 рр.

Чисельність персоналу	Рік		
	2018	2019	2020
Загальна кількість, осіб	119	138	149
Чоловіків, осіб	69	72	82
Чоловіків, %	58,0	52,2	55,0
Жінок, осіб	50	66	67
Жінок, %	42,0	47,8	45,0

Примітки:

¹Складено за даними [63; 64; 65].

²Станом на початок року

³Розрахунок показника проведено автором

Розглянемо зміну статевої структури працівників на видавництві за останні 3 роки на рис. 2.4.

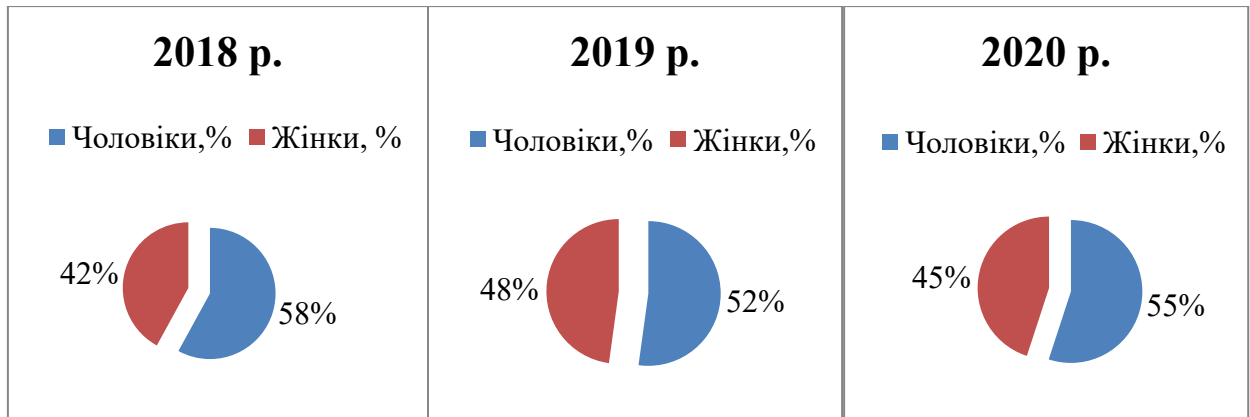


Рис. 2.4. Статева структура працівників на видавництві

Примітка. Розраховано автором на основі [23; 24; 25].

У структурі працівників видавництва переважає чоловіча стать, адже це пов'язано із виробничою сферою діяльності підприємства. Із таблиці бачимо, що у 2018 році частка чоловіків становила 58 %, у 2019 – 52 %, а у 2020 році – 55 %.

Якщо характеризувати весь персонал ТОВ «Лібра Терра» за віком, то спостерігаємо, що працівники віком до 30 років становлять 26,2% від загальної чисельності, від 30 до 40 років – 38,9%, від 41 до 60 – 31,5%, а старше 60 років – лише 3,4% працівників. Тобто на видавництві основну частину працівників складають особи працездатного віку від 18 до 60 років (згідно рис. 2.5).

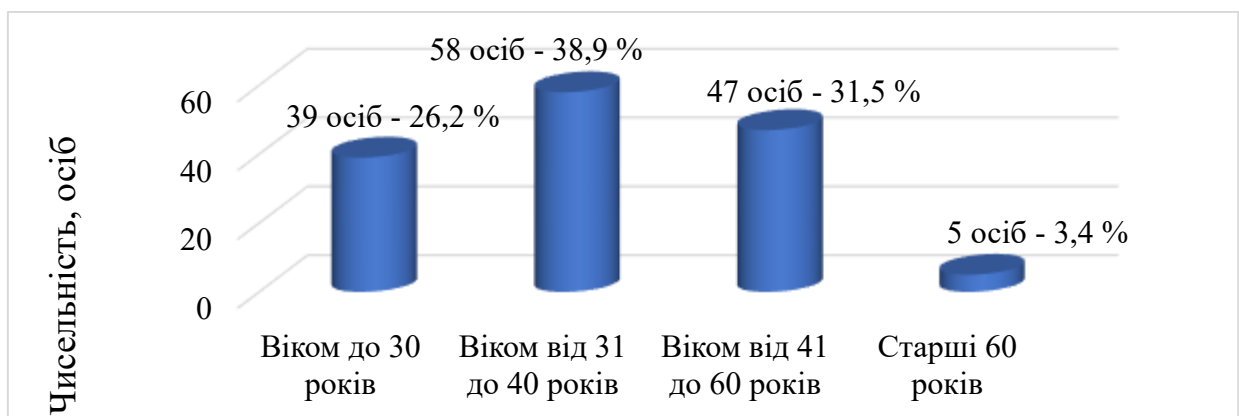


Рис. 2.5. Аналіз персоналу видавництва «Лібра Терра» за віком станом на 01.01.2021 року

Примітка. Розраховано автором на основі [25].

Розглядаючи діяльність підприємства за 2018-2020 рр., не менш важливий процес аналізу основних техніко-економічних показників, для того, щоб знати реальну ситуацію розвитку підприємства та його майбутні перспективи. У таблиці 2.2 представлені техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Лібра Терра» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Лібра Терра» за 2018-2020 рр.**

Показники	Рік			Зміна	
	2018	2019	2020	+/-	%
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	3871,0	4986,4	5454,8	+1583,8	29,0
Кількість працівників, чол.	119	138	149	+30	20,1
Фонд заробітної плати, тис. грн.	1848,0	2484,0	2820,0	+972,0	34,5
Середньорічне виробництво на одного працівника, тис. грн.	410,1	498,2	580,9	+170,8	29,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	15,0	17,0	19,5	+4,5	23,1
Балансовий прибуток, тис. грн.	3871,0	4986,4	5454,8	+1583,8	29,0
Чистий прибуток, тис. грн.	2023,0	2502,4	2634,8	+611,8	23,2

Примітки:

¹Складено за даними [23; 24; 25; 54; 55; 56].

²Станом на початок року

³Розрахунок показників проведено автором

Як бачимо з даних таблиці 2.2, загальна економічна ситуація товариства сприятлива так, як спостерігається зростання показників чистого прибутку. Рівень заробітної плати вищий, ніж середній рівень по всій країні. Всі інші техніко-економічні показники також стабільні та мають позитивну динаміку зростання.

Складемо *SWOT*-аналіз ТОВ «Лібра Терра» для вивчення його зовнішнього і внутрішнього середовищ (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Лібра Терра»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> – висока репутація товариства; – зручне місце розташування підприємства в центрі міста; – невисока собівартість продукції; – кваліфікований персонал; – висока якість товарів; – власні виробничі споруди; – значна відносна частка ринку; – великий асортимент продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – неефективне використання ресурсів підприємства; – відсутність структурних підрозділів з маркетингу; – наявність нерентабельних видів діяльності.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> – розширення ринків збуту; – економія на масштабах виробництва; – підвищення рівня професійності кадрів; – зростання продуктивності праці та матеріального забезпечення працівників; – розширення асортименту продукції; – збільшення прибутковості товариства; – експорту продукції в країни близького та далекого зарубіжжя. 	<ul style="list-style-type: none"> – поява конкурентів; – неплатоспроможність населення; – інфляція; – втрата та пошкодження товарів при транспортуванні.

Примітки:

¹Складено за даними [25; 56; 65].

²Аналіз проведено автором

Отже, матриця *SWOT*-аналізу являє собою зручний інструмент структурного опису стратегічних характеристик підприємства.

2.3. Моніторинг системи мотивації персоналу ТОВ «Лібра Терра»

Сучасна система керівництва повинна забезпечувати дієве функціонування підприємства, особистості та суспільства в цілому на основі ефективного використання всіх видів ресурсів. Підвищення ефективності суспільного виробництва, соціально-економічного розвитку країни, ступінь задоволення суспільних і особистих потреб та рівень життя населення в

багатьох випадках ґрунтується на підвищенні продуктивності виробництва, і в тому числі на зростанні продуктивності праці, що безпосередньо залежить від системи мотивації працівників.

Механізм мотивування персоналу у ТОВ «Лібра Терра» складається з шести стадій: виникнення потреб, пошук засобів їх задоволення, вивчення напрямків дій, виконання конкретних завдань, отримання винагороди за дії, відчуття задоволення потреби.

Мотивація персоналу займає досить вагоме місце в структурі управління персоналу. Основним із мотиваційних факторів у ТОВ «Лібра Терра» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання, встановлених базових окладів. Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору.

Для оцінювання працівників видавництва, а також рівень їхньої мотивації, використовують коефіцієнти ефективності, які вимірюють операційну, адміністративну та фінансову ефективності (рис. 2.6).

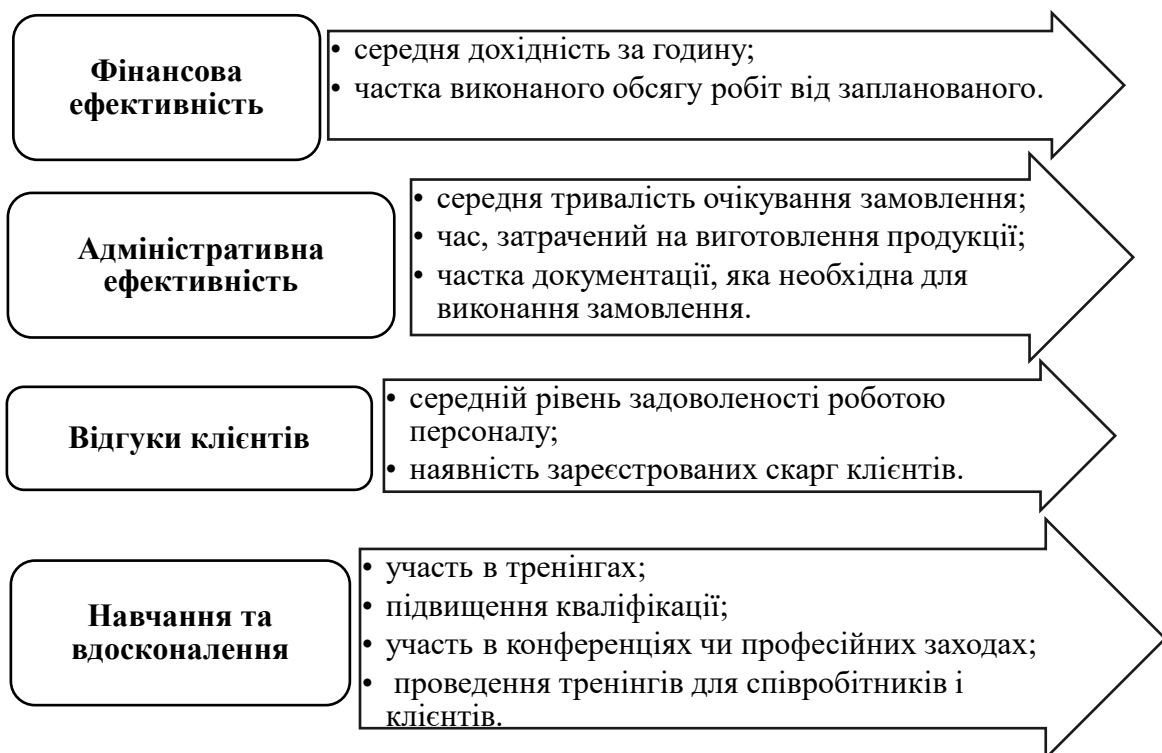


Рис. 2.6. Ключові показники ефективності персоналу

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Застосування наведених показників дасть можливість менеджерам видавництва налагодити у внутрішньому середовищі ефективні бізнес-процеси, проте дана система вимагає детального аналізу даних на постійній основі, включаючи діяльність персоналу та методи заохочення їх до ефективної роботи.

У період економічної кризи поведінка керівництва ТОВ «Лібра Терра» визначає мотивацію з негативним зворотним зв'язком (через зниження виробничих результатів не тільки знижуються можливості задоволення потреб, а й постійно скорочується їх обсяг). Тому власники і менеджери підприємства, щоб не опинитися розчавленими кризою, змушені переглянути систему мотивації на основі встановлення динамічних позитивних зворотних зв'язків.

Оскільки одним із важливих елементів стимулювання персоналу є оплата праці – у ТОВ «Лібра Терра» вона погодинна для всіх категорій працівників: керівників, спеціалістів, службовців, основних та допоміжних робітників та налагоджувальників – відмінність полягає лише у встановленні годинної тарифної ставки.

У видавництві для адміністративно-управлінського персоналу встановлюються посадові оклади, відповідно до виконуваних робіт, кваліфікації працівника та його професійних обов'язків. Робітникам тарифна ставка встановлюється відповідно до кваліфікації працівників, складності робіт та умов праці із застосуванням восьми розрядної тарифної сітки, яка диференціюється відповідно до категорії працівників та виконуваних робіт.

Нами було проведено аналіз середньої заробітної плати для адміністративно-управлінського персоналу та робітників у 2018-2020 рр., представлені в національній грошовій одиниці – гривні (рис. 2.7).

Таким чином, середня заробітна плата для працівників вищого рівня зросла на 32,9% у 2020 році – це пов'язано із зростанням прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати; для робітників у 2018 році середня зарплата була практично мінімальною, проте вона суттєво зросла у 2020 році

на 62,7% – це пов’язано із зростанням державних гарантій в оплаті праці.

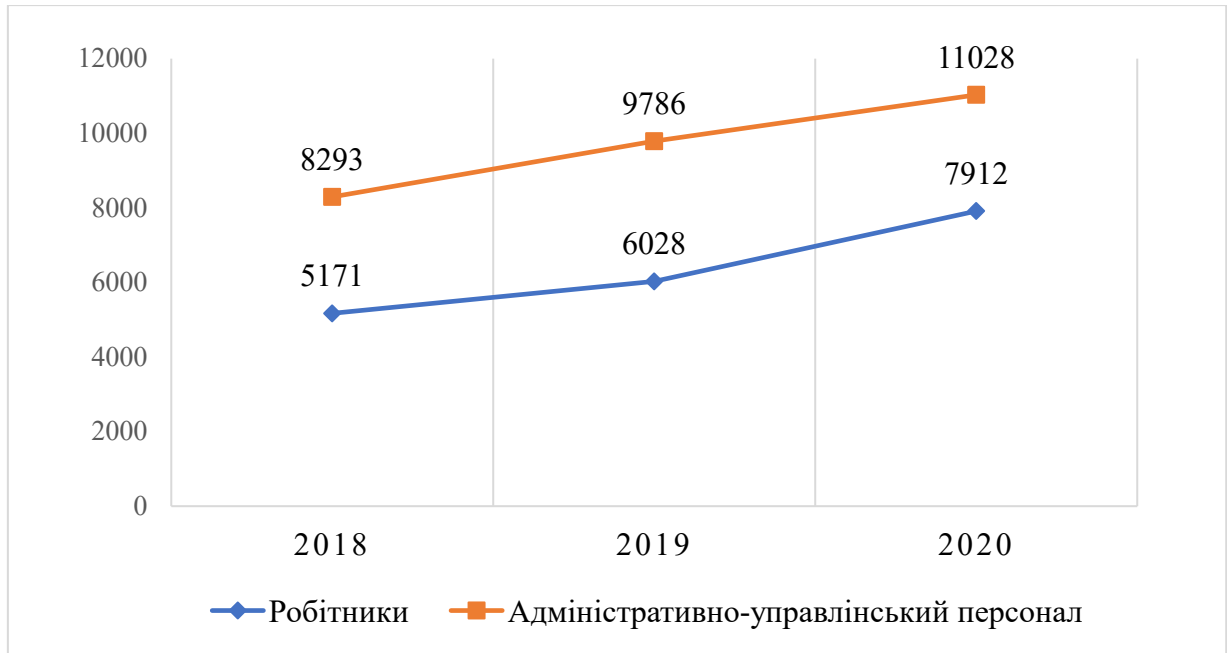


Рис. 2.7. Середня заробітна плата для адміністративно-управлінських працівників та робітників нижчого рівня ТОВ «Лібра Терра» 2018-2020 рр.

Примітка. Побудовано на основі [54; 55; 56].

Для того, щоб забезпечити кадрову міцність та стійкість, а також велику зацікавленість в організації менеджери ТОВ «Лібра Терра» розробили систему стимулювання праці персоналу. Вони впевнені, що за даних методів мотивування організації здобуде всіх поставлених цілей і буде задовільняти всі потреби працюючих.

До матеріального стимулювання у видавництві відноситься:

- зарплата;
- премії;
- нерегулярні премії у зв’язку з певними подіями (дні народження, ювілей, народження дитини);
- регулярні премії (ювілей фірми);
- додаткова плата за позаурочну роботу;

– медичне обслуговування.

Проте, сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів, коли відносно важко встановити та виплатити високу заробітну плату працівникам, особливу увагу рекомендують приділяти саме нестандартним методам стимулювання праці, використовуючи при цьому гнучку систему мотивування для персоналу, ефективно поєднуючи нестандартні та стандартні мотиваційні заходи.

Тому мотивація персоналу товариства «Лібра Терра» не складається лише з матеріальної мотивації – компанія зосереджує свою увагу і на нематеріальному стимулюванні свого персоналу, а саме: регулярно підвищує їх кваліфікацію. З працівниками проводяться різні тренінги та курси для тих, хто бажає отримати додаткові знання, наприклад, як користуватись новим обладнанням, програмним забезпеченням та як зробити так, щоб клієнтів ставало все більше.

Не менш важливим фактором мотивації у системі управління персоналом, який використовується в практичній роботі видавництва є методи психологічного заохочення. Сутність даних методів полягає в отриманні задоволення від зробленої роботи, вищої відповідальності, суспільного визнання без додаткових витрат. Методи психологічного заохочення безмежні, тому що працівники рідко втомлюються від додаткової уваги, похвали та визнання.

Визнання – потреба, яка потрібна для більшої частини працівників для задоволення їх своєю діяльністю. На ТОВ «Лібра Терра» методами суспільного визнання виступають: кар’єрний ріст, вручення дорогоцінних подарунків, створення особливих умов для кращих працівників, фотографії на дошці пошани, оголошення кращих результатів роботи працівників за кварталний період на зборах колективу.

А також із метою забезпечення кращого мотиваційного клімату в колективі менеджери підприємства «Лібра Терра» використовують наступні методи:

- заохочення працівника за досягнуті результати;
- надання та створення можливостей працівнику самому приймати рішення в межах своєї компетенції;
- менторство;
- вручення почесних грамот;
- присвоєння рангу «кращий...»;
- індивідуальної та публічної похвали;
- харчування;
- доставки до місця роботи;
- подяки;
- пам'ятного подарунку;
- змагання, конкурси.

Проте застосовують дані стимули рідко і це виступає своєрідною демотивацією персоналу даної організації.

Проведений аналіз впливу мотивації на діяльність працівників ТОВ «Лібра Терра» довів, що при теперішніх умовах праці персонал відчуває потребу не лише в мотиваційних чинниках, але й надають перевагу комфортним умовам праці, а саме:

- 1) створення зон відпочинку;
- 2) тимбілдінг;
- 3) запровадження режиму праці та відпочинку;
- 4) покращення міжособистісних стосунків із керівником та колегами (див. дод. Г).

Дані фактори свідчать про низьку задоволеність потреб працівників нижчих рівнів, які можуть впливати на зниження престижності роботи, тим самим створюючи плинність персоналу та байдуже ставлення на робочому місці. Ці особливості спричиняють не тільки кількісну, але й якісну невідповідність у структурі підприємства.

Отже, незадовільні умови праці для ТОВ «Лібра Терра» можуть нести вагому загрозу соціально-трудої безпеці підприємства (див. рис. 2.8).

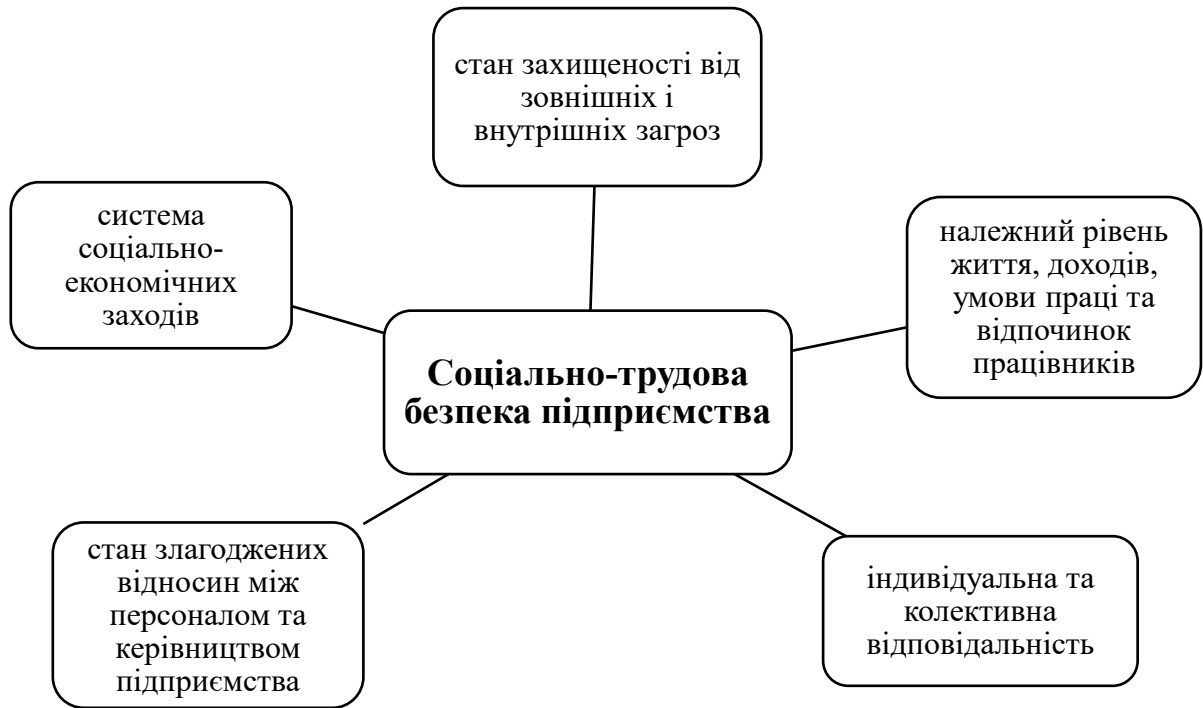


Рис. 2.8. Складові характеристик соціально-трудової безпеки підприємства

Примітка. Складено на основі [19, с.25].

Підсумовуючи вищевикладене, термін соціально-трудової безпеки організації може розглядатись як стан захищеності соціальних інтересів персоналу від зовнішніх і внутрішніх загроз щодо його рівня забезпечення, професійного та соціального стану, при якому відбуваються розвиток, збереження трудового персоналу та зростання показників продуктивності товариства.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Лібра Терра» робимо висновок, що це підприємство із лінійно-функціональною організаційною структурою, яке займається розробкою, виготовленням та збутом поліграфічної та навчальної продукції. На підприємстві функціонують два основних структурних підрозділи: поліграфічний та видавничий.

У даному розділі проведено оцінку системи мотивації персоналу, складено матрицю *SWOT*-аналізу, визначено техніко-економічні показники діяльності товариства та здійснено аналіз персоналу за віком, статтю та плінністю кадрів на досліджуваному підприємстві.

На досліджуваному підприємстві діє певна система стимулів, яка включає в себе матеріальні та нематеріальні винагороди персоналу, а саме: премії, часткове медичне обслуговування, заробітна плата, часткова компенсація харчування лише на період великої завантаженості працівників, доставка до місця роботи, організація наставництва, нагородження почесними грамотами та дипломами, публічне визнання та похвала. Проте застосовують дані стимули рідко і це виступає своєрідною демотивацією персоналу даної організації.

Проведений аналіз впливу мотивації на діяльність працівників ТОВ «Лібра Терра» довів, що в теперішніх умовах праці персонал відчуває потребу в мотиваційних чинниках та надають перевагу ще і комфортним умовам праці, а саме: створення зон відпочинку, тимбілдінг, запровадження режиму праці та відпочинку, покращення міжособистісних стосунків із керівником та колегами тощо.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»

3.1. Управління трудовим потенціалом як складової ресурсного потенціалу підприємства

Перспективи розвитку видавничої сфери залежать від рівня і стану ресурсного потенціалу підприємства та здатністю його продуктивного використання. У пошуках своєї ніші на ринку кожне підприємство має мати свій певний потенціал, який дасть змогу зайняти відповідну частку ринку.

Потенціал організації можна вивчати як економічну складову, потужну силу розвитку та вдосконалення, що відображає не лише присутні ресурси, але й їх резерви, що можуть застосовуватись у майбутньому часі за певних умов.

Ресурсний потенціал будь-якого підприємства надзвичайно складна економічна категорія, яка містить безліч різноманітних складових. Структурна модель ресурсного потенціалу, наведена на рисунку 3.1.

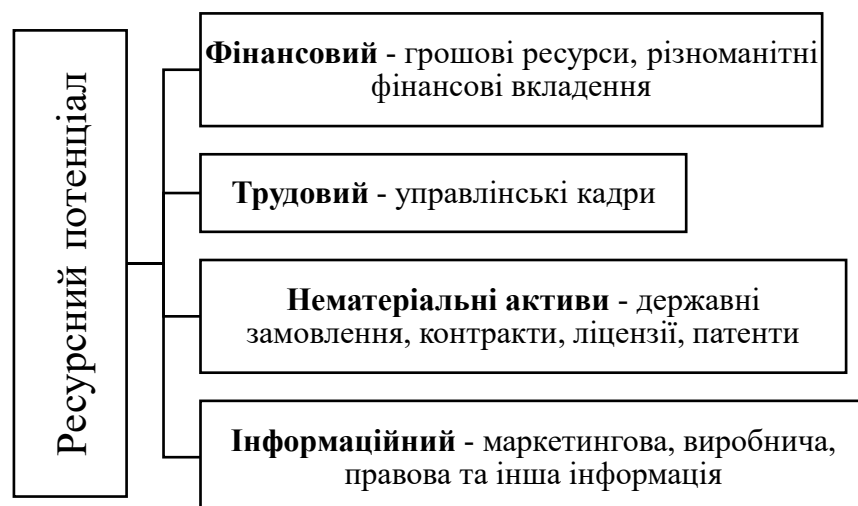


Рис. 3.1. Структурна модель ресурсного потенціалу підприємства
Примітка. Складено на основі [61].

Підсумовуючи вищевикладене, ресурсний потенціал підприємства – це важлива та складна система, що об'єднує в одне ціле підгрупи ресурсів, які при застосуванні дають змогу одержати необхідні результати діяльності. Особливу увагу дана система набуває при підвищенні конкуренції на ринку та в проведенні зовнішніх та внутрішніх змін. Тобто в даному контексті ресурсний потенціал в сукупності всіх його елементів має взаємодіяти та створювати відповідні умови, в яких встановлюється та використовується персонал заради перспективного майбутнього компанії.

Вагомим елементом ресурсного потенціалу товариства «Лібра Терра» є матеріально-технічні засоби. Матеріально-технічні засоби організації поділяються на основні та оборотні. Щодо основних засобів в загальному, то потрібно відмітити його головні показники:

- коефіцієнт зростання зносу;
- показник придатності;
- коефіцієнт оновлення;
- показник вибуття;
- частка активної частини основних засобів;
- коефіцієнт виробничих потужностей.

У свою ж чергу, показники використання оборотних засобів можуть застосовуватись як:

- коефіцієнти обороту та закріплення;
- тривалість обороту (у днях);
- вартість валової, товарної та чистої продукції;
- розмір прибутку в розрахунку на 1 грн. оборотних засобів.

«Лібра Терра» зможе покращити ефективність використання оборотних засобів при наявності таких заходів: скорочення термінів виготовлення продукції в наслідок механізації робіт; вдосконалення технологічних процесів; зменшення складських запасів у результаті покращення логістики; дотримання витрат сировини на виготовлення одиниці продукції; упорядкування цін на продукцію; застосування ефективної системи мотивації.

Розглядаючи робочу силу, як надзвичайно важливу складову ресурсного потенціалу, а також показники її використання, ми вважаємо, що їх можна розділити на дві групи, які представлені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Система показників використання трудових ресурсів підприємства

Примітка. Складено на основі [61, с.29].

У формуванні ефективного ресурсного потенціалу підприємства значну увагу приділяють його управлінню. Управління потенціалом поділене на певні етапи, які відіграють важливу роль у внутрішньому та зовнішньому середовищах компанії (див. рис. 3.3).

Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства		
↓		↓
<u>Етапи:</u>		<u>Характеристика:</u>
Встановлення місії	—————→	Визначення основних пріоритетів діяльності підприємства
Визначення цілей	—————→	Формування основних напрямів діяльності
Формування стратегії діяльності підприємства	—————→	Планування діяльності на основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ
Організація структури та складу ресурсного потенціалу підприємства	—————→	Фінансове, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення діяльності підприємства
Управління ресурсним потенціалом	—————→	Застосування функцій, принципів та методів управління.
Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом	—————→	Встановлення критеріїв досягнення ефективності управління.
Досягнення ефективності	—————→	Рівень рентабельності, прибуток, рівень інвестиційної привабливості
Корегування процесу управління за результатами досягнення ефективності	—————→	Визначення необхідних дій, що корегують процес управління, їх узгодження та затвердження
Контроль	—————→	Аналіз та моніторинг функціонування процесу управління ресурсним потенціалом
Планування та визначення умов розвитку ресурсного потенціалу	—————→	Планування змін щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Впровадження змін	—————→	Реалізація необхідних організаційно-управлінських змін

Рис. 3.3. Етапи формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства

Примітка. Складено на основі [59].

Цілеспрямоване відтворення та ефективне використання ресурсів підприємства можуть бути реалізованими лише при правильному управлінні процесами, адже: по-перше, доцільне співвідношення економічних та соціальних чинників праці, матеріально-технічної бази і, насамперед, основних виробничих фондів. По-друге, впровадження сучасних, високоякісних та екологічних технологій у виробництво. По-третє, розширення та постійне оновлення ресурсів. Адже на результативність та безпечне функціонування ресурсного потенціалу підприємства на пряму впливає чітко організоване, своєчасне і достатнє матеріально-технічне забезпечення, та висока якість основних засобів виробництва продукції. Всі ці показники безпосередньо визначають результативність та безпечність функціонування ресурсного потенціалу підприємства, а також їх розвиток.

Згідно аналізу, раціональним чинником використання ресурсів та стабільного функціонування загально-економічної діяльності підприємства є управління ресурсним потенціалом. Це означає, що чим ефективніше буде управління ресурсним потенціалом, тим кращий буде результат. Адже управління ресурсним потенціалом відбувається згідно внутрішніх законів господарської діяльності і необхідне для: по-перше, аналізу поточного стану компанії; по-друге, для створення моделі ринку підприємства; по-третє, для визначення найкращої тактики компанії.

Організаційно-економічний механізм ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства означає комплекс заходів, який повинен вирішувати питання стосовно дієвого використання, розподілу, контролю, забезпечення та розвитку підприємства. А також основним фактором у системі управління ресурсним потенціалом – постановка мети та визначення завдань, на базі яких відбувається планування процесу ресурсного потенціалу організації. Головною метою в керуванні ресурсним потенціалом є збільшення прибутку для подальшого зростання.

Економічно обґрунтоване керівництво ресурсним потенціалом являє собою передумову росту конкурентоспроможності. Головне завдання системи

управління – це гарантування ефективності завдяки досягненню цілей з мінімальними втратами. Завдяки цьому вдасться досягнути розвитку та підвищення продуктивності управління і відтворення ресурсного потенціалу.

Для підтримки та удосконалення ресурсного потенціалу організації можна виділити основні та першочергові напрями розвитку (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрями розвитку ресурсного потенціалу підприємства

Примітка. Складено на основі [61].

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства є головним фактором, адже саме він забезпечує ключові інтереси не тільки підприємства, але й інтереси країни, її безпеку, підтримує культурний та соціальний рівні життя населення.

3.2. Удосконалення мотиваційного середовища ТОВ «Лібра Терра»

У теперішні умови для дієвого стимулювання працівників підприємств, від керівництва вимагаються не тільки знання про методи мотивації, але й вміння їх застосування на практиці без суттєвих втрат для економічного становища компанії та її репутації.

Після детального дослідження системи мотивації персоналу на ТОВ «Лібра Терра» виявлено чинники, на які насамперед потрібно звернути увагу керівництву підприємства:

- санітарно-технічні умови праці;
- рівень заробітної плати;
- можливість самореалізації;
- незадоволеність працею працівників;
- відносини між колегами.

Для аналізу задоволеності працівників діючою системою мотивації на ТОВ «Лібра Терра», ми провели анкетування серед працівників. В опитуванні взяло участь 50 працівників компанії. Анкети були розроблені автором (див. дод. В).

На питання про задоволеність ефективністю наявної системи мотивації праці на підприємстві – були отримані відповіді (див. рис. 3.5).

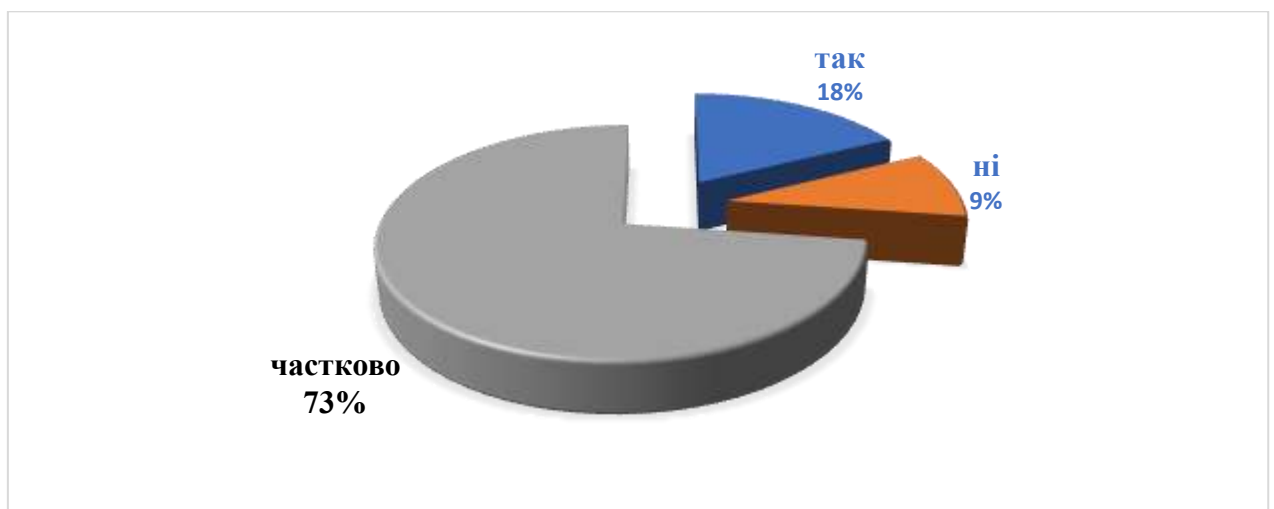


Рис. 3.5. Ступінь задоволення наявної системи мотивації праці, %

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

З рисунку 3.5 бачимо, що більша частина працівників ТОВ «Лібра Терра» лише частково задоволені наявною системою мотивації праці, 18% задоволених і 9% повністю незадоволені.

Труднощі чи проблеми та, водночас, потреби працівників, представлені на рисунку 3.6 спонукають до знаходження та застосування різних способів для покращення системи мотивування праці в товаристві.



Рис. 3.6. Головні демотиватори праці персоналу ТОВ «Лібра Терра», %

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень

Зауважимо, що у наш час сучасні методи мотивації відкривають широкі можливості перед керівництвом фірми для практичного їх застосування, а не тільки матеріальні стимули. Застосування дієвої мотивації менеджерами установи будуть забезпечувати зацікавленість персоналу у підвищенні продуктивності та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

Сьогоднішні реалії такі, що більшість свого часу люди віддають роботі. Відповідно вони хочуть відчувати себе зручно та комфортно на робочому

місці. Тому керівництву компанії необхідно приділяти вагому частину свого часу на вирішення даного питання. Коли немає затребуваних умов для праці – ефективність підлеглого на робочому місці знижується. Для вирішення даного завдання потрібно наступне: по-перше, налагодити дружню атмосферу в колективі корпоративними неформальними заходами; по-друге, створити відпочинкові зони для працюючих.

Ми вважаємо, що удосконалення системи мотивування персоналу має базуватись на послідовності дій та їх реальному виконанні, представлених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Первинні мотиваційні дії від керівництва підприємства

№ з/п	Дії керівництва для мотивації підлеглих
1.	Визначення та дослідження менеджерами підприємства стану вмотивованості працівників компанії через заходи моніторингу соціально-психологічних аспектів виникнення демотиваційних процесів.
2.	Створення ефективного та детального плану навчання керівників із питань управління кадрами, а також застосування дієвого мотиваційного інструментарію для підлеглих.
3.	Розробка відкритої та простої для інформування працівників системи винагороди за їх виконану роботу, мета якої зменшити плінність персоналу та подолати кадровий дефіцит.
4.	Створення покрокову інструкцію щодо використання та застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для персоналу.
5.	Ознайомлення персоналу з новими формами та правилами взаємодії між колегами та керівництвом.
6.	Здійснення визначеної програми стимулювання персоналу.

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень

Таким чином з таблиці бачимо, як важливо вміти правильно, чітко та відкрито розставляти пріоритети в заходах, спрямованих на стимулювання підлеглих до якіснішої та продуктивної праці. Тому для менеджерів ТОВ «Лібра Терра» відповідно до таблиці, пропонуємо проводити зустрічі зі своїми підлеглими для визначення їх реальних мотивів та потреб.

Вищому апарату управління ТОВ «Лібра Терра» для того, щоб стимулювання праці персоналу було ефективним потрібно завжди вивчати нові методи та оновлювати систему мотивації на підприємстві. Для прикладу пропонуємо формування етапів системи стимулювання праці підлеглих на підприємстві, зображені на рис. 3.7.

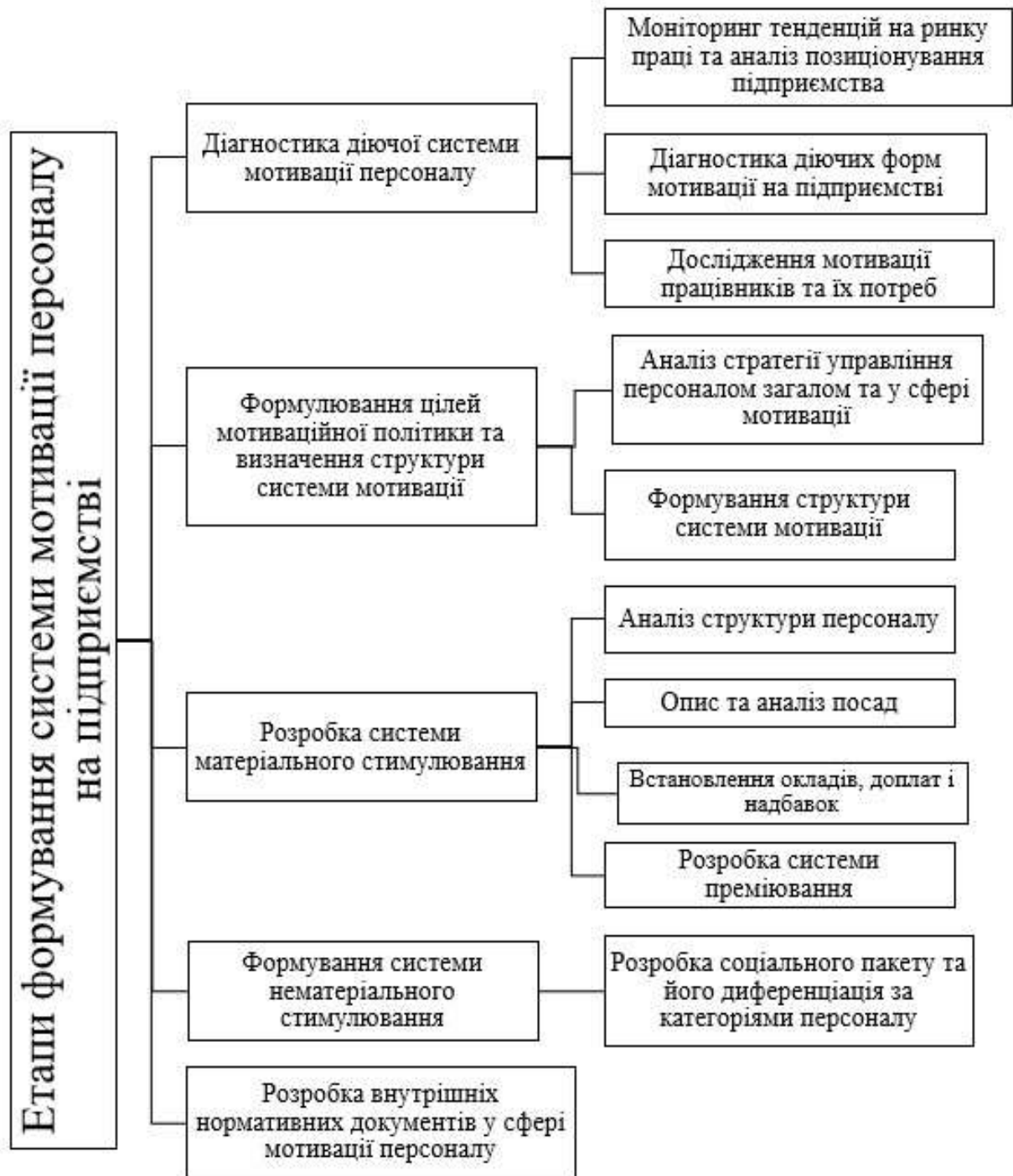


Рис. 3.7. Етапи формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації буде обґрунтованою, комплексною та ефективною лише тоді, коли при її формуванні будуть залучені усі працівники на всіх рівнях.

З огляду на труднощі мотиваційної діяльності персоналу ТОВ «Лібра Терра» пропонуємо такі шляхи їх розв'язання:

- покращити структуру зарплати в товаристві, враховуючи особливості матеріального стимулювання за кордоном;
- впровадити гнучку систему співвідношень основної та додаткових виплат в залежності від напрямку та сфери роботи установи;
- гідно та чесно оцінювати наявний персонал, щоб «мисливцям за головами» не вдалося переманити дієвих і досвідчених управлінців;
- розв'язати проблеми відтоку персоналу і «кадровим голодом», утримуючи надзвичайно кваліфікованих фахівців;
- створити ефективну комплексну систему мотивації праці для продуктивної діяльності працівників, що в свою чергу, сприятиме не лише функціонуванню, а й розвитку товариства;
- при побудові системи мотивування керівництву компанії варто пам'ятати, що не потрібно мотивувати усіх працівників в однаковий спосіб, адже в кожного різні потреби та інтереси стосовно мотивування їхньої праці в компанії.

Кожен працівник має мету – отримати гроші (мотивацію) за свою виконану роботу. Якщо заробітна плата працівнику буде виплачуватись невчасно та не буде відповідати вимогам ринку, тоді ці умови будуть створювати плинність кадрів. Для залученості працівників та підвищення їх мотивації керівництву підприємства потрібно впроваджувати нові інноваційні методи мотивації, які створені для сприятливих умов праці персоналу більше на моральному рівні (відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку керівництва). Інноваційність їх полягає у піклуванні про таке середовище в офісі, що сприятиме ефективній праці у його межах та у вільному спілкуванні працівників не на робочому місці.

Аналіз мотивації працівників на ТОВ «Лібра Терра» показав, які методи стимулювання праці варто застосовувати (див. рис. 3.8).

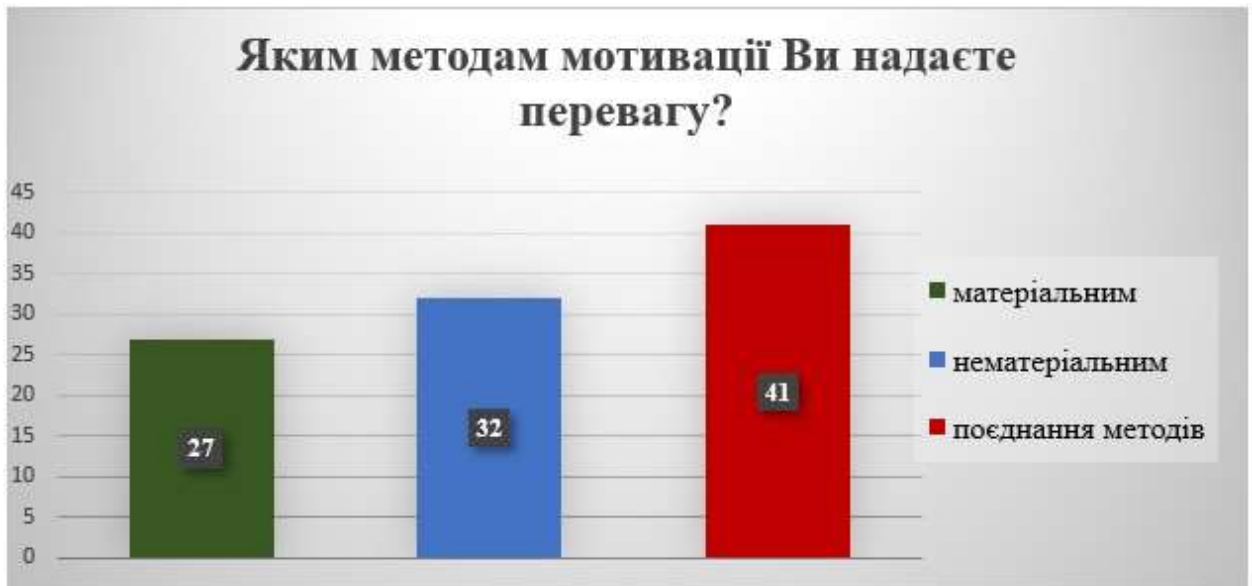


Рис. 3.8. Очікувані методи мотивації працівників ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Відповідно до рисунку, потрібно запропонувати такі методи удосконалення та розвитку мотивації робітників на ТОВ «Лібра Терра»:

- використовувати нематеріальні стимули: усні компліменти та похвалу;
- запровадження бонусної системи винагород за виконану роботу;
- надавати більші повноваження персоналу, збільшувати їм свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості та повазі та сприяла розкриттю талантів кожного працюючого;
- покращити умови праці персоналу та створити відпочинкові зони;
- проводити побільше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити їм соціальні пакети послуг;
- часто здійснювати процес комунікації працюючих один з одним і безпосередньо з керівництвом;
- проводити навчання та тренінги, що дасть можливість персоналу добре проявляти себе в результатах роботи.

Все сказане дає змогу зробити висновок, що оптимізація системи стимулювання праці підлеглих може дати наступні результати для ТОВ «Лібра Терра»: покращення продуктивності праці працюючих; досягнення цілей компанії за невеликий проміжок часу; ефективність системи винагород; зменшення плинності персоналу та вирішення питання кадрового дефіциту; зосередження на досягненні значущих для компанії цілей; поліпшення психологічного клімату в колективі та роботи в команді.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження мотиваційного стану ТОВ «Лібра Терра» у розділі 3 було висвітлено основні методи та шляхи удосконалення процесів стимулювання праці персоналу, а також наведено модель та напрями розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Майбутнє видавничої сфери напряму пов'язане з рівнем та станом ресурсного потенціалу підприємства, а також можливістю його ефективного використання.

Ресурсний потенціал ТОВ «Лібра Терра» відображає потужну силу розвитку, яка містить не тільки наявні ресурси, але й їх запаси, що можуть використовуватись за певних обставин в майбутньому.

Проведений аналіз показав, що управління ресурсним потенціалом є головною передумовою для раціонального використання ресурсів і стабільної економічної діяльності підприємства. Тому, щоб досягнути кращих результатів ефективність управління ресурсним потенціалом має бути на високому рівні.

Автором зазначено, що сучасні умови ринку вимагають від керівництва не лише обізнаність щодо методів мотивації, але і вміння їх оптимального практичного застосування для того, щоб стимулювати працівників до кращої продуктивності праці.

З урахуванням особливостей функціонування видавництва «Лібра Терра» та скорочення витрат, пропонується удосконалити систему мотивації праці персоналу шляхом: створення сприятливих умов праці; збільшення повноважень працівників; створення відпочинкових зон; запровадження бонусної системи працівникам за виконану роботу.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження на тему: «Організаційно-економічний механізм мотивації персоналу» дали змогу отримати наступні висновки та пропозиції.

Однією з основних функцій менеджменту для того, щоб працівники були готові віддаватись роботі найкращим чином є мотивація. Вважають, що силою розвитку організації є її персонал, а система мотивації – інструмент для покращення трудової діяльності працівників. Раціональна система стимулювання підлеглих призводить до покращення їх трудової ефективності. Пошук шляхів мотивації – це завжди головна проблема управління.

Матеріальні та нематеріальні блага, які задовольняють особисті та колективні потреби виникають у процесі праці людини. Ставлення людини до своєї роботи та її поведінка у виробничому процесі завжди є мотивована. Мотивація в організації виконує два основних завдання: 1) формування у працівників організації розуміння сутності та значення терміну мотивація та 2) навчання менеджерів і підлеглих дієвих способів стимулювання.

У працівників організації можуть виникати психологічні фактори при сприйнятті цілей роботи, які стимулюють їхню поведінку: отримувати визнання керівництвом, бажання збагатитись, бути успішними та мати насолоду від роботи, якій приділяють немало часу.

Забезпечення глибоких мотиваційних потреб персоналу для будь-якої організації в нашій державі повинно бути з єдиною метою – налагодження системи стимулювання, яка спрямована на задоволення потреб працівників.

ТОВ «Лібра Терра» – сучасне підприємство, яке займається видавничою діяльністю підручників і навчальних посібників з іноземних мов для загальноосвітніх шкіл, а також надає друкарські послуги оперативної поліграфії. Організаційна структура товариства є передумовою виникнення багатьох труднощів у розвитку та функціонуванні фірми. Серед основних недоліків організації управління можна виділити такі: слабка комунікація між

керівництвом та підлеглими; затримка в прийнятті рішень; низька увага на зміни зовнішнього середовища; застарілі правила та процедури представників вищого апарату; висока загруженість через неправильно організовану ієрархічну структуру підприємства.

Виробничі потужності дозволяють виготовляти своїми силами практично все, що необхідно для виробничої діяльності, завдяки чому товариство є одне з найбільших у Західному регіоні. На підприємстві щорічно розробляється і друкується до 20 нових виробів. Каталог видавництва налічує більше 150 різних книг, посібників, словників, зошитів та папок.

Проведений аналіз структури персоналу ТОВ «Лібра Терра» демонструє, що чисельність персоналу за аналізований період 2018-2020 рр. збільшується. Це напряду пов'язано зі збільшенням масштабів підприємства. Основна частина працюючих – працівники різного віку. Плинність кадрів на підприємстві майже відсутня, проте дане питання не варто відпускати з-під контролю задля подальшої стабільності функціонування товариства.

SWOT-аналіз ТОВ «Лібра Терра» показав, що в загальному ситуація для розвитку підприємства сприятлива. Можливостями товариства є розширення ринків збуту; збільшення асортименту; експорт продукції за кордон. Загрозами підприємства виступають: конкуренти; підвищення рівня інфляції; втрата в населенні платоспроможності; вплив пандемії.

Мотивація персоналу займає досить вагоме місце в структурі управління персоналу. Основним із мотиваційних факторів у ТОВ «Лібра Терра» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання, встановлених базових окладів. Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору. Проте на період кризи на підприємстві відзначається мотивація з негативним зворотним зв'язком (через зниження виробничих результатів знижуються не лише можливості задоволення потреб, а й постійно зменшується їх обсяг).

На досліджуваному підприємстві діє певна система стимулів, яка

включає в себе матеріальні та нематеріальні винагороди персоналу, а саме: премії, часткове медичне обслуговування, заробітна плата, часткова компенсація харчування лише на період великої завантаженості працівників, доставка до місця роботи, організація наставництва, нагородження почесними грамотами та дипломами, публічне визнання та похвала. Проте застосовують дані стимули рідко і це виступає своєрідною демотивацією персоналу даної організації.

Мотивація персоналу товариства «Лібра Терра» не складається лише з матеріальної мотивації – компанія зосереджує свою увагу і на нематеріальному стимулюванні своїх працівників, а саме: регулярно підвищує їх кваліфікацію. З працівниками проводяться різні тренінги та курси для тих, хто бажає отримати додаткові знання, наприклад, як користуватись новим обладнанням, програмним забезпеченням та, як зробити так, щоб клієнтів ставало все більше. З розвитком цифрових технологій з'явилась нова вимога до персоналу – впевнене користування інформаційними технологіями. Однак на початку впровадження даний процес передбачає додаткове навчання.

Не менш важливим фактором мотивації у системі управління персоналом, який використовується в практичній роботі видавництва є методи психологічного заохочення. Сутність даних методів полягає в отриманні задоволення від зробленої роботи, вищої відповідальності, суспільного визнання без додаткових витрат. Методи психологічного заохочення безмежні, тому що працівники рідко втомлюються від додаткової уваги, похвали та визнання.

Майбутнє видавничої сфери напряму залежить від рівня та стану ресурсного потенціалу, а також його здатністю продуктивного застосування. Важливим елементом ресурсного потенціалу ТОВ «Лібра Терра» є матеріально-технічні засоби, адже без них видавництво не зможе виконувати свою основну функцію – забезпечення друкованою продукцією населення України. Матеріально-технічні засоби організації поділяються на основні та оборотні. Щодо основних засобів в загальному, то потрібно відмітити його

головні показники: коефіцієнт зростання зносу; показник придатності; коефіцієнт оновлення; показник вибуття; частка активної частини основних засобів; коефіцієнт виробничих потужностей. Процес розвитку ресурсного потенціалу підприємства є головним фактором, адже він гарантує ключові інтереси не лише підприємства, але й інтереси країни, її безпеку, підтримує культурний та соціальний рівні життя громадян.

Дослідження системи мотивації дає розуміння, що при аналізі наявної системи стимулювання з'являється можливість розробити та запровадити нові підходи покращення трудової діяльності у ТОВ «Лібра Терра». Основними напрямками удосконалення трудової діяльності працівників є: застосування і поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання; запровадження бонусної системи винагород за пророблену роботу; надання соціальних пільг працівникам; кар'єрний та професійний ріст; покращення умов праці; моральні стимули для покращення психологічного становища підлеглих.

Підсумовуючи вищевикладене, для запровадження та реалізації успішної системи мотивування працівників ТОВ «Лібра Терра» необхідно керівництву впроваджувати в практику чіткі правила, а саме: визначити мотиви підлеглих; скласти довгострокові та короткострокові плани мотивації, вибираючи індивідуально для кожного працівника методи стимулювання; керівництво має поводити себе справедливо та надихати підлеглих до продуктивнішої праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. К: Грот, 2004. 200с.
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №9. С. 232-236.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2007. 416с.
5. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
6. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий вісник*. 2016. № 7. С. 64-69.
7. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
8. Бордун І., Симко К. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доповідей IV Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Тернопіль, 7 листопада 2019 р. С. 28-31.
9. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1. С. 28-31.
10. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті. *Наука і економіка*. 2009. № 3. С. 177-181.
11. Галушак О. Я. Причини виникнення та способи усунення демотивації

- персоналу організацій. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. № 1. С. 138-144.
12. Головатюк А. І., Мирошніченко Ю. В. Проблеми демотивації персоналу та шляхи її подолання. *Молодий вчений*. 2015. № 12. С. 81-84.
 13. Гончар Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2018. № 5. С. 128-129.
 14. Гриб С. В., Пустова В. В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 158-164.
 15. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2016. С. 98-105
 16. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК. 2007. 184 с.
 17. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету*. 2014. № 10. С. 133-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_47
 18. Дзюба Т. М. Демотиватори продуктивності праці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. С. 126-171. URL: http://saneducation.pdpu.edu.ua/doc/2015/JRN_3/6.f
 19. Жидецька Х.В. Формування та оцінювання рівня соціально-трудової безпеки підприємства: дис. Львів: Українська академія друкарства
 20. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. С. 29-35.
 21. Занюк С. С. Психологія мотивації: посібник. Київ: Либідь, 2002. 304с.
 22. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Методичні засади формування системи мотивації праці в сучасному менеджменті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 393-397.
 23. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне

- навчання ТОВ «Лібра Терра» за 2018 р.
24. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Лібра Терра» за 2019 р.
 25. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Лібра Терра» за 2020 р.
 26. Коваленко О. О. Система індивідуальних показників преміювання як сучасний інструмент мотивації ефективної праці спеціалістів. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 95-99.
 27. Колот А.М., Соломарський І.О. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник. К: КНЕУ; 2008. 224 с.
 28. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 337 с.
 29. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237-244.
 30. Коритько Т. Ю. Мотиви та методи мотивації інвестиційної активності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 201-205.
 31. Кошовий Б.-П. О. Теоретичні засади класифікації чинників демотивації праці. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2016. № 12. С.142-147.
 32. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.
 33. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал*. Випуск № 23. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 99-103.
 34. Крушельницька О. В. Управління персоналом: посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
 35. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

36. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 7. С. 58-61.
37. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовий опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 4 (Ч. 1). С. 55-62.
38. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. Спб.: Евразия. 1999. 478 с.
39. Менеджмент: навч. посіб. / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк- Бердадіна, Ж.Л. Крицько, І.О. Демків. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.
40. Овсянюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх обліку. *Інноваційна економіка*. 2018. № 53. С. 314-318.
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
42. Офіційний сайт ТОВ «Лібра Терра».URL: <https://www.libra-terra.com.ua/>
43. Петраченко Д. О. Мотивація і стимулювання праці як інструмент діяльності підприємства. *Наукові нотатки*. 2016. № 9. С. 23-27.
44. Положення про підрозділи ТОВ «Лібра Терра» за 2018-2020 рр.
45. Положення про преміювання ТОВ «Лібра Терра» за 2018-2020 рр.
46. Посадові інструкції працівників ТОВ «Лібра Терра» за 2018-2020 рр.
47. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С.37-38.
48. Руда Т. В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. *Митна безпека*. 2014. № 2. С. 20-23.
49. Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188-191.
50. Ткачук (Бордун) І. Мотивація в системі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доповідей V Ювілейної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Тернопіль, 24

- листопада 2020 р. 2020. С. 272-275.
51. Ткачук (Бордун) І. Мотивація в системі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доповідей VI наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Тернопіль, 28 жовтня 2021р. 2021.
 52. Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективною мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 184-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_6
 53. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448с.
 54. Фінансова звітність ТОВ «Лібра Терра» за 2018 р.
 55. Фінансова звітність ТОВ «Лібра Терра» за 2019 р.
 56. Фінансова звітність ТОВ «Лібра Терра» за 2020 р.
 57. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108.
 58. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
 59. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>
 60. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220-223.
 61. Шибанін В.С., Червен І.І., Шибаніан О.В. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія; за ред. В.С. Шибаніна та І.І. Червена. Миколаїв: МДАУ, 2010. 189 с.
 62. Шпітонков С. Як змусити людей працювати на вас. *Експерт*. 2013. №2.

С.71-73

63. Штатний розпис ТОВ «Лібра Терра» на 2018 р.
64. Штатний розпис ТОВ «Лібра Терра» на 2019 р.
65. Штатний розпис ТОВ «Лібра Терра» на 2020 р.
66. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.
67. Щербак В. Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 12-16.
68. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком*. 2011. № 13. С. 47-49.

ДОДАТКИ