

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «**Формування механізму соціально-
економічної мотивації персоналу підприємства**»

Виконав:	студент групи ЕкмМ-21 <u>Кульчицька Людмила Русланівна</u>	_____
Науковий керівник:	к.е.н., доцент кафедри менеджменту <u>Замроз Мар'яна Володимирівна</u>	_____
Рецензент:	_____	_____

Анотація
КУЛЬЧИЦЬКА Людмила
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Львівський національний університет імені Івана Франка

В сучасному бізнес-середовищі, набуває стратегічного значення ефективне управління людськими ресурсами і формування працюючого механізму соціально-економічної мотивації, адже від рівня знань, кваліфікації, професіоналізму та мотивації персоналу залежать конкурентні переваги компанії і, як наслідок, рівень прибутковості. У магістерській роботі проаналізовано основні аспекти формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації працівників, а також досліджено особливості соціально-економічної мотивації на дослідженому підприємстві та визначено основні проблемні питання. Запропоновано можливості імплементації дієвих інструментів мотивації національних моделей мотивації у роботу вітчизняних підприємств та досліджуваного підприємства, вдосконалений механізм соціально-економічної мотивації працівників. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, а також списку використаної літератури. Основний зміст роботи становить 99 сторінок. Робота містить 22 рисунки, 4 таблиці та список використаних джерел із 49 позицій.

Ключові слова: мотивація, соціально-економічна мотивація, мотиваційний механізм, стимули, мотиваційні чинники, інструменти мотивації, моделі мотивації.

Annotation
Ludmyla Kul'chytska
FORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC MOTIVATION
MECHANISM IN THE STAFF OF THE ENTERPRISE
Ivan Franko National University of Lviv

The effective management of human resources and the formation of the working mechanism of socio-economic motivation acquire strategic importance in the modern business environment, because the competitive advantages of the company and, as a result, the level of profitability depends on the level of knowledge, qualifications, professionalism and motivation of the staff. The master's thesis analyzes the main aspects of the formation of an effective mechanism of socio-economic motivation of employees, as well as investigates the peculiarities of socio-economic motivation at the investigated enterprise and identifies the main problematic issues. Possibilities of implementing effective motivation tools of national motivation models in the work of domestic enterprises particularly the investigated enterprise, improved mechanisms of socio-economic motivation of employees are proposed. The main areas of improvement in the system of socio-economic motivation of "LCF "Svitoch" JSC employees are substantiated.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, eight subsections, conclusions, as well as a list of used literature. The main content of the work is 99 pages. The work contains 22 figures, 4 tables and the list of used sources which consists of 49 positions.

Key words: motivation, socio-economic motivation, motivational mechanism, incentives, motivational factors, motivational tools, motivational models.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність мотивації та її роль в сучасному менеджменті.....	5
1.2. Сутність і структура механізму соціально-економічної мотивації персоналу.....	17
1.3. Методи формування та оцінки механізму соціально-економічної мотивації персоналу.....	23
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ЛКФ «СВІТОЧ».....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ЛКФ «Світоч».....	34
2.2. Аналіз структури персоналу підприємства АТ «ЛКФ «Світоч».....	45
2.3. Оцінка системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч».....	53
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ЛКФ «СВІТОЧ».....	68
3.1. Сучасні моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу..	68
3.2. Обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч».....	77
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання, для підприємств все більшого значення набуває побудова ефективної система забезпечення їх розвитку, яка набуває таких рис, як необхідність та надійність ефективної роботи людських ресурсів. Від чітко розроблених систем соціально-економічної мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, а й кінцеві результати діяльності підприємств. Мотивація є однією із головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та забезпечує формування конкурентних переваг для підприємства. Недостатня мотивація в сучасних умовах є часто стримуючим чинником, не дозволяючи підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує трудову активність організації в цілому. Якщо менеджмент спроможний вміло управляти персоналом, застосовувати ефективні системи соціально-економічної мотивації, то йому гарантовані успіх і прибутковість.

В економічній літературі приділено значну увагу особливостям побудови сучасної системи соціально-економічної мотивації та проблемам формування ефективного мотиваційного механізму. Провідними науковцями, які досліджували систему потреб працівників та основні мотиви були М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер, особливості побудови процесу мотивації – В. Врум, С. Адамс, Д. Аткинсон, Б. Скінер, А. Колот, Н. Лук'яненко, Л. Бунтовський та інші.

Попри те, що ряд науковців досліджують особливості мотивації та потреби працівників, більшість з них концентруються на окремих аспектах мотиваційного механізму, при тому, що необхідно враховувати усі аспекти механізму соціально-економічної мотивації та його впливу на підвищенні ефективності діяльності сучасної компанії.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – теоретичне вивчення та практичний аналіз особливостей механізму соціально-економічної мотивації людських

ресурсів в АТ «ЛКФ «Світоч» та виявлення можливостей для підвищення його ефективності.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність мотивації та її роль в сучасному менеджменті;
- дослідити структуру механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- охарактеризувати основні методи формування та оцінки механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність АТ «ЛКФ «Світоч»;
- проаналізувати структуру персоналу підприємства АТ «ЛКФ «Світоч»;
- продіагностувати систему соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч»;
- охарактеризувати сучасні моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- запропонувати напрями вдосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч» задля підвищення ефективності роботи фабрики.

Предметом дослідження є дослідження механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах.

Об'єктом дослідження є соціально-економічний механізм мотивації в акціонерному товаристві «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (АТ «ЛКФ «Світоч»).

Джерельною базою дослідження були наукові праці вітчизняних та закордонних науковців у сфері управління мотивацією на підприємстві, а також звітні та корпоративні дані досліджуваного підприємства. В процесі дослідження також використовувалися інформація із періодичних видань, матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій.

У процесі дослідження застосовано такі *методи*, як теоретичні (порівняльний аналіз наукової та періодичної літератури, табличні та графічні методи, узагальнення, опитування та анкетування, аналіз та синтез), так і спеціальні (коефіцієнтний метод та метод аналізу бізнес-середовища) методи.

Елементи наукової новизни. Вдосконалено універсальний механізм соціально-економічної мотивації, а також перелік основних важелів й інструментів соціальних та економічних методів мотивації. Запропоновано чіткий взаємозв'язок між основними завданнями системи соціально-економічної мотивації та переліком складників матеріальної мотивації, за допомогою яких можна досягнути ці завдання.

Апробація результатів. Відповідно до тематики кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему «Структура сучасного механізму соціально-економічної мотивації працівників» у збірнику тез у IV Міжнародній науковій конференції «Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень» (жовтень, 2022 р.).

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 104 сторінках і складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів та висновків. Робота містить 22 рисунки, 4 таблиці та список використаних джерел із 49 позиції.

Перший розділ складається із трьох параграфів, у яких розкрито сутність мотивації та її роль в сучасному менеджменті, досліджено структуру механізму соціально-економічної мотивації персоналу та охарактеризовано основні методи формування та оцінки механізму соціально-економічної мотивації персоналу. Другий розділ містить три параграфи, у яких детально проаналізовано механізм соціально-економічної мотивації АТ «ЛКФ «Світоч», визначено сильні сторони системи мотивації, а також обґрунтовано основні проблемні місця. У двох параграфах третього розділу охарактеризовано сучасні моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу та запропоновано напрями вдосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації та її роль в сучасному менеджменті

В сучасному бізнес-середовищі, ефективне управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, адже від рівня знань, кваліфікації, професіоналізму персоналу залежать конкурентні переваги компанії і, як наслідок, рівень прибутковості. На сьогодні, людські ресурси компанії та їх рівень конкурентоспроможності вважаються унікальним ресурсом і джерелом конкурентоспроможності як продукції, послуг, а також і підприємства загалом. За умов, коли багато ресурсів на ринку є легко імітованими, людським ресурсам в компанії будуть притаманні окремі специфічні ознаки, які формуватимуть його принципову відмінність від аналогічного ресурсу інших суб'єктів ринку. Тому зважаючи на значний вплив персоналу на конкурентоспроможність компанії, особлива увага керівництва повинна приділятися ефективній мотивації.

Розуміння сутності мотивації та мотиваційного процесу змінювалося із соціально-економічним розвитком суспільства та зміною розуміння ролі людських ресурсів у компанії. Від першочергової орієнтації мотиваційного процесу на підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання максимальної фізичної активності персоналу до сучасної орієнтації мотивації на підвищення якості трудової діяльності, стимулювання творчої та креативної активності у працівників, а також заохоченні ініціативи та формування у працівників відчуття причетності та лояльності до компанії. У сучасній світовій та вітчизняній класичній економічній літературі можна знайти чимало підходів до визначення сутності мотивації, основні з яких зображені на рисунку 1.1.

Підхід до розуміння сутності мотивації	Автори	Сутність
З позицій розуміння мотиву	А. Колот [20]	сукупність усіх мотивів, що здійснюють вплив на поведінку людини
	І. Галян [7, с. 269]	актуальна форма існування мотивів, яка детермінує реальну діяльність і поведінку індивіда
	Л. Скібіцька [40, с. 208]	використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю, а також формування мотивів у процесі діяльності людини, і закріплення їх у якості постійно діючої домінанти
Як процес	М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт [34]	процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
	О. Сердюк [39]	процес спонукання та стимулювання кожного працівника та колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації
	В. Шинкаренко [48]	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації
Як рушійна сила	Р. Дафт	рушійні сили, які існують усередині людини, або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій
	Н. Дикань [11, с. 184]	готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
	В. Крамаренко [42]	сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей

Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності поняття «мотивація»

Один із підходів, який зображений на рисунку 1.1 наголошує на провідну роль мотиву в процесі мотивації трудової діяльності в компанії, тому варто більш детально з'ясувати сутність поняття «мотив». Мотив – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до усвідомлених активних дій, які виражаються у постановці цілей і конкретних вчинках працівників. Мотиви властиві кожній людині і мають іманентний характер, залежать від сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а також від дії інших мотивів, які виникають паралельно.

Мотиви підлягають усвідомленню, людина може на них впливати, приглушуючи їх дію і навіть усувати зі своєї мотиваційної сукупності.

Поведінка працівника визначається не одним конкретним мотивом, а їх сукупністю, у якій вони знаходяться у певній взаємозалежності та мають пріоритетність за рівнем впливу на трудову поведінку людини. Тому кожен менеджер розглядаючи поведінку підлеглого, аналізуючи його дії та поведінку, повинен в першу чергу зрозуміти мотиви працівника. Після цього можна уже робити висновки про закономірний характер такої поведінки і підбирати відповідні стимули, щоб її заохотити або запобігти її прояву в майбутньому.

У житті людини мотиви відіграють три основні функції:

- спонукаюча, яка говорить про те, що мотиви обумовлюють поведінку працівника, його вчинки та трудову діяльність;

- направляюча передбачає те, що мотиви, їх стійкість, сила та ієрархія впливають на вибір лінії поведінки людини у трудовій діяльності;

- регулююча говорить про те, що поведінка кожного працівника залежить великою мірою від характеру мотивації і її напруженість на досягнення особистих цілей чи цілей компанії.

Як уже зазначалося, на трудову діяльність працівників діє певна сукупність мотивів, тому варто проаналізувати основні підходи до класифікації мотивів, які зображені на рисунку 1.2.

Велике значення при дослідженні мотивації трудової діяльності працівників відіграють мотиви вибору місця роботи та мотиви звільнення. До основних мотивів вибору місця роботи відносять:

- діагностика зовнішнього середовища (середня заробітна плата в компанії, віддаленість місця роботи від дому, зручність транспортного сполучення, психологічно комфортні умови праці, гнучкість робочого графіку, система стимулів в компанії);

- діагностика особистісних можливостей (стан здоров'я, наявність відповідно до вимог роботи необхідних якостей, навиків та знань, рівень освіти та кваліфікації, наявний досвід аналогічної роботи);

п/н	Класифікаційна ознака	Класифікація мотивів
1	Зв'язок із суспільними потребами	ідейні політичні моральні естетичні
2	Джерело виникнення	соціальні колективні діяльнісні заохочувальні
3	Термін прояву	постійні тривалі короткочасні
4	Прояв діяльності	реальні потенційні
5	Рівень усвідомлення	усвідомлені неусвідомлені
6	Сила прояву	сильні помірні слабкі

Рис. 1.2. Основні підходи до класифікації мотивів

- діагностика місця роботи відповідно до можливостей кар'єрного росту, професійного та особистісного росту, виконання управлінської роботи, можливостей самовираження тощо.

До основних мотивів звільнення відносять такі групи мотивів:

- об'єктивні, тобто ті, які пов'язані з об'єктивними причинами, які не залежать від бажання працівника (зміна стану здоров'я, місця проживання, тощо);

- суб'єктивні, тобто ті, які пов'язані із суб'єктивними відчуттями працівника (незадовільний психологічний клімат в колективі, особиста неприязнь до менеджменту, неприйняття цінностей компанії тощо);

- об'єктивно-суб'єктивні (незадовільні умови праці, неможливість кар'єрного зростання чи професійного росту, тощо).

Другий підхід до розуміння сутності мотивації передбачає те, що мотивацію слід розглядати як системний процес впливу на поведінку працівника певним набором стимулів і даний процес передбачає етапність. Спрощена схема мотиваційного процесу зображена на рисунку 1.3.

Етап 1. Виникнення потреби, тобто поява відчуття фізичного чи морального дискомфорту, нестачі чогось.

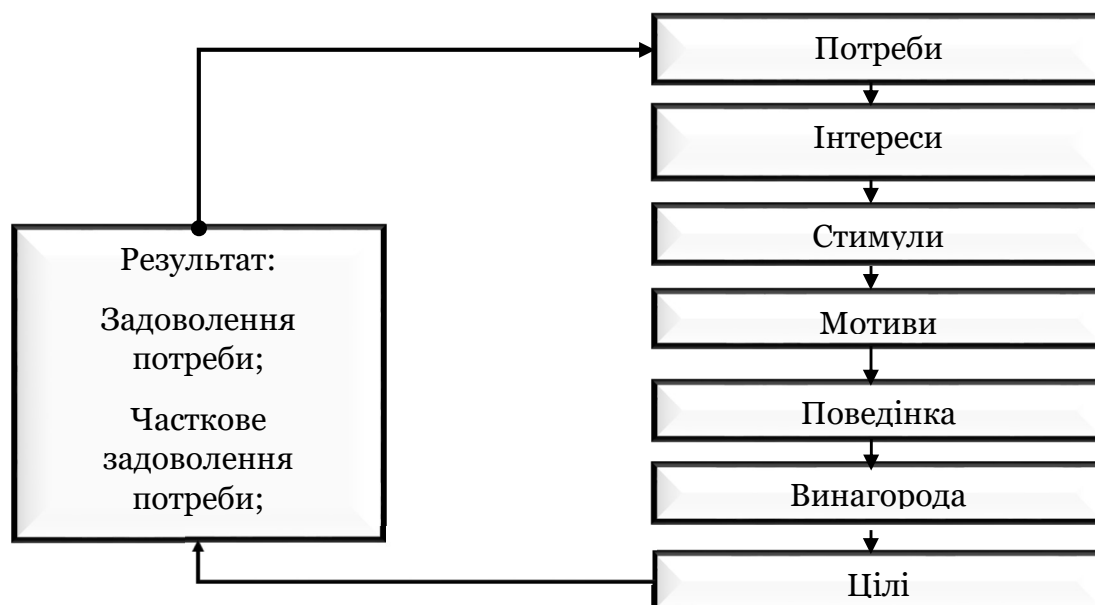


Рис. 1.3. Спрощена схема мотиваційного процесу

Етап 2. Усвідомлення працівником власних потреб і поява інтересу як форми вивчення потенційних можливостей задоволення наявних потреб, що появилися на конкретному етапі трудового життя.

Потреби та інтереси відрізняються для кожного працівника, а їх сукупності менеджер повинен виділити основні і другорядні. Уявлення працівника про основні потреби, формують головні та найважливіші цілі трудової діяльності, а також засоби досягнення даних цілей.

Потреби - це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що досить загальне для різних людей, але в той же час має певне індивідуальне прояв у кожній людини. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що, поки потреба існує, вона дає про себе знати і «вимагає» свого усунення. Люди по-різному можуть намагатися усунути потреби, задовольняти їх, пригнічувати або не реагувати на них. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так і несвідомо. При цьому не всі потреби усвідомлюються і усвідомлено усуваються. Якщо потребу не усунуто, то це не означає, що вона усунена назавжди. Більшість потреб періодично поновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму свого конкретного прояву, а також ступінь наполегливості і впливу на людину.

Комплексне вивчення системи потреб неможливе без їхньої класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до цього питання. Найпоширенішими є такі типи класифікації:

а) за природою — первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);

Вторинні набагато різноманітніші первинних потреб і багато в чому залежать від психологічного розвитку особистості, умов життя, соціальних норм, прийнятих у суспільстві, групі. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні зазвичай з'являються з досвідом. Оскільки люди мають різний набутий досвід, то вторинні потреби людей більше, ніж первинні.

б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);

в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);

г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

За походженням вони бувають природні і культурні; Природні потреби пов'язані зі збереженням і підтримкою його життя (потреби в їжі, питві, спілкуванні з особою протилежної статі і т.п.). Культурні потреби виявляються в залежності активної діяльності людини від продуктів людської культури.

За характером предмету - матеріальні і духовні (від продуктів суспільної свідомості (потреба в засвоєнні плодів духовної культури));

За рівнем важливості для людини – домінуючі і другорядні;

За рівнем усвідомлення людиною – усвідомлені і неусвідомлені. Усвідомлені потреби виявляються в тому, що людина знає, чого хоче і думає про те, яким шляхом домогтися мети. Неусвідомлені потреби виявляються як потяги.

Не дивлячись на різноманітність потреби мають загальні властивості:

- вони завжди направлені на щось конкретне;
- їм властиві різноманіття і здібність до розвитку;
- більшість із них періодично виникають знову (не існує таких потреб, які можна задовольнити один раз і назавжди);

- більшість своїх потреб люди задовольняють з допомогою певних предметів.

Оскільки потреби викликають у людини бажання до їх задоволення, менеджери повинні створювати такі ситуації, при яких люди відчували б, що можуть задовольнити потреби з допомогою поведінки, що приведе до досягнення цілей організації.

Етап 3. Застосування системи стимулів. На основі дослідження інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх наявних потреб менеджер застосовує відповідні стимули. Стимули є зовнішніми спонукальними силами, які формують у працівників мотив до певної поведінки, яка допомагає як індивідууму, так і компанії досягати встановлених цілей.

Усі стимули можна поділити на дві групи це матеріальні і нематеріальні. Матеріальні стимули, в свою чергу поділяються на прямі (грошові і негрошові) і непрямі. Прямі грошові стимули – це стимули, які отримує працівник за свій вклад у роботу у формі грошей (заробітна плата, надбавки, премії, доплати, участь у прибутках компанії тощо). В науковій літературі існує два підходи до визначення грошових стимулів. За першим підходом до даної категорії стимулів можна відносити лише додаткове заохочення, яке отримує працівник (премії, надбавки тощо), а за другим підходом, грошове стимулювання передбачає усю систему грошового заохочення, яке отримує працівник за працю, незалежно від кількісних показників результатів праці.

Негрошові стимули – це певні матеріальні блага, які надаються працівникам, але не в грошовій формі. До матеріальних негрошових стимулів соціального характеру відносять оплату корпоративних квартир, надання корпоративного автомобіля, безкоштовні путівки на відпочинок чи путівки на санаторно-курортне лікування, пільгове харчування, періодичне безкоштовне медичне обстеження чи лікування тощо. Також до матеріальних грошових стимулів відносять стимули, які пов'язані з комфортом на робочому місці, і це окремий кабінет, дизайн та устаткування робочого місця, наявність комфортних зон відпочинку, процес організації робочого процесу тощо.

Непряме матеріальне стимулювання передбачає надання кращим працівникам додаткових оплачуваних відпусток, скороченого робочого тижня, гнучкі робочі години тощо. Характерним для непрямого матеріального стимулювання є те, що воно дає змогу позитивно впливати на відновлення трудової активності працівників, які працюють в умовах фізичного або нервово-емоційного навантаження.

Нематеріальні стимули пов'язані із задоволенням вторинних потреб працівників, і поділяються на соціальні, моральні, творчі та психологічні. Соціальні стимули задовольняють соціальні потреби працівників і пов'язані із, насамперед, із самоствердженням (залучення до управління компанією, колективом чи проектом, а також надання можливості кар'єрного зростання). Моральні стимули пов'язані із потребами працівника у повазі, які можна реалізувати через публічне визнання колективом (керівні посади). Психологічні стимули передбачають психологічно комфортне спілкування на робочому місці, нормальне спілкування з менеджментом компанії, тощо. Творчі стимули дають можливість задовольнити потреби у самовираженні та самореалізації. Серед творчих стимулів, які найчастіше застосовуються менеджерами є підвищення змістовності роботи, залучення до вирішення складних організаційних задач у проектних групах, можливості підвищення кваліфікації та особистісного розвитку.

Етап 4. Поява мотивів. Відповідно до того наскільки вдало було підібрано менеджером стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників компанії, у них формуються мотиви до поведінки.

Етап 5. Поведінка працівника в компанії. Залежно від стимулів, які застосовуватиме компанія, поведінка працівника буде змінюватися таким чином, щоб отримати бажану і цінну винагороду. Тому менеджеру варто постійно моніторити результати роботи працівників і вразі потреби коригувати систему стимулів.

Етап 6. Винагорода працівника. Винагорода – це усе те, що працівник вважає цінним для себе і що відповідає його очікуванням щодо валентності «затрачені зусилля-результати-винагорода». Виділяють два види винагород – це внутрішні і

зовнішні. Зовнішні винагороди – це ті матеріальні і нематеріальні винагороди, які отримує працівник від компанії (заробітна плата, премії, доплати, власний кабінет, корпоративна квартира чи машина, додаткова відпустка, тощо). Натомість внутрішні винагороди – це те відчуття задоволення, яке отримує працівник від роботи в компанії, від виконуваної роботи та отриманих результатів (зміст роботи, зміст трудового процесу, самоповага, тощо).

Етап 7. Оцінка досягнутих цілей мотиваційного процесу. Результатом оцінки може бути задоволення, часткове задоволення або незадоволення потреби.

На сьогодні, існує чимало видів мотивації, найбільш поширеними класифікаційними ознаками є:

1. За основними групами потреб: матеріальна, трудова та статусна.

Матеріальна мотивація – це прагнення працівника до вищого рівня достатку, кращої якості життя. Прагнення працівника до підвищення рівня життя вимагає від нього збільшення затрат праці, а отже і збільшення якості, кількості та результативності праці. Основою матеріальної мотивації є заробітна плата, що формує основу у структурі доходу людини. Даний вид мотивації характерний для працівників із низьким рівнем доходу, а також для країн з перехідною економікою. Рівень матеріальної мотивації корелюється із такими показниками як середній рівень заробітної плати як у галузі, так і в компанії і її динаміка; структура особистого доходу працівника; диференціація заробітної плати в компанії та в економіці тощо.

Трудова мотивація – мотивація, яка породжується змістовною працею, комфортними умовами праці, сприятливим психологічним кліматом в компанії тощо. Отже, основою трудової мотивації є нематеріальні стимули, а також внутрішні рушійні сили працівника. Даний вид мотивації характерний для працівників, які мають вищий рівень доходу і задовільнили свої первинні потреби. Такі працівники мають потребу у змістовній та цікавій роботі, комфортних умовах праці, мають сильно виражені потреби у самовираженні та кар'єрному зростанні. Працівник, у якого розвинута трудова мотивація, відчуває задоволеність роботою, коли його робота приносить цінність як для компанії, так і для суспільства. Якщо

працівник тривалий час виконує одноманітну, рутинну роботу, яка сприймається як нецікава, у нього знижується мотивація, і як наслідок, у компанії зростає плинність кадрів, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності компанії і її прибутковість. Працівник же із ростом своєї кваліфікації, досвіду роботи потребує виконувати більш творчу та змістовну роботу, мати можливість проявляти свою креативність.

Статусна мотивація – це мотивація, яка пов'язана із прагненням працівника виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, посідати вищі посади, які вважаються більш престижні суспільстві. Даний тип мотивації передбачає прагнення працівника бути визнаним професіоналом своєї справи, користуватися авторитетом, отримати еталонну владу або стати формальним (неформальним) лідером у компанії.

2. За засобами використання мотивацію поділяють на стимулюючу, примусову та нормативну. Стимулююча мотивація передбачає формування мотивів необхідної поведінки через використання зовнішніх стимулів, зазвичай це матеріальні грошові і негрошові. Нормативна мотивація передбачає стимулювання працівника до певної трудової поведінки, за допомогою таких психологічних стимулів як переконання, психологічний вплив, вмовляння, інформування тощо. Примусова мотивація передбачає вплив на мотивацію працівника через владу примусу, тобто через погрози, догани, штрафи тощо.

3. За направленістю виділяють мотивацію позитивну і негативну. Позитивна - полягає в створенні для працівника перспектив задоволення потреб у міру виконання очікувань роботодавця (вищий рівень заробітної плати, більш статусна посада, більша самостійність в роботі, залучення до управління компанією). Натомість, негативна мотивація в своїй основі має страх, який спонукає до роботи через створення менеджером відчуття загрози (ротація на менш оплачувані посади, загроза втрати частини заробітної плати тощо)

4. За джерелом виникнення науковці виділяють внутрішню і зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація спонукає до дії, яка має цінність саме в собі; її прикладом є зацікавленість або любов до чогось, бажання досягнути певних

результатів роботи (мети) або ж прагнення завершити роботу тощо. Зовнішня - створює заохочення до дії, яка в якийсь спосіб буде винагороджена, або яке дозволяє уникнути покарання. Такій мотивації сприяє ефективна система винагород і покарань, а також адміністративні методи менеджменту, такі як посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, кодекси етики, корпоративні довідники тощо.

Основними чинниками, які негативно впливають на процес мотивації в компанії і роблять його неефективним є:

- неочевидність мотивів, при умові коли менеджер не до кінця розуміє сукупність потреб своїх працівників і відповідно підбирає систему стимулів, які неадекватно впливають на формування мотивів трудової діяльності;

- ефект сприйняття стимулів, існує певний поріг дієвості стимулу, який суттєво різниться у різних колективах, тобто одні і ті ж стимули по-різному сприймаються працівниками, залежно від віку, статі, рівня освіти, стажу роботи працівника тощо;

- великий розрив між результатом праці та її оплатою. Якщо працівник отримує винагороду у вигляді стимулу за високі результати праці через значний проміжок часу, то цей стимул не буде формувати ефективних мотивів до праці в майбутньому. Винагорода має бути тісно пов'язана в часі із результатами роботи, тоді це формуватиме сильний мотиваційний вплив;

- мінливість мотиваційного процесу негативно впливає на мотивацію в компанії, адже коли працівник чітко не розуміє, які отримає стимули за свою роботу, яка поведінка буде заохочуватися, відповідно мотиваційний вплив буде незначний;

- відмінність мотиваційних структур у колективів обтяжують менеджерами побудову ефективної системи мотивації і потребує різного підходу до винагородження кожного окремого працівника.

Отже, в сучасному суспільстві мотивація відіграє важливу роль в управлінні конкурентоспроможністю компанії, адже саме людські ресурси є каталізатором підприємливості, інноваційності та креативності в компанії. Чітко розуміючи, що спонукає працівників колективу ефективно і відповідально працювати можна побудувати ефективну систему мотивації без постійного контролю

1.2. Сутність і структура механізму соціально-економічної мотивації персоналу

В сучасних умовах господарювання, мотивація праці має одночасно як економічну, так і соціальну складову. Економічна сутність мотивації полягає в тому, що від вмотивованості працівника залежить не лише його матеріальне благополуччя, а й прибутковість компанії та національної економіки в цілому. Соціальна є складова виражається в можливості самореалізації працівника, але при відсутності стійких мотивів до роботи він втрачає задоволення від праці. Отже, соціально-економічна мотивація – це складний управлінський процес впливу на трудову поведінку працівника чи колективу, на який впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, і передбачає застосування економічних (для задоволення первинних потреб) та соціальних (для задоволення вторинних потреб) методів задля досягнення цілей працівника та компанії.

На ефективність соціально-економічної мотивації впливає те, наскільки добре розроблений в компанії її механізм реалізації. Поняття «механізм» характеризують як [38, с.9]:

- послідовність процесів та етапів, що визначають певну дію або явище;
- система або пристрій, які визначають порядок кожного виду діяльності;
- складна організаційна система, яка має певні базові умови, які складаються у кінцевий вихід-процеси.

М. Дороніна [38, с. 9] розглядає механізм як певну складну організаційну систему, яка має вхідні умови, що склалися, у бажаний вихід – процеси. Зміст механізму розкриває Л. Словінська як систему, пристрій, які визначають порядок якого-небудь виду діяльності [38, с. 9].

Розробка та впровадження в практику категорії «мотиваційний механізм» орієнтує на вивчення складної системи регуляторів економічної поведінки і передбачає розробку методичного забезпечення. Причому механізм повинен мати соціально-економічну природу, оскільки мотивація як явище поєднує процеси, що

мають і соціальний, і економічний характер: економічна поведінка є результатом взаємодії економічної сфери та людського фактору

Якщо ж говорити про механізм соціально-економічної мотивації, то він передбачає розробку в компанії методичного забезпечення, комплексної системи регуляторів трудової поведінки працівників, які включають сукупність методів, інструментів, ресурсів, засобів та важелів цілеспрямованого впливу на працівників або колектив.

На різних етапах ринкових перетворень мотиваційний механізм буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційного механізму може бути реалізована, перш за все, на основі його гнучкості, мобільності, поєднання мотивування працівників не лише на мікро-, але й макрорівнях. Зміни складних зв'язків елементів системи викликають відповідні зміни у системі мотивації.

Метою соціально-економічного механізму є підвищення трудової та креативної активності людських ресурсів за допомогою інструментів соціальних та економічних методів мотивації.

Складність та структура мотиваційного механізму залежить від якісної та кількісної структури персоналу, а також від дерева цілей самої компанії. Даний механізм працює на основі таких принципів:

- 1) механізм соціально-економічної мотивації повинен мати ознаки раціональної цілісності і відокремленості його елементів;
- 2) для кожної цілі компанії повинен бути розроблений окремий механізм соціально-економічної мотивації;
- 3) механізм соціально-економічної мотивації повинен формувати елементи, які мають різну тривалість їх життєвого циклу;
- 4) усі елементи механізму соціально-економічної мотивації є тісно взаємопов'язані і взаємозалежні, тому зміна одного вимагає негайної зміни усіх інших елементів.

Особлива увага в мотиваційному механізмі повинна відводитися задоволенню соціальних потреб компанії і розглядатися як варіант соціального розвитку компанії. В цьому випадку, прибуток компанії розглядається як ресурсний та

фінансовий потенціал для формування та реалізації стратегії соціального розвитку. Відповідно до цього підходу, задоволення вторинних (соціальних) потреб працівників можливе лише при умовах високої прибутковості компанії. Механізм соціально-економічної мотивації зображений на рисунку 1.4.

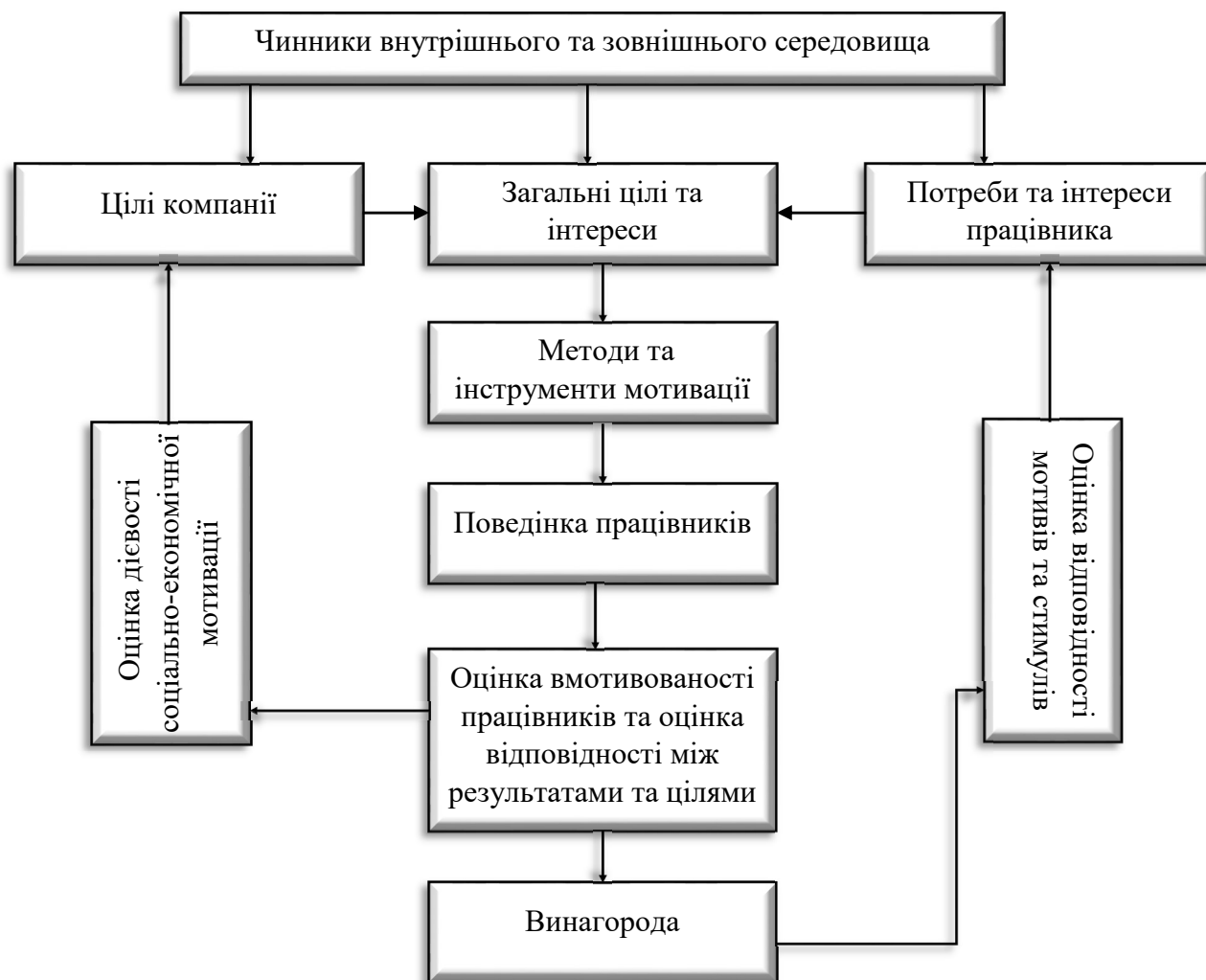


Рис. 1.4. Механізм соціально-економічної мотивації працівників

Як видно із рисунка 1.4. важливу роль у мотиваційному механізмі відіграють методи та інструменти мотивації. Усі методи соціально-економічної мотивації поділяються на економічні та соціальні і мають у своїй структурі чимало інструментів. Детальна схема методів, важелів та інструментів соціально-економічної мотивації зображено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації

Як бачимо з рисунка 1.5 серед економічних методів, окрім грошових, існує чимало інших інструментів, які позитивно впливають на процес соціально-економічної мотивації. Зокрема, пільгові важелі формують мотиваційний соціальний пакет, який дає можливість працівникам відчувати, що компанія турбується про свій персонал, його відпочинок, життя та здоров'я. Також до інструментів даного важеля входить компенсацій соціальний пакет, який включає різноманітні відшкодування особистих втрат, що появилися під час виконання посадових обов'язків. Це може бути відшкодування витрат на транспорт, оренду житла, мобільний зв'язок, інтернет тощо.

Соціально-економічна мотивація має для розвитку компанії як економічне, так і соціальне значення. Застосування в управлінні економічних методів формує економічне значення мотивації у вигляді ефективної праці. Ефективна праці відображається в інноваційності трудової діяльності та виробничих процесах. Щодо соціального значення мотивації полягає у підвищенні якості виготовленої продукції чи наданих послуг, що, в свою чергу, сприяє більш повному задоволенню потреб споживачів. На нашу думку, соціальне значення мотивації можна досліджувати з трьох сторін:

- сприяє саморозвитку особистості та надає відчуття захищеності. Саморозвиток є основою формування високою конкурентоспроможності працівника, розвитку його потенціалу і, як наслідок, можливість кращого задоволення матеріальних і духовних потреб. Захищеності формує в особистості відчуття рівня соціального захисту особистості, стабільність заробітної плати та працевлаштування, а також можливості кар'єрного зростання;

- сприяє отримання особистістю певного соціального статусу в суспільстві, який характеризується такими показниками як, освітній рівень, професія, кваліфікація, посада, характер трудової діяльності, рівень матеріального достатку, ділові стосунки, наявність влади, демографічні характеристики. В кожному суспільстві, залежно від культури і розвитку національної економіки, формується певне ціннісне сприйняття окремих професійних груп та їх престижність.

- активний розвиток процесів гуманізації праці, яка відображає сукупність змін в організації праці і включає вдосконалення безпеки праці (покращення безпечності умов праці, зниження негативного впливу середовища праці на здоров'я працівників тощо), нормування (визначення оптимальної норми робочого часу та норми виробітку заради зниження рівня втомлюваності), зниження монотонності та підвищення змістовності праці, що сприяє не лише підвищенню рівня задоволеності роботою, а й сприяє підвищенню рівня кваліфікації. Процес гуманізації передбачає те, що найвищий пріоритет в компанії мають не комерційні інтереси, а людина, її здоров'я, потреби, можливості саморозвитку та самовираження

Соціально-економічна мотивація виконує ряд функцій у менеджменті компанії, це загальні та специфічні. До загальних функцій відносять [31, с.58]:

- регулятивна – заохочення позитивної для компанії трудової поведінки працівників і блокування негативної;

- комунікаційна – формування тісного зв'язку між керівником і працівниками через використання різноманітних інструментів впливу;

- пояснювальна – обґрунтування доцільності певної трудової поведінки працівників;

- коригуюча – передбачає коригування відповідно до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища корпоративних цінностей, норм та пріоритетів;

- контролююча – постійний моніторинг відповідності досягнутих результатів та задекларованих цілей.

До специфічних функцій відносять [31, с.59]:

- цільова – орієнтація працівників на досягнення певних результатів праці;

- соціалізації – усвідомлення провідної ролі людських ресурсів як у середині підприємства, так і у національній економіці;

- кар'єрна – як каталізатор кар'єрного зростання в компанії і виявлення потреб працівників у повазі та самореалізації;

- креативізації – орієнтація працівників на пошук інноваційних та креативних ідей та нових підходів до вирішення завдань;

- кооперації – спонукання працівників до роботи у колективі, проектних групах заради вирішення складних і нестандартних завдань;

- мобільності – здатність працівників легко переміщатися між посадами заради підвищення кваліфікації та «збагачення» змістовності праці;

- гуманізація – дотримання менеджменту компанії вимог щодо домінування інтересів та потреб персоналу пов'язаних із процесом гуманізації праці в компанії.

Отже, ефективний механізм соціально-економічної мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю працею, і як наслідок зниження плинності кадрів. Економічна складова механізму передбачає підвищення ефективності праці, зростання матеріального благополуччя персоналу та рівня прибутковості компанії. Соціальна складова сприяє саморозвитку персоналу та його рівня захищеності, формування високого соціального статусу особистості в суспільстві, а також системний процес гуманізації праці.

1.3. Методи формування та оцінки механізму соціально-економічної мотивації персоналу

В сучасному українському бізнес-середовищі соціально-економічна мотивація відбувається несистемно та стихійно, що не достатньо ефективно впливає на працівників і компанію. Як наголошує Хоменко І. М., логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [46, с. 294]. У зв'язку зі складністю вирішення цього питання його досить часто включають у якості відокремленого або інтегрованого елемента у системі оцінки персоналу.

Тому актуальним є формування, діагностика та регулювання стану соціально-економічної мотивації в компанії. Розробка методичних підходів повинна бути спрямована на:

- постійний системний моніторинг соціально-економічної мотивації, адже потрібно контролювати та відстежувати ефективність інструментів мотивації, їх мотиваційну силу для кожного працівника;

- формування індивідуальної мотивації, що потребує від менеджменту компанії значних затрат часу та затрат фінансових ресурсів, в результаті отримують ефективну комплексну програму мотивації для кожного працівника;

- діагностика рівня задоволення потреб працівників компанії та відповідності між застосовуваними стимулами та мотивами;

- дослідження рівня соціальної та економічної ефективності мотивації в компанії.

Методичні підходи щодо оцінювання та регулювання рівня соціально-економічної мотивації в компанії зображена на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Методичний підхід щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації

Оцінювання рівня ефективності соціально-економічної мотивації в компанії доцільно здійснювати на двох рівнях індивідуальному та корпоративному. Особливості здійснення діагностики зображені на рисунку 1.7.

Рівні діагностики мотивації	Метод оцінювання	Тематика дослідження	Форма здійснення контролю
Індивідуальний	Анкетування Інтерв'ювання методом незалежних суддів Спостереження Характеристика керівника Метод 360 градусів Матричний Ігрові методи Атестація Аналіз результатів праці Формування мотиваційного профілю	Ієрархія потреб та мотивів Ранг мотиваторів	Періодичні перевірки трудової дисципліни Атестація працівників
Корпоративний	Система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу Експертне опитування керівників Експертне опитування та анкетування стейкхолдерів Групова дискусія Відповідність менеджменту міжнародним стандартам (ISO 9001 тощо) Облік результатів роботи компанії	Структура особистісних типів мотивації Складність робіт Результативність, ефективність та креативність праці	Атестація Перевірки зовнішніх контролюючих органів Зовнішня та внутрішня аудиторська перевірка менеджменту компанії

Рис. 1.7. Рівневі особливості діагностики соціально-економічної мотивації працівників

Індивідуальний є досить ресурсозатратним, про складає основу для аналізу системи мотивації на корпоративному рівні. Основним інструментом оцінювання мотивації на даному рівні є анкетування, яке можна проводити як анонімно, так і у відкритому форматі. Анкети можна розсилати як google-форму на корпоративні скриньки працівників з певною періодичністю задля розуміння дієвості стимулів, які застосовує компанія. Кількість і зміст запитань у анкеті формуються відповідно до цілей опитування.

Досить поширеним методом дослідження мотивації на індивідуальному рівні є метод 360 градусів, який запропонував Пітер Уорд. Даний метод передбачає оцінювання працівника своїм керівником, підлеглими та колегами, основною метою є дослідження компетенцій у працівників та визначення потреби у навчанні щодо розвитку даних компетенцій, формування кадрового управлінського резерву, підбір працівників для роботи у проектних командах тощо.

Проведення опитування методом 360 градусів здійснюють в декілька етапів:

Етап 1. Визначення цілей опитування та критерії. Цілями опитування можуть стати дослідження компетенцій (ініціативність, гнучкість, відповідальність, вміння працювати в команді тощо) чи мотивів працівника (матеріальні грошові, матеріальні негрошові, соціальні, духовні тощо).

Етап 2. Формування опитувального листа. Опитувальник формується у формі тверджень, працівник або «погоджується», «частково погоджується», «не погоджується».

Етап 3. Дотримання анонімності. Задля вищої достовірності результатів опитування, менеджменту необхідно забезпечити конфіденційність. Якщо ж працівник зрозуміє, що буде збережена анонімність, відповідатиме чесно.

Етап 4. Визначення переліку учасників опитування. На даному етапі потрібно сформулювати список не лише тих кого будуть опитувати, а й тих працівників, які будуть оцінювати. Головною умовою визначення списку учасників є такий підбір учасників, які разом працюють і добре знають одне одного.

Етап 5. Консультування учасників щодо опитування. На даному етапі фахівці кадрової служби проводять консультацію усіх учасників щодо мети, важливості опитування тощо.

Етап 6. Призначення місця, дати та часу опитування. Призначається дата і місце опитування, а також працівників, які беруть участь в опитування звільняються від виконання посадових обов'язків.

Етап 7. Аналіз результатів опитування. Отримані результати опитування аналізуються працівниками кадрової служби, аналізуються сильні та слабкі сторони працівника, його мотиви та потреби.

Етап 8. Вдосконалення мотиваційного механізму та формування індивідуального плану розвитку. За результатами опитування працівнику розробляють індивідуальний план розвитку із календарним планом проходження необхідних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, донавчання тощо. Також переглядаються методи мотиваційного механізму і при необхідності вносяться корективи.

Перевагами методу 360 градусів є:

- працівник отримує можливість порівняти власне уявлення про свої компетенції, якості та сильні (слабкі) сторони із думкою колег по роботі;
- працівник отримує об'єктивну оцінку своєї діяльності, адже його оцінює не лише керівник, а й колеги, з якими він щоденно працює;
- якщо до опитування залучаються зовнішні стейкхолдери, це підвищує їх лояльність до компанії, адже цим компанія показує, що цінує думку споживачів, клієнтів тощо;
- метод 360 градусів дає можливість усвідомити працівникам свої сильні та слабкі сторони і працювати у правильному напрямі саморозвитку;
- дає можливість для менеджменту визначити потреби працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- працівник постійно отримує зворотній зв'язок, що позитивно впливає на його ефективність праці та мотивацію.

Є і певні недоліки даного методу:

- важко уникнути суб'єктивної та упередженої оцінки від керівника та колег, в результаті чого можна отримати недостовірну оцінку;
- неефективні для проведення оцінок у невеликих компаніях;
- не завжди працівники можуть дати якісну оцінку компетенціям, потребам чи кваліфікації колегам.

Інтерв'ювання методом незалежних суддів передбачає створення незалежних комісій (6-7 суддів), які беруть інтерв'ю у працівника щодо визначення рівня вмотивованості до ефективної праці, визначення системи потреб та інтересів

колективу, дослідження цінності стимулів для кожного конкретного працівника тощо.

Ще одним ефективним методом дослідження ефективності мотивації на індивідуальному рівні є матричний метод або його ще називають «багатокритеріальний метод вимірювання результативності». Даний метод дає можливість інтегрувати індивідуальні показники таким чином, щоб мати можливість їх порівнювати у часі. Матричний метод передбачає побудову матриці, яка включає показники, їх фактичне значення, шкалу оцінювання, оцінку, питому вагу кожного показника, результати за кожним показником окремо і підсумкову оцінку працівника.

Показники, за якими здійснюється оцінка обираються відповідно до мети оцінювання і повинні відповідати певним вимогам, а саме:

- 1) для аналізу обираються ті показники, на результати яких менеджмент компанії може мати вплив. Якщо на результати показників працівника компанія чи менеджер не можуть повпливати, то їх до уваги не беруть;
- 2) бути повними, тобто характеризувати об'єкт дослідження всебічно і не повторюватися;
- 3) повинні бути зрозумілими та об'єктивними;
- 4) повинні бути реальними, але і надто простими для досягнення;
- 5) повинні бути вимірюваними, тобто повинен бути простий та чіткий спосіб оцінки показника в числовому вимірі.

Для комплексної оцінки діяльності працівника у світовій та вітчизняній практиці застосовують метод атестації. Атестація – оцінювання персоналу, яке передбачає використання різноманітних методів оцінювання персоналу, активне їх залучення до підготовки навчальних матеріалів, а також висвітлення та обговорення результатів у колективі.

Атестація виконує явні та приховані функції в управлінні персоналом. Явні функції дозволяють встановити відповідність кваліфікації, професійних знань, якостей, навиків працівника вимогам посади, яку він займає. Натомість, латентні функції дозволяють більш детально зрозуміти потреби та мотиви працівників,

зрозуміти їх можливості та здібності, підвищення відповідальності підлеглих та можливості делегування їм додаткових завдань, планування розвитку та кар'єри працівника тощо.

Атестація, як і анкетування та метод 360 градусів, носить дещо суб'єктивний характер. У світовій практиці виділено ряд чинників, які сприяють розвитку суб'єктивності оцінки [20 с. 35]:

- «Проекція» - це ситуація, коли об'єкту оцінювання приписують риси суб'єкта оцінювання. Якщо службовець, який оцінює працівника має високий рівень розвитку владних якостей, приписуватиме ці якості у підлеглому.

- «Ехо» - неправомірне узагальнення думки про працівника на основі оцінки окремих рис. Так, якщо у працівника високо розвинені окремі риси, наприклад комунікативні, то йому приписують й інші риси, якими він насправді не володіє.

- «Атрибуція» - ситуація, при якій працівнику неправомірно приписують риси, якими володіє його колега по роботі, або інший схожий працівник.

- «Очікування» - ситуація, при якій працівника оцінюють не за його досягнення, а на основі виправданих чи не виправданих очікувань керівника.

- Оцінка першого враження – ситуація, коли працівника оцінюють на основі першого враження, вважаючи, що воно єдино правильне.

- Вибірковість сприйняття – ситуація, при якій керівник помічає і запам'ятовує лише ті ситуації, які мають для нього ключове значення і які йому найбільше вразили (запізнення на роботу, невдале рішення, конфлікт на робочому місці тощо).

- Стереотипи – ситуація, при якій керівник схильний до формування гендерних стереотипів, стереотипів щодо віку, національності, етнічної групи у робочому середовищі, які негативно впливають на результати оцінювання.

За результатами наведених на рисунку 1.7 методів, відділ кадрів має можливість сформувати мотиваційний профіль кожного працівника. Даний профіль дасть можливість сформувати ієрархію потреб, мотиваційних чинників та рівень задоволеності працівником системи стимулювання в компанії.

Індивідуальні мотиваційні оцінки узагальнюють на корпоративному рівні. Це дає змогу зрозуміти менеджменту, який тип трудової поведінки характерний для окремих підрозділів та компанії загалом, що дає змогу приймати ефективні рішення щодо регулювання загальної системи мотивації. Основними типами взаємозв'язків мотивації та трудової поведінки є наступні:

1) інструментальний тип характерний для колективів, де переважають матеріальні цінності в системі ціннісних орієнтацій. Для таких колективів характерні ризики маніпуляцій і недобросовісної конкуренції серед працівників. Пріоритетом у системі мотивації має стати підвищення цінності праці і направленість на зростання результативності;

2) професійний тип характеризується прагненням працівників до експертної влади, що відображається в індивідуалізації трудового процесу, що в свою чергу, розбалансовує органічну роботу компанії. Пріоритетом у системі соціально-економічної мотивації стає підтримка організаційної структури на поточному рівні і забезпечення максимально комфортних умов праці;

3) господарський тип характеризується втратою менеджментом контролю за трудовим процесом, а також послаблення авторитету керівництва та появою неформального лідерства. Пріоритетом у системі соціально-економічної мотивації - заохочення самомотивації працівників, які мають великий авторитет у колективі (неформальні лідери). Такий тип структури сприяє розвитку передумов для інноваційної діяльності в компанії;

4) патріотичний тип передбачає ситуацію при якій базовою необхідністю є задоволення первинних потреб на такому рівні, який дозволяє ефективно впроваджувати нематеріальні стимули. Пріоритетом у системі соціально-економічної мотивації стає диференціація нематеріального стимулювання і системне застосування економічних інструментів;

5) люмпенський тип характерний для компаній з високим рівнем директивного контролю та авторитарною владою. Пріоритетом у системі соціально-економічної мотивації для даного типу структури є диференціація важелів негативної мотивації і недопущення появи у колективі соціальної напруги.

Ефективним методом дослідження дієвості соціально-економічної мотивації на корпоративному рівні є система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу. Технологія оцінки та визначення рівня винагороди при матеріальному стимулюванні за цим методом така:

- 1) розробка шкали бального оцінювання кожного показника;
- 2) формування картки оцінювання для кожного працівника;
- 3) встановлення мінімального рівня оцінки та розміру винагороди за отриманий рівень [29, с. 87].

Практичну значущість даний метод набирає при поєднанні його з економічними методами мотивації, але при умові прозорого його застосування з чітко обґрунтованим переліком показників. Приклад бальної оцінки ефективності роботи працівників за даною методикою зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Приклад бальної оцінки ефективності роботи працівника [29, с.87]

Чинники оцінки	Коефіцієнт вагомості	Бальна оцінка показників, коефіцієнт				
		1	2	3	4	5
1. Підготовка						
1.1.Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
1.2.Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50

Важливою тематикою дослідження соціально-економічної мотивації на корпоративному рівні є визначення результативності, ефективності та креативності праці. Для дослідження даних показників важливого значення набуває врахування впливу чинників мотивації. Приклад оцінювання впливу чинників мотивації на продуктивність праці зображено у таблиці 1.2.

Як видно із таблиці 1.2 на продуктивність праці найвищий рівень впливу мають такі чинники як внутрішня мотивація та можливості кар'єрного зростання. Найнижчий рівень впливу мають умови праці, такої ж думки дотримувався Ф. Герцберг, який говорив, що умови праці, заробітна плата – це гігієнічні чинники, які не сприяють формування у працівників задоволеності роботою і не мотивують.

Оцінка впливу чинників мотивації на продуктивність праці персоналу компанії

п\п	Чинники мотивації	Зростання продуктивності, %
1	Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
2	Умови праці	10-15
3	Змістовність праці	20-30
4	Внутрішня мотивація	65-80
5	Високий рівень інтелекту	20-30
6	Можливості кар'єрного зростання	40-50

Ефективність соціально-економічної мотивації оцінюють за двома напрямками:

- економічна ефективність мотивації, що виокремлюється переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства на основі різних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства;

- соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та добробуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки можуть бути не тільки позитивними, але й негативними (безробіття, посилення інфляції).

Отже, на сьогодні, є чимало методів оцінки ефективності соціально-економічної мотивації як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні. Найбільш поширеними в світовій практиці методами дослідження ефективності мотивації на індивідуальному рівні є опитування, метод 360 градусів, атестація, матричний. Кожен із перелічених методів має ряд як переваг, так і недоліків, тому компанія обирає оптимальний варіант дослідження рівня мотивації працівників, залежно від цілей і завдань оцінювання.

Висновки до розділу 1

Розуміння сутності мотивації та мотиваційного процесу змінювалося із соціально-економічним розвитком суспільства та зміною розуміння ролі людських ресурсів у компанії. Від першочергової орієнтації мотиваційного процесу на підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання максимальної фізичної активності персоналу до сучасної орієнтації мотивації на підвищення якості трудової діяльності, стимулювання творчої та креативної активності у працівників, а також заохоченні ініціативи та формування у працівників відчуття причетності та лояльності до компанії.

Складність структури мотиваційного механізму залежить від якісної та кількісної структури персоналу, а також від дерева цілей самої компанії. Механізм соціально-економічної мотивації повинен мати ознаки раціональної цілісності і відокремленості його елементів, а також для кожної цілі компанії повинен бути розроблений окремий механізм соціально-економічної мотивації. Усі елементи механізму соціально-економічної мотивації є тісно взаємопов'язані і взаємозалежні, тому зміна одного вимагає негайної зміни усіх інших елементів.

Оцінювання рівня ефективності соціально-економічної мотивації в компанії доцільно здійснювати на двох рівнях індивідуальному та корпоративному. Індивідуальний є досить ресурсозатратним, про складає основу для аналізу системи мотивації на корпоративному рівні. Індивідуальні мотиваційні оцінки узагальнюють на корпоративному рівні. Це дає змогу зрозуміти менеджменту, який тип трудової поведінки характерний для окремих підрозділів та компанії загалом, що дає змогу приймати ефективні рішення щодо регулювання загальної системи мотивації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «ЛКФ «СВІТОЧ»

2.1. Загальна характеристика АТ «ЛКФ «Світоч»

В сучасних умовах господарювання, усі великі компанії, які турбуються про свої людські ресурси і про їх потреби, розробляють механізм соціально-економічної мотивації. Однією із таких компаній є Акціонерне товариство «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», яке входить до групи компаній Nestlé і виготовляє кондитерські вироби не лише для України, а й для експорту по цілому світі. Компанія Nestlé є однією з найбільших компаній у світі з виробництва якісних та безпечних продуктів харчування. Виробництво даної продукції здійснюється на принципах раціонального харчування та здорового способу життя заради якісного життя сучасного та майбутніх поколінь.

Компанія працює у 186 країнах і у своєму портфелі має більше, аніж 2000 брендів. Місія Nestlé сформована як «Якість продуктів, якість життя», а стратегічними цілями до 2030 року, що підтримують Цілі сталого розвитку ООН є:

- більш здорове життя для п'ятдесяти мільйонів дітей по всьому світі;
- кращий рівень життя для тридцяти мільйонів людей, які прямо пов'язані із діяльністю компанії;
- зменшити до нуля вплив виробничих процесів на навколишнє середовище.

Стратегічний план розвитку компанії зображений на рисунку 2.1.

Стратегія розвитку компанії включає, насамперед, формування продуктових стратегій у зонах Америки, Європи, АОА (Азія, Океанія та Африка). У межах кожної зони є свої ринки, на яких формуються корпоративні та регіональні бренди, асортимент продукції та впроваджуються нові товари. Стратегія у зоні Європи пов'язана із визначенням прогнозованих обсягів реалізації, майбутніх витрат, прибутку; також включає заходи пов'язані із зменшенням витрат, а саме, реструктуризація окремих фабрик компанії Nestlé чи купівлю інших.



Рис. 2.1. Стратегічний план розвитку компанії Nestlé

Nestlé працює над створення стратегічних та стійких конкурентних переваг, які б було важко імітувати конкурентам по всьому ланцюгу створення цінності. На сьогодні, декларує такі свої конкурентні переваги як:

- збалансоване портфоліо продукції та брендів;
- широкі потенційні можливості наукових досліджень у харчовій індустрії;
- широка географічна присутність продукції компанії;
- працівники, корпоративна культура та цінності, а також ставлення компанії до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Компанія вважає, що існує тісний зв'язок між науковими дослідженнями і висококонкурентними продуктами, між широкою географічною присутністю на ринку та підприємливістю працівників, між цінностями компанії і ставлення персоналу до середовища. Тому, Nestlé постійно працює над підвищенням

ефективності даних зв'язків, щоб досягнути найвищого рівня стратегічної конкурентоспроможності.

Основними перспективами росту для компанії є:

- раціональне харчування та здоровий спосіб життя населення;
- ринки, що знаходяться на етапі активного зростання;
- сучасні інструменти зовнішньої реклами;
- преміалізація, що є сучасним трендом світового ритейлу (споживач готовий платити більше за якісні потрібні продукти, а даному випадку, продукти, які пропагують здоровий спосіб життя).

Для того, щоб максимально скористатися потенційними перспективами Nestlé розробило ряд програм, а саме: «Раціональне харчування та здоровий спосіб життя» та «Якість продуктів, якість життя», що сфокусовані на постійному вдосконаленні продуктів і досягненні найкращої харчової цінності у своїх товарних групах.

Принципами операційної діяльності є:

- постійні інновації, модернізація та оновлення;
- активне залучення споживача;
- операційна ефективність та результативність;
- будь-коли, будь-де та будь-що.

Ці принципи сприяю досягненню довгострокового успіху компанії, а також постійному оновленню та розробці нової продукції, налагодженню ефективного зворотнього зв'язку зі споживачами, а також диференціації від прямих конкурентів у галузі.

Nestlé прагне досягнути лідерства та сформувати довіру стейкхолдерів, шляхом максимального задоволення їх очікувань, адже їх щоденний вибір сприяє підвищенню загальної ефективності компанії. Щоденна робота націлена на створення стратегічної стійкої цінності для акціонерів, партнерів, постачальників і споживачів через формування ефективної стратегії, корпоративних цінностей та поведінки. Даний напрям стратегічної роботи менеджменту обґрунтований у

програмі «Створення спільних цінностей», що спрямована на вирішення глобальних соціально-економічних проблем у суспільстві.

Дана програма, спільно із урядами, неурядовими організаціями та іншими підприємствами, була розпочата у 2009 році і передбачала реалізацію широкої освітньої програми, метою якої було популяризація принципів здорового харчування, збереження та ефективного використання водних ресурсів та розвиток сільського господарства. До цієї освітньої програми було залучено чимало дітей шкільного віку, відкрито науково-дослідний центр в Африці, а також було започатковано премію за інноваційний підхід у вирішенні даної проблематики.

Програма Nestlé «Створення спільних цінностей» виділяє три головні напрямки – це:

- 1) раціональне харчування населення і сприяння щасливому та здоровому способу життя кожного споживача продукції та його родини;
- 2) всебічний розвиток та підтримка громад;
- 3) захист навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів.

У звіті зі створення спільних цінностей та сталого розвитку Nestlé в Україні та Молдові 2019-2020 рр. компанія декларує три напрями своїх зобов'язань: для кожної родини, для громад та для планети.

У напрямі «Для кожної родини» компанія планує до 2030 року досягнути такої мети як допомогти 50 млн дітей налагодити харчування і вести здоровий спосіб життя. Основні завдання:

- 1) виготовляти смачніші та здоровіші продукти харчування:
 - збільшити частку більш поживних продуктів та напоїв у структурі товарного асортименту, особливо в категорії товарів для майбутніх та молодих мам, дітей;
 - зменшити у складі продукції кількості цукру (на 10%), солі (на 5%) та трансжирів (на 10%);
 - збільшити кількості овочів, злаків, горіхів і різноманітного поживного насіння у продукції;

- збалансувати склад інгредієнтів у рецептурі продукції та вилучити штучні барвники;

- збагачення продуктів харчування поживними елементами, щоб зменшити дефіцит поживних речовин в організмі школярів та подолати проблему недоїдання.

2) мотивувати людей вести здоровий спосіб життя і раціонально харчуватися:

- висвітлювати достовірну інформацію про харчову цінність як на упаковці, так і на офіційному сайті чи в точках продажу;

- надавати рекомендації щодо порцій і їх поживної цінності;

- спрямування маркетингових комунікацій на заохочення населення до збалансованого харчування;

- заохочення дорослих сприяти здоровому способу життя дітей;

- підтримка грудного вигодовування через відповідальний маркетинг;

- активна інформаційна політика щодо водного балансу та його важливості;

- співпраця з різноманітними організаціями для просування збалансованого харчування.

3) створювати знання про харчування та ділитися ними для з всіма:

- ділитися знаннями про збалансоване харчування дітей від перших 1000 днів;

- розробляти технології, які сприятимуть просуванню корисних продуктів та індивідуальному підходу до харчування

Усі вище перелічені завдання уже частково реалізують і є певні досягнення. Для прикладу, для зменшення кількості цукру і солі, компанія вдосконалила рецептуру, і на сьогодні, на глобальному рівні кількість цукру зменшено на 60000 т, а солі на 10000 т за три роки. Завдання щодо зменшення кількості жирів досягнуто повністю (зменшено на 10%). Для того, щоб надихати дорослих для приготування корисних страв компанія у 2020 році створила сайт проєкту «Абетка Харчування», який має на меті виховання культури здорового харчування та корисних звичок та водного балансу у дітей. Бренд «Торчин» розвиває свій проєкт «Смачні історії Торчин», де популяризує приготування в домашніх умовах своїх улюблених страв. Також працює окремий сайт Nestlé, де зібрані найкращі рецепти

сніданків для усієї сім'ї. Для підтримки молодих батьків створено платформу Nestlé Baby&Me, де можна знайти усю актуальну та перевірену інформацію про догляд та виховання дітей до 2 років.

У напрямі «Для громад» компанія прагне допомогти громадам розвиватися і поставила собі за мету до 2030 року покращити життя приблизно 30 млн господарств, які прямо пов'язані із діяльністю компанії. Основними завданнями є:

1) підвищувати рівень економічного розвитку підприємств сільського господарства:

- покращити економічне становище фермерських господарств-постачальників сировини;

- покращити доступ до кращих та більш якісних продуктів харчування фермерам, з якими компанія співпрацює;

- впроваджувати принципи відповідального постачання сировини;

- вдосконалювати увесь ланцюг постачання кави;

- реалізувати програму підтримки фермерів-виробників какао-бобів («Nestlé Какао-план»).

2) поважати та гарантувати права людини:

- гарантувати права працівників на всіх етапах діяльності;

- покращувати матеріальний добробут працівників через систему матеріальних стимулів;

- розвивати корпоративну культуру в усій компанії;

- формувати ефективні механізми регулювання конфліктів та розгляду скарг в компанії.

3) забезпечувати гідну зайнятість:

- підтримка та розвиток глобальної ініціативи із допомоги у працевлаштуванні молоді;

- вдосконалювати гендерний баланс, підтримувати професійний та особистісний розвиток жінок в компанії;

- працювати над створенням не лише комфортних, алей безпечних умов праці;

4) активна допомога суспільству у нелегкій боротьбі з світовою пандемією Ковід-19.

Основними досягненнями компанії у допомозі громадам є запуск проєкту «Господар», яка передбачає активну співпрацю з локальними виробниками сировини для заміщення імпорту та розвитку вітчизняного фермерства. На сьогодні, фабрики, які працюють на території України, використовують 75% вітчизняної сировини. З 2019 року компанія регулярно проводить обов'язкові для усіх працівників онлайн-тренінги, що присвячені вивченню прав людини. Щодо гендерного балансу, то станом на 2020 рік частка жінок у компанії становить 37%, а на керівних посадах – 56%. Якщо ж говорити про допомогу Nestlé у боротьбі з пандемією, то варто виділити наступні показники: 800000 одиниці харчової продукції передано людям, які потребували допомоги; 12 лікарень отримали необхідне у боротьбі з COVID-19 медичне обладнання та засоби індивідуального захисту; 1700 кг корму передано самотнім літнім людям для їх домашніх улюбленців.

У напрямі «Для планети» компанія прагне зберегти ресурси для майбутніх поколінь. Основною метою в рамках даної ініціативи є досягнення нульового негативного впливу діяльності компанії на навколишнє середовище. Серед завдань:

- 1) працювати над збереженням водних ресурсів:
 - ефективно використовувати воду у господарській діяльності;
 - активно співпрацювати з постачальниками сировини;
 - підвищувати обізнаність серед працівників щодо збереження водних ресурсів.
- 2) працювати над зменшенням негативного впливу на довкілля:
 - досягнути лідерства у боротьбі з кліматичними змінами;
 - просувати стратегічну та активну позицію щодо питань зміни клімату;
- 3) захищати природні ресурси та дотримуватися екологічної свідомості:
 - працювати над покращенням екологічності пакувальних матеріалів;
 - зниження втрат харчових продуктів і кількості відходів;
 - створення активного діалогу із суспільством щодо захисту довкілля;

- збереження природного капіталу.

Основними досягненням компанії в даному напрямку, який зазначений у звітах є зменшення прямого забору води для виробництва однієї тони продукції на 32% порівняно із 2010 роком. Компанія прагне до 2025 року на 20% зменшити викиди парникових газів від своєї діяльності, до 2030 року – на 50% і досягнути нульового викиду вуглецевих викидів до 2050 року. Щодо екологічності упаковки, то Nestlé зобов'язалося перейти повністю екологічну упаковку, тобто придатну для переробки або повторного використання. Станом на 2020 рік 81% упаковки є придатною до переробки.

Особливу увагу керівництво компанії приділяє корпоративній культурі та корпоративним принципам діяльності, які тісно пов'язані із принципами Глобального договору ООН. Дані принципи розділяються на шість груп, які зображені у Додатку А [21].

АТ «ЛКФ «Світоч» з 1998 р. входить у структуру компанії Nestlé. «Світоч» – бренд витонченого якісного шоколаду з давніми традиціями, який з 1882 року надихає українців наповнювати життя солодкими моментами. Історія «Світоч» розпочалась у Львові, який свого часу називали шоколадною столицею Європи. Львівський колорит, майстерність місцевих кондитерів і відданість якості завжди були основними цінностями бренду.

У другій половині 2007 року «Світоч» вирішили реорганізувати із ЗАТ в ТЗОВ.

Наприкінці 2009 р. на фабриці була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва кавових стіків Nescafe. Це ознаменувало перехід «Світоча» на якісно новий рівень: від місцевої кондитерської фабрики до регіонального виробничого центру Nestlé у таких напрямках бізнесу, як кондитерське виробництво та кава.

У 2012 р. «Світоч» відновив випуск шоколадно-вафельних цукерок «Гулівер» та запропонував новинки — вафлі «Артек» у нових смакових варіаціях та шоколадні плитки з горіхами і родзинками. Цього ж року «Світоч» відсвяткував подвійний ювілей — 130-річчя заснування виробництва та 50-річчя бренду «Світоч».

За словами Геннадія Радченка, директора з корпоративних питань Nestle в Україні та Молдові, на початок 2013 р. «Світоч» виготовляє продукцію винятково для українського ринку. Львівські солодощі експортують лише у Молдову.

На початок 2015 р. — сучасне високотехнологічне, науково містке підприємство, що розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас.

Акціонерне товариство діє на основі статуту, у своїй діяльності керується законодавством України, міжнародними стандартами ведення бухгалтерського обліку та звітності, Статутом, внутрішніми правилами трудового розпорядку, нормативами, кодексами та іншими документами, які зазначені у Статуті компанії.

Види діяльності: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; виробництво чаю та кави.

Галузь, у якій працює товариство - сільське господарство; харчова та переробна промисловість. Правовий статус підприємства - публічне акціонерне товариство, форма власності - приватна.

В Україні бренд «Світоч» посідає провідне місце у рейтингу брендів кондитерських виробів, так у 2021 році зайняв 4 місце (117,2 млн дол.) після таких брендів як «Roshen», «Корона» і «Millenium». Компанія постійно працює над своїм товарним асортиментом, а ідеї нової продукції розробляє відділ розвитку. Проте є продукція, яка не втрачає позицій на ринку і користується високим попитом у споживачів, такі як «Артек», «Зоряне сяйво», «Стожари» і «Ромашка». Будь-які модифікації даної продукції не отримували великого успіху на ринку, тому можна вважати, що класичний рецепт є найбільш вдалим.

Вищим органом управління фабрики є Загальні збори акціонерів, які відбуваються щорічно, а за потреби скликаються позачергово. Загальним зборам акціонерів підзвітна Наглядова рада, а керівництвом займається Генеральний директор. Організаційна структура фабрики зображена на рисунку 2.2.

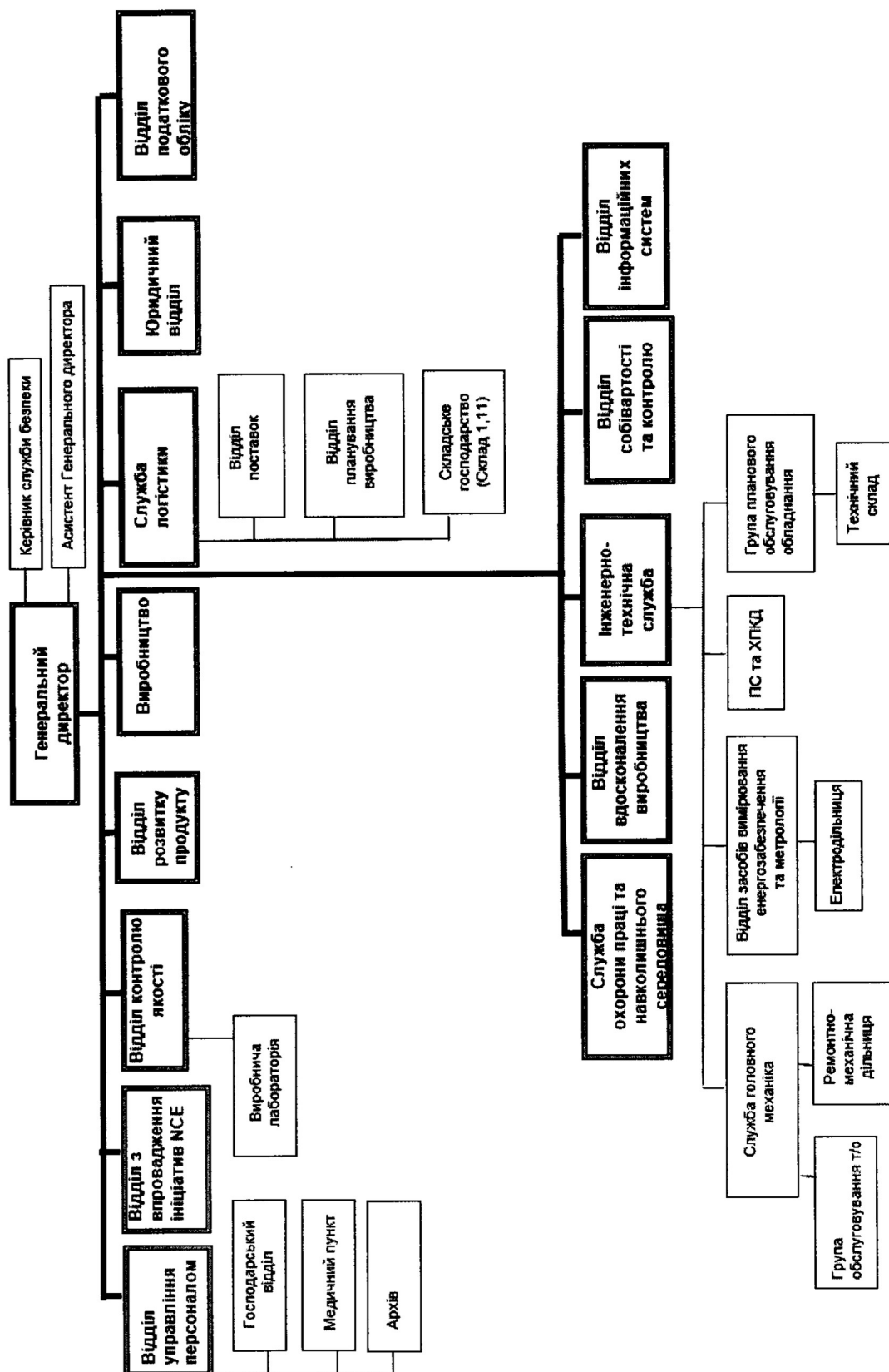


Рис. 2.2. Організаційна структура АТ «ЛКФ Світоч»

За 2020 рік АТ «ЛКФ «Світоч» отримало чистого прибутку 70444 тис грн, а у 2019 році – 127222 тис. грн, проте валовий прибуток збільшився на 12,11%, враховуючи впровадження карантину на усій території України та в більшості країн світу, це досить позитивна динаміка. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,32 (у 2019 році - 1,63), і говорить про, що фабрика має достатній обсяг оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Значна увага компанії приділяється екологічним аспектам діяльності. У своїй господарській діяльності старається ефективно використовувати природні ресурси і, при цьому, мінімально впливати на навколишнє середовище. У компанії на постійній основі працюють екологи, які в межах «Системи Nestlé з управління довкілля», відслідковують ефективність використання води та вплив фабрики на довкілля й здоров'я населення, що проживає на даній території. Щороку Генеральний директор затверджує перелік пріоритетів серед екологічних аспектів, на які компанія повинна звертати увагу у ході своєї господарської діяльності, серед яких: ефективність використання енергії та природнього газу, очищення та кондиціонування повітря, регулювання використання ртутновмісних ламп, а також безпека поводження з азбестом.

АТ «ЛКФ «Світоч» дотримується усіх принципів компанії Nestlé щодо зовнішньої соціальної відповідальності, а особливо щодо екологічної відповідальності, застосовуючи найефективніші технології та методи очищення води перед її повторним використанням чи поверненням в навколишнє середовище. Фабрика реалізує різноманітні екологічні проекти зі зменшення використання водного та енергетичного ресурсу і зробити виробництво менш енергозатратним. За останні роки на фабриці автоматизовано системи кондиціонування виробничих ліній, модернізовано обладнання з подання пари та повернення конденсату, встановлено систему рекуперації, яка дає можливість використовувати тепло від гарячого мастила для підігріву води для господарських цілей.

На фабриці усі відходи виробничого процесу сортуються, а у стратегічній перспективі планується досягти нульової кількості відходів. Особлива увага

приділяється експлуатаційній продуктивності та ефективності, тобто виробляти більше при використанні меншої кількості ресурсів. Значні інвестиції спрямовуються на впровадження енергозберігаючих технологій у виробничий процес заради дотримання принципів сталого розвитку екології.

Кожного року у компанії розробляються оперативні цілі заощадження використання води та енергії, а також збереження чистоти довкілля. Проводяться регулярні навчання персоналу щодо екологічної свідомості та доцільності раціонального та ефективного використання ресурсів. У 2019 році Nestlé досягла нульового рівня вивозу сміття на сміттєзвалища регіону, завдяки укладенню договорів купівлі-продажу з компаніями, що займаються вторинною переробкою сміття.

Станом на 2021 рік АТ «ЛКФ «Світоч» досягла наступних цілей в екологічній сфері: зниження рівня викидів вуглекислого газу на 610 т; успішна реалізація проєкту зменшення використання плівки н лінії з виробництва вафель «Артек»; успішно реалізовано проєкт «Zero single use of plastic», який передбачав досягнення нульового показника одноразового використання пластику.

Отже, АТ «ЛКФ «Світоч» дотримується усіх бізнес-принципів та корпоративної культури компанії Nestlé. Незважаючи на пандемію COVID-19, отримала достатній прибуток для забезпечення своєї ліквідності та розвитку. Фабрика активно долучається до завдань із збереження навколишнього середовища і зниження негативного впливу на довкілля.

2.2. Аналіз структури персоналу підприємства АТ «ЛКФ «Світоч»

Одним із найважливіших ресурсів для підвищення конкурентоспроможності компанії є людські ресурси. Тому компанія повинна заохочувати і стимулювати своїх працівників до активного розвитку особистісних та професійно-ділових здібностей. Серед методів та інструментів мотивації потрібно збалансовано використовувати як соціальні, так і економічні.

Як уже зазначалося, Nestlé, і в тому числі АТ «ЛКФ «Світоч», дбає про своїх працівників і їх добробут, гарантує дотримання усіх прав та свобод, забезпечує безпечне та комфортне робоче середовище. Перш, ніж аналізувати механізм соціально-економічної мотивації, доцільно проаналізувати структуру персоналу фабрики.

Облікова чисельність штатних працівників станом на 31 грудня 2021 року становила 969 (у 2020 році – 1044), з них 102 – невиробничий персонал, а 867 – виробничий [44]. Така тенденція характерна для підприємств виробничої спеціалізації. Динаміка кількості працівників в АТ «ЛКФ «Світоч» зображена на рисунку 2.3.

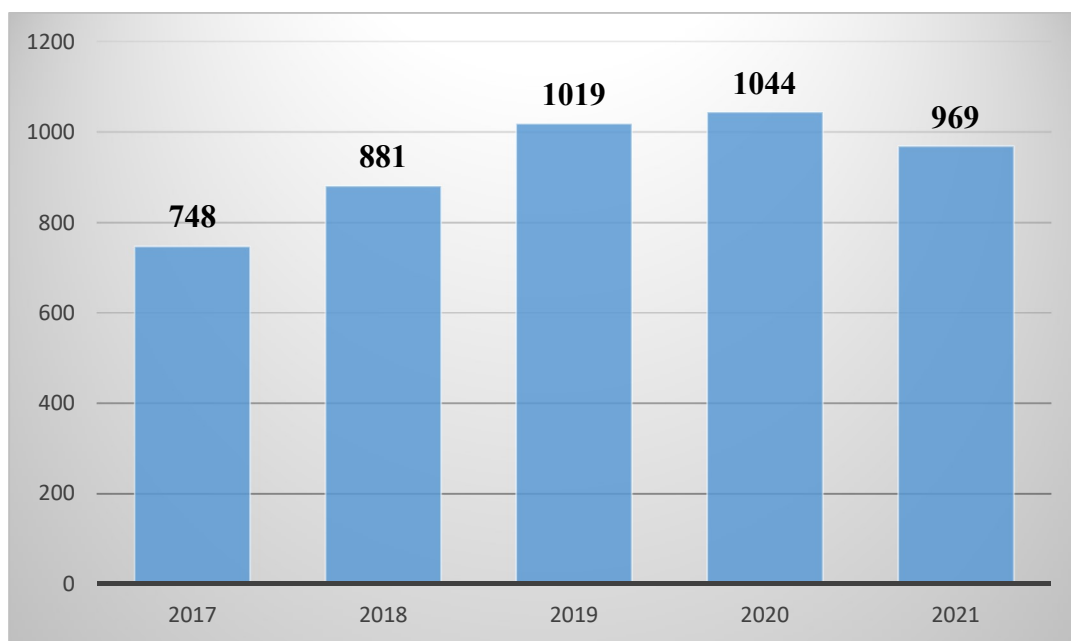


Рис. 2.3. Динаміка кількості працівників в АТ «ЛКФ «Світоч» за 2017-2021 рр.

Однією із стратегічних цілей компанії є гендерний баланс у структурі персоналу та розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання жінок. У гендерному співвідношенні на фабриці працює 543 жінок і 426 чоловіків, у відсотковому значенні - 56% жінок і 44% чоловіків[44]. Якщо ж аналізувати гендерну структуру управлінського персоналу, то у компанії Nestlé 56%

менеджерів усіх рівнів – це жінки, а в АТ «ЛКФ «Світоч» - це здебільшого чоловіки (68%).

Одним із провідних завдань компанії є сприяння різноманітності та інклюзивності, тому для усіх працівників не залежно від статі, віку, політичної чи етнічної приналежності надаються однакові можливості для праці та розвитку. Так, вікова структура компанії зображена на рисунку 2.4.

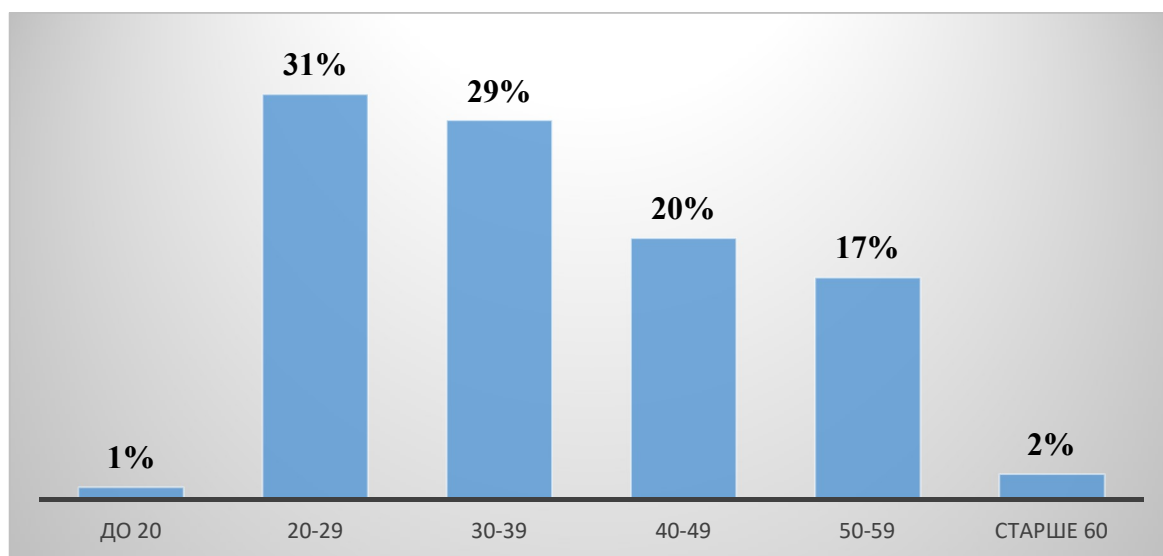


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу компанії Nestlé

Як бачимо з рисунку 2.4, у компанії найбільше працівників у віці 20-39 років (60%). Це означає, що компанія активно підтримує молодих людей, які тільки закінчили вищі навчальні заклади, даючи їм перше робоче місце. В АТ «ЛКФ «Світоч» середній вік працівників становить 44 роки, що говорить про високий потенціал персоналу до навчання, їх потенційну мобільність, адже це досить молодий колектив.

Міжнародна організація праці декларує, що у світі двоє з п'яти молодих людей мають низькооплачувану роботу, або безробітні. В Україні, за даними державної статистики, 23% молодих людей у віці від 16 до 24 років є безробітними. У Nestlé вважають, що громади можуть розвиватися лише, коли дбатиме про молоде покоління. Тому реалізують молодіжну ініціативу «Nestlé потрібна молодь», яка допомагає молоді розпочати свій професійний шлях.

Дана ініціатива розвивається у чотирьох напрямках:

- отримай роботу – на всі посади та на всіх заводах, фабриках, бізнес-центрах перевага при наймі надається кандидатам віком до 30 років;

- отримай кваліфікацію – створення сучасних та актуальних для компанії програм стажування, для того, аби допомогти молодим працівникам отримати необхідний досвід за своєю спеціальністю;

- отримай підтримку – створено програму «Готовність до роботи», в межах якої здійснюється профорієнтаційна робота (тренінги, бізнес-ярмарки, дні відкритих дверей тощо). Дана програма дає можливість краще підготуватися молодим людям до пошуку першого робочого місяця і почати свій професійний шлях;

- отримай більше можливостей – створено разом із партнерами компанії програму «Альянс для молоді», що допомагає знайти роботу не лише в Nestlé, а й у компаніях-партнерів, постачальників сировини, фермерських господарствах.

У 2016 році Nestlé була визнана кращим роботодавцем року для молодого покоління.

В Nestlé існує дві програми стажування для молодого покоління:

1) програма практики для студентів (4-5 місяців) у всіх функціях з гнучким та зручним графіком. Для більшості студентів дана практика є першим досвідом професійної роботи. На практику приймають Головний офіс в м. Київ, Nestlé Бізнес Сервіс Львів, фабрики «Мівіна», «Світоч» та «Торчин».

2) програма для випускників, які отримали освіту і мають бажання працювати у сферах маркетингу, логістики, продажів, інженерії, виробництва харчової продукції. Це ротаційна програма тривалістю один рік на повний робочий день, яка дає можливість побудувати кар'єру у компанії.

Також для аналізу структури персоналу велике значення має освітній рівень працівників. Так, на фабриці свищу освіту мають 53% працівників, технічну – 22% і середню освіту отримали 25% персоналу [44]. Детальна структура персоналу за освітою зображена на рисунку 2.5.

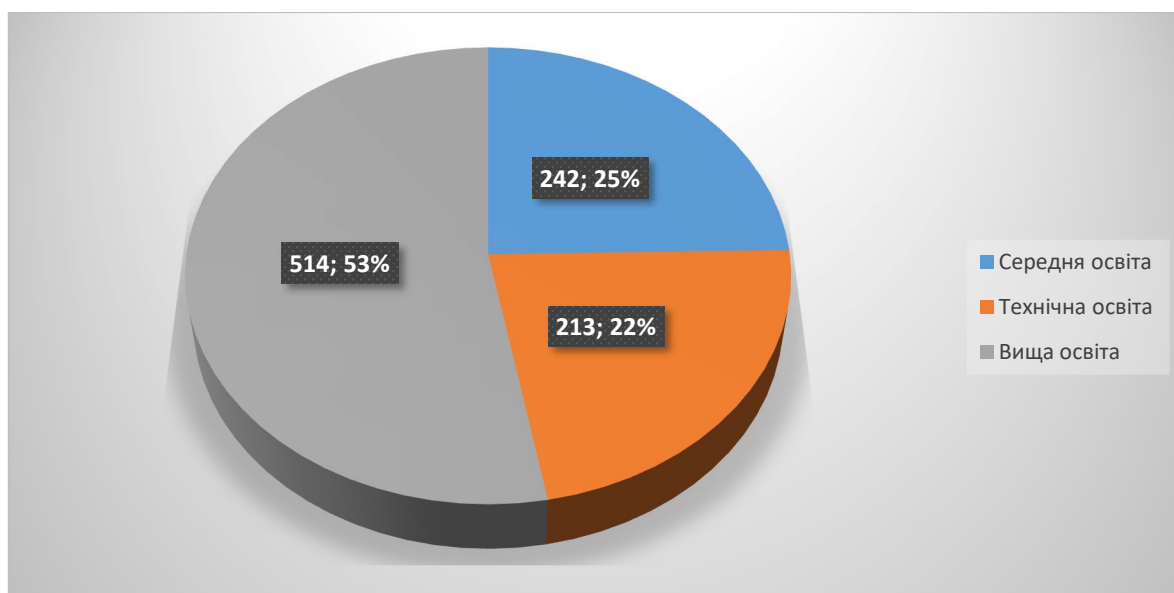


Рис. 2.5. Структура людських ресурсів АТ «ЛКФ «Світоч» за рівнем освіти

Працівники, які виконують висококваліфіковані завдання мають вищу освіту та кваліфікацію, а також це управлінський персонал. Середню освіту мають працівники, які виконують низькокваліфіковані завдання, що не потребують спеціальної технічної чи вищої освіти.

Освіта є одним із основних критеріїв при найманні на роботу. Компанія надає перевагу працівникам з вищою освітою, проте освіта кандидата повинна відповідати вимогам посадових обов'язків. HR-менеджер детально аналізує тривалість освіти, кваліфікацію, освітній рівень кандидата на відповідність відкритої вакансії. На сьогодні, уже недостатньо мати профільну освіту, від кандидати вимагають знань різного профілю (знання іноземної мови, вміння працювати в колективі, вміння користуватися пакетами MS Office, 1С Склад тощо), які необхідні компанії. Тому обов'язковою умовою при написанні резюме є чіткість формулювання як hard skills, так і soft skills.

Для збереження цього рівного співвідношення створених вакансій відповідної кваліфікації та рівня освіти працівників, які виконують роботу відповідної кваліфікації, працівники, що відповідають за пошук та набір персоналу підприємства, повинні дотримуватися розробленої на підприємстві процедури

підбору майбутніх працівників підприємства. Вона дещо відрізняється для працівників виробництва та офісних працівників. Вся справа полягає в специфіці виконуваної роботи, а також залежить від вимог, що стоять перед працівниками. Саме тому працівників підприємства можна умовно поділити на 2 основні групи: білі та сині комірці. Під терміном білі комірці мають на увазі офісних працівників, а працівників, залучених безпосередньо до виготовлення продукції – сині комірці.

Ще однією характеристикою персоналу є його період роботи в компанії, що говорить про лояльність та відданість персоналу компанії, стабільність персоналу тощо. Детальна характеристика персоналу за терміном роботи зображена на рисунку 2.6.

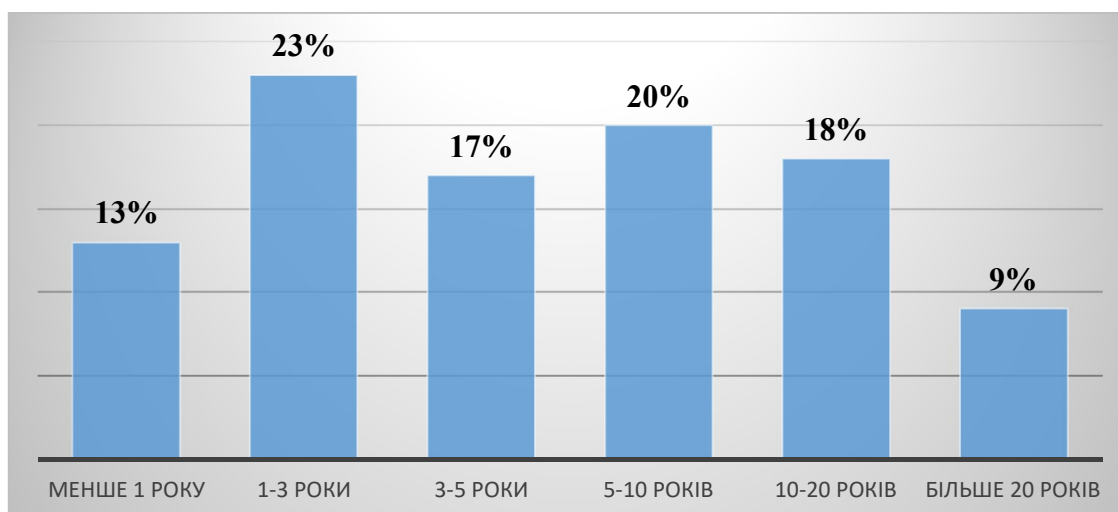


Рис. 2.6. Період роботи працівників в компанії Nestlé [15]

Отже, більшість працівників працюють в компанії не більше 5 років, що говорить або про постійний розвиток і збільшення компанії, або досить великий показник плинності персоналу. На нашу думку, це говорить про зростання компанії та збільшення штату, адже одним із головних пріоритетів Nestlé є турбота про персонал та його добробут.

Так, як компанія постійно розвивається та зростає, існує спеціальна процедура підбору кандидатів на вакантні посади в АТ «ЛКФ «Світоч». Вона включає такі кроки:

- 1) чіткий опис вимог до вакантної посади HR-менеджером та керівником;

- 2) заповнення кандидатами анкет та представлення резюме;
- 3) аналіз представлених анкет працівниками HR відділу та відбір тих кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам вакансії;
- 4) проведення попереднього інтерв'ю з кандидатом в телефонному режимі для уточнення окремих пунктів резюме;
- 5) інтерв'ювання кандидата спеціалістом HR відділу, з метою перевірки на відповідність необхідним компетенціям;
- 6) інтерв'ювання кандидата безпосередньо лінійним керівником, з метою перевірки на відповідність необхідним функціональним знанням та навичкам;
- 7) проходження тестування з кандидатами (зазвичай дане тестування має на меті з'ясувати морально-етичні та психологічні якості кандидата);
- 8) після успішного проходження усіх етапів відбору, кандидату пропонують працевлаштування на вакантну посаду.

Для залучення працівників до роботи, АТ “ЛКФ “Світоч” використовує практики добору, відбору та прийому персоналу.

При відборі й найманні персоналу в АТ “ЛКФ “Світоч” важливу роль відіграють такі критерії, як:

1) рівень освіти. Досліджуване підприємство у більшості випадків віддає перевагу працівникам, які мають вищу освіту. Однак, ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на роботі, а критерій освіченості повинен неодмінно порівнюватися з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і тип освіти, його відповідність конкретно розглянутої роботи. За багатьма ключовими для ринку позиціями наявності лише профільної вищої освіти вже недостатньо. Сьогодні існує потреба у фахівцях різного профілю, але в той же час відчувається гостра нестача кандидатів, що реально відповідають інтересам компаній. У більшості випадків це пов'язане з тим, що фірма хоче одержати фахівців не тільки з високим рівнем освіти та досвідом успішної роботи на відповідній посаді, але здатного й бажуючого працювати в компанії саме такого рівня, саме з такою корпоративною культурою.

2) досвід роботи кандидата. Його часто ототожнюють досвід з потенційними можливостями працівника і його відношенням до роботи, вважаючи, що людина, яка займається подібною діяльністю, її виконувала та бажає виконувати її добре.

3) відношення до роботи. Тут можна виділити такі характеристики, як: відповідальність, працьовитість, особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими, рівень естетики роботи. Ці характеристики кандидата на вакантну посаду мають велике значення, тому що кожен співробітник на своєму робочому місці відповідає за якість продукції, яку вони випускають. Так, наприклад, помилки в процесі виробництва будь-кого зі співробітників на початкових стадіях обумовлюють подальші відхилення від стандартів, що призводить до випуску неякісної або бракованої продукції. Відповідальність за свої дії в цьому випадку полягає в тому, щоб співробітник, який припустився помилки, своєчасно сповістив про це керівництво, і це дало можливість виправити (усунути) помилку у виробничому процесі на ранній стадії.

4) здатність до перенавчання й адаптації в нових умовах.

5) морально-етичні риси характеру (чесність, сумлінність, порядність, урівноваженість, увічливість; наполегливість; товариськість; акуратність...). Наявність цих якостей у персоналу сприяє створенню на підприємстві сприятливої корпоративної культури.

Отже, в АТ «ЛКФ «Світоч» працює багато молодих працівників з високим потенціалом до навчання та значною мобільністю, адже компанія впроваджує різноманітні проекти з підтримки молоді, надаючи їм можливість проходити стажування та практику з подальшою можливістю працевлаштування. Однією із стратегічних цілей компанії є гендерний баланс у структурі персоналу та розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання жінок, тому на фабриці структура персоналу є досить гендерно збалансованою. До пріоритетів Nestlé відносить турботу про персонал та його добробут, тому актуально проаналізувати соціально-економічний механізм мотивації персоналу.

2.3. Оцінка системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч»

Важливим елементом успішного управління людськими ресурсами є ефективна система соціально-економічної мотивації в компанії, що надихає працівників до кращого виконання посадових обов'язків, формування у них лояльності до компанії та необхідної для компанії поведінки. Система мотивації в АТ «ЛКФ «Світоч» побудована на основі п'яти елементів, які зображені на рис 2.7.

Елемент мотивації	Інструменти соціально-економічної мотивації
Фіксована оплата	Працевлаштування з першого робочого дня відповідно до вимог чинного законодавства Своєчасна виплата працівникам заробітної плати двічі на місяць Щорічний перегляд заробітної плати для усіх працівників
Змінна оплата	Річні премії та надбавки Премії для працівників відділів продажу Премії для вищого керівництва Премії за видатні досягнення
Пільги	Медичне страхування та страхування життя Додаткові дні відпустки понад норми, що передбачені чинним законодавством Одноразова виплата при одруженні, народженні дитини, виходу на пенсію Харчування в офісній їдальні Подарунки до річниці роботи в Nestlé (10, 20, 30 років) Премія за рекомендацію кандидата на відкриту вакансію Знижки в офіційних магазинах продуктів Nestlé
Особисте зростання та розвиток	Культура коучингу, зворотнього зв'язку та наставництва Аудиторні тренінги та iLearn Мовні курси Індивідуальний план розвитку Кар'єрне зростання Кар'єрні можливості у всьому світі
Робота/відпочинок, здоров'я та якість життя	Безпечні умови праці Зручне робоче місце Гнучкий робочий час/робота з дому Оздоровчі програми Участь у проєктах зі створення спільних цінностей (CSV) Корпоративні та командоутворюючі заходи

Рис. 2.7. Система соціально-економічної мотивації в АТ «ЛКФ «Світоч»

Матеріальне стимулювання в АТ «ЛКФ «Світоч» передбачає фіксовану та змінну оплату. Рівень заробітних плат встановлюється самостійно компанією, регулюється в межах зарплатних структур, які будуються відповідно до медіан ринку праці та відображають рівень заробітних плат на локальному ринку праці.

Щороку на фабриці відбувається перегляд заробітних плат усіх працівників відповідно до індивідуальних та колективних досягнень. Розмір підвищення залежить від індивідуальної ефективності та результативності (PDP рейтингу), внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоспроможності, а також фінансових можливостей компанії [16]. Велике значення для розгляду питання про підвищення заробітної плати є підвищення кваліфікації працівника, отримання ним нових навиків та знань, необхідних для ефективної роботи та наявність потенціалу для майбутнього розвитку.

Динаміка витрат на людські ресурси в АТ «ЛКФ «Світоч» зображено на рисунку 2.8.

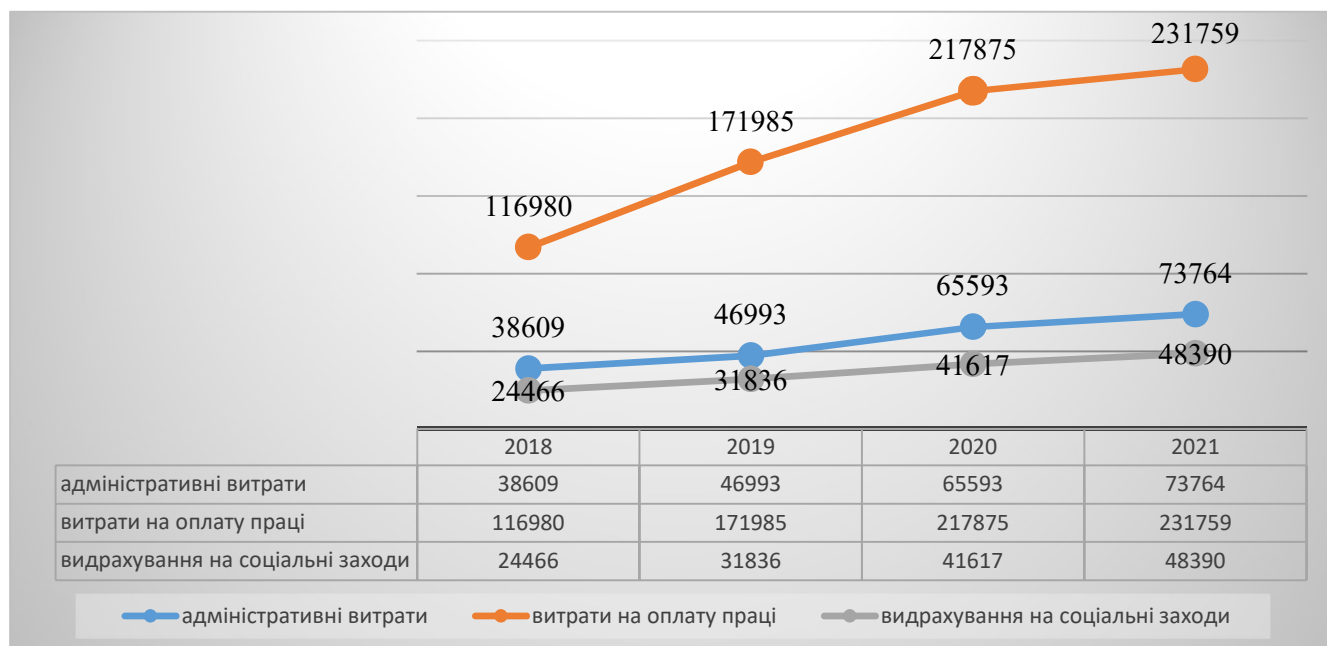


Рис. 2.8. Динаміка витрат АТ «ЛКФ «Світоч» на людські ресурси, тис. грн [43, 44]

Як бачимо із рисунка 2.8, витрати на персонал з кожним роком зростають. Так, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у 2021 році зросли на майже вдвічі (на 49,5% і 49,44% відповідно) порівняно із 2018 роком.

Фонд оплати праці на фабриці розподілений на дві частини: один для працівників офісу (невиробничого персоналу), інший для працівників, які безпосередньо працюють на фабриці (виробничого персоналу). Для невиробничого персоналу при нарахуванні заробітної плати використовують фіксовані оклади залежно від посади, кваліфікації та досвіду роботи. Для виробничого персоналу основою нарахування заробітної плати є фіксовані ставки тарифної сітки, які формуються відповідно до розряду працівника, кількості відпрацьованих годин, в тому числі і доплати за роботу у нічні зміни та понаднормово.

Змінна оплата передбачає річні премії та надбавки, премії для працівників відділів продажу, премії для вищого керівництва, премії за видатні досягнення. Розмір премій на фабриці може коливатися в межах до 80% посадового окладу працівника. В АТ «ЛКФ «Світоч» розроблено «Положення про преміювання працівників», основною метою якого є матеріальне заохочення працівників за вагомий внесок у діяльність фабрики (щоденне виконання виробничого плану, високопродуктивну роботу, тощо). Також премії виплачуються за виконання окремих функцій на фабриці, таких як підготовка, організація та ведення виробничого процесу, організація охорони праці на робочих місцях та охорони довкілля в межах корпоративної стратегії.

Також на фабриці виплачують премії за підсумками року, яка встановлюється відповідно до рівня кваліфікації, відсотку виконання плану і стажу роботи працівника. Якщо ж працівник отримав позитивні оцінки щодо виконання своїх посадових обов'язків, то відповідно до його стажу премія виплачується за наступним алгоритмом:

- стаж роботи 1-3 роки – премія у розмірі 7% від ставки заробітної плати;
- стаж роботи 3-5 років – 10%;
- стаж роботи 5-8 років – 14%;
- стаж роботи 8-15 років – 20%;
- стаж роботи більше 15 років – 27% [44].

Відповідно до «Положення про преміювання» кожний працівник може самостійно прорахувати свою премію і тому зацікавлений підвищувати

ефективність виконання своїх посадових завдань, виконувати плани та набувати нових знань та компетенцій.

Усім працівникам компанії запропоновано долучитися до пошуку кандидатів на вакантні посади на фабриці. Мета цієї ініціативи – зробити так, щоб на вакантні посади приймалися лише найдостойніші кандидати – фахово підготовлені, сумлінні, здатні приносити компанії максимальну користь. Даний проект передбачає матеріальне заохочення тих працівників компанії, які рекомендуватимуть кандидатів на посади. Механізм заохочення прописаний у «Політиці винагородження співробітників за рекомендації». Ця програма поширюється на пошук співробітників рівня «керівник», «фахівець», а також на виробничі позиції. Не мають права брати участь у проекті працівники служби управління персоналом, а також керівники. Останні – у разі, якщо вони рекомендуватимуть свого потенційного підлеглого.

Ще одним елементом системи соціально-економічної мотивації є пільги, які отримує працівник: медичне страхування та страхування життя, додаткові дні відпустки понад норми, що передбачені чинним законодавством, одноразова виплата при одруженні, народженні дитини, виходу на пенсії, харчування в офісній їдальні, подарунки до річниці роботи в Nestlé (10, 20, 30 років), премія за рекомендацію кандидата на відкриту вакансію, знижки в офіційних магазинах продуктів Nestlé.

Кожен працівник має можливість харчуватися здешевленими обідами на території фабрики. Працівники, які виходять на обід за межі території заводу нерідко затримуються на обідній перерві, часто відволікаються на перекуси під час робочого дня і, згідно досліджень, йдуть на лікарняний набагато частіше, ніж працівники, що харчуються у спеціально організованих компанією кафетеріях. Корпоративне харчування в АТ «ЛКФ «Світоч» має ряд переваг як для компанії, так і для працівників:

- 1) висока ефективність праці. Працівник, який щоденно отримує смачний і гарячий обід, не витрачає сил на пошуки місця обіду чи приготування перекусів, і як результат, швидше відновлюється під час обідньої перерви;

2) підвищення мотивації працівників. Працівники відчуючи, що компанія турбується про їх комфорт та здоров'я, є більш задоволені своєю роботою та вмотивованіші до ефективної праці;

3) зміцнення корпоративного духу. Організоване харчування для усіх працівників фабрики підвищує почуття згуртованості у колективі, робить його більш згуртованим і дружнім.

На фабриці для працівників пропонується пакет страхування життя та здоров'я, обов'язковим є щорічний медичний огляд. Програма страхування життя передбачає фінансовий захист для працівників на випадок захворювань чи травм, які можуть вплинути на якість трудового життя або, навіть, втрати життя. Програма страхування здоров'я працівників передбачає допомогу у випадку складних та небезпечних для життя хворіб, яка включає лікування у медичних закладах України, а також юридичний та психологічний супровід.

Якщо працівник припинить трудові відносини з компанією протягом 6 місяців після досягнення пенсійного віку, йому виплачується одноразова допомога в розмірі:

- якщо стаж роботи в компанії менше 10 років – 4 посадові оклади цього працівника;

- якщо стаж роботи в компанії 10-15 років – 6 посадових окладів цього працівника;

- якщо стаж роботи в компанії 15-20 роки – 8 посадових окладів цього працівника;

- якщо стаж роботи в компанії 20-30 років – 10 посадових окладів цього працівника;

- якщо стаж роботи в компанії більше 30 років – 15 посадових окладів цього працівника [16, с. 20].

Особисте зростання та розвиток як елемент системи соціально-економічної мотивації передбачає формування культури коучингу, ефективного зворотнього зв'язку та наставництва, аудиторні тренінги та iLearn, мовні курси для офісних

працівників, формування індивідуального плану розвитку, можливості кар'єрного зростання, а також широкі кар'єрні можливості у всьому світі.

Розвиток персоналу в АТ «ЛКФ «Світоч» включає такі види навчання як навчання із введення в посаду, вступний інструктаж для нових працівників, інструктаж на робочих місцях, внутрішнє та зовнішнє підвищення кваліфікації чи донавчання.

Вступний інструктаж для нових працівників описано у Довіднику працівника, де детально зазначено корпоративні цінності компанії, правила внутрішнього трудового розпорядку, правила техніки безпеки, режим роботи, загальні правила та принципи роботи. Його видають кожному новому працівнику для ознайомлення та розуміння корпоративних правил. Основними розділами довідника є:

1. Сфера діяльності компанії Nestlé.
2. Позичування компанії на ринку.
3. Графік роботи працівника фабрики.
4. Основні правила внутрішнього трудового розпорядку, де обґрунтовано основні заборони та застереження для нових працівників.
5. Пояснення щодо конфіденційності окремих даних та інформації про діяльність фабрики.
6. Принципи діяльності компанії Nestlé (частиною якої, є ЛКФ «Світоч»).
7. Політика з питань охорони життя та здоров'я, а також основні правила безпеки праці на фабриці.
8. Екологічна політика компанії.
9. Кодекс ділової етики та конфлікти інтересів.
10. Дискримінація та утиски.
11. Політика у сфері управління персоналом.
12. Основні принципи управління та лідерства у Nestlé.
13. Порухення правил та процедур компанії.

Також обов'язковими для нових працівників є навчання з охорони праці, правил пожежної безпеки, охорони довкілля та гігієни праці для недопущення нещасних випадків та потрапляння сторонніх предметів в продукцію.

Позаплановий інструктаж для працівників проводиться у наступних випадках:


- введення в дію нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації обладнання, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;
- при порушеннях працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвели до травм, аварій, пожеж, тощо;
- при перерві в роботі виконавця робіт більше ніж на 30 календарних днів – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.

Активно формується культура коучингу та наставництва. Працівники, які стають наставниками для нових працівників отримують додаткові премії і доплати. Наставництво передбачає, що за новим працівником закріплюють особу, яка добре знає дану ділянку роботи і яка повинна розповісти про особливості роботи та про місцезнаходження важливих об'єктів на фабриці (зона відпочинку, туалетна кімната, кафетерій, медичний пункт тощо).

Для особистісного та професійного розвитку для працівників пропонують різноманітні тренінги та iLearn. Перед формування індивідуального плану розвитку працівникам пропонують зробити власний SWOT-аналіз для виявлення потенційних можливостей та основних перешкод розвитку, а також слабких та сильних сторін особистості. У SWOT-матриці працівник повинен сформулювати свої цілі розвитку, враховуючи посадові обов'язки та повноваження. Дерево цілей розробляється на один рік, тому працівник повинен проаналізувати рівень досягнення цілей, а у випадку невдачі – проаналізувати причини та перешкоди на шляху до професійного та особистісного розвитку. У всіх працівників є можливість вибрати теми тренінгів чи навчання, які необхідні для досягнення цілей розвитку. Відповідно HR-менеджер формує групу осіб, які також зацікавлені в отриманні знань в даній сфері і підшукує тренера, який зможе допомогти здобути бажані навички. Основними тема навчальних курсів є виробництво, кондитерські вироби,

правила ділового спілкування та етикету, екологічна свідомість тощо. Такий підхід дає можливість побудувати індивідуальну траєкторію навчання розвитку кожного працівника.

В Nestlé успішно працює система внутрішнього користування Globe, де працівники мають можливість проходити навчання та отримувати усю необхідну інформацію для роботи. Після проходження навчання, працівники можуть пройти анонімне опитування на платформі Globe щодо якості та цінності навчання. Анкета зворотнього зв'язку зображена на рисунку 2.9.



Анкета зворотнього зв'язку Світло

Тема навчання							
Дата							
1 – незадоволені 2 – важко оцінити 3 – потребує покращення 4 - задоволені 5 – дуже задоволені							
Наповнення навчання	Структура навчання	1	2	3	4	5	Додатковий Коментар
	Практичні завдання						
	Тривалість навчання						
	Якість роздаткових матеріалів						
	Актуальність наданої інформації						
Оцінка тренера	Доступність викладеного матеріалу						
	Методика проведення						
	Залучення учасників (вміння тренера залучити всіх учасників до дискусії, роботи в команді та ін.)						
	Організація навчання (час, місце та ін.)						
Відгуки та побажання							
Що Вам знадобиться у подальшій роботі?				Що можна покращити?			
> > >				> > >			

Рис. 2.9. Анкета зворотнього зв'язку щодо якості навчання

Дане опитування дає можливість тренеру вдосконалювати свою навчальну програму відповідно до вимог та запитів працівників. А для працівників – це можливість висловити свою думку, що позитивно впливає на їх мотивацію. А для HR відділу – краще зрозуміти запити та потреби працівників у навчанні.

Всі навчання в електронній базі даних мають свій індивідуальний та унікальний номер-шифр, під яким вносять інформацію у базу даних. Крім нього,

вказується відділ, який проводив навчання, тип навчання (внутрішнє, зовнішнє), хто виступав тренером, тривалість навчання, дата, а також вносяться дані про всіх слухачів даного навчання, а саме: прізвище, ім'я, по-батькові та посаду працівника, який прослухав навчання.

Для введення цієї бази даних використовуються програми пакету Microsoft Office, а саме Access та Excel, що дає змогу в короткі терміни зробити працівникам управління персоналу звіт щодо відвідуваності та присутності працівників на навчаннях, а також проаналізувати відвідуваність кожного окремого працівника та його участь в обов'язкових та ознайомчих навчальних заняттях.

Соціальний розвиток персоналу АТ «ЛКФ «Світоч» містить в собі такі напрями:

- вдосконалення соціальної структури, яка передбачає формування структури персоналу за певними критеріями, такими як: зміст праці, рівень освіти, стаж роботи, стать, вік, тощо.

- вдосконалення умов праці за допомогою автоматизації і оновлення більшості процесів, для виконання яких давніше потрібна була фізична праця, а також покращення рівня охорони здоров'я персоналу Львівської кондитерської фабрики шляхом оплати проведення обов'язкового щорічного медогляду для всіх працівників підприємства та наявності та території фабрики штатного лікаря і чергової медичної сестри;

- підвищення рівня оплати праці;

- трудове та економічне виховання працівників через інформаційні буклети, вивіски та плакати на території підприємства; розвиток їх суспільної активності завдяки конкурсам та різним заходам.

На постійній основі на фабриці проводять курси вивчення англійської мови. Офісні працівники мають можливість безкоштовно відвідувати дані курси в межах свого робочого часу. Дана ініціатива є надзвичайно важлива, адже більшість інформаційних буклетів, системних продуктів, інструкцій, звернень керівництва англійською мовою. Також знання англійської мови дає можливість розвивати свою кар'єру в Nestlé за межами України.

В категорії «Робота/відпочинок, здоров'я та якість життя» працівнику пропонують безпечні та комфортні умови праці, зручне робоче місце, при бажанні гнучкий робочий час або робота з дому, оздоровчі програми, а також участь у проєктах зі створення спільних цінностей (CSV) та корпоративні заходи.

Nestlé працює над створенням таких умов праці, при яких безпека і здоров'я працівників є найвищим пріоритетом. Особливо ця турбота проявилася під час пандемії COVID-19. На фабриці застосовуються жорсткі стандарти при виробництві харчової продукції, а також для захисту здоров'я працівників та їх безпеки. Були впроваджені нові додаткові заходи безпеки для боротьби з ризиками поширення коронавірусу. Щоденно перевіряється температура працівників на вході та декілька разів протягом робочих годин, усіх було забезпечено індивідуальними засобами захисту, встановлено додаткові зони для миття та дезінфекції рук, рекомендовано дотримуватися правил соціальної дистанції і створено для цього усі умови. Для працівників фабрики компанія забезпечила безкоштовне транспортування, а також заохочувалося, якщо це можливо, віддалену роботу.

Створення безпечних умов праці для кожного працівника та зменшення до мінімум травм та захворювань на робочому місці є однією із пріоритетних цілей, що задекларовані у Програмі створення спільних цінностей. Кожен працівник, який працює безпосередньо на виробничому обладнанні має можливість залишити відгук-зауваження про потенційну небезпеку через спеціальний додаток діджитал звітування. Даний підхід допомагає менеджменту компанії швидко відстежувати й реагувати на такі небезпеки, а також ефективно вдосконалювати операційні процеси на фабриці.

Компанія працює над підвищенням рівня обізнаності працівників про безпеку праці, створюючи спеціальні навчальні програми. Кожен працівник у перший свій робочий день повинен пройти тренінг з правил охорони праці та безпеки на робочому місці. Регулярно на нарадах керівники підрозділів презентують дорожні

карти і нагадають своїм підлеглим про правила безпеки як на роботі, так і вдома, у відрядженні чи у відпустці.

Для покращення взаємодії між працівниками, рівня згуртованості та формування сприятливого психологічного клімату в колективі компанія практикує виїзні корпоративні заходи, на яких, за допомогою інтерактивних та цікавих змагань та завдань, працівники можуть виявити свої приховані таланти та кар'єрні можливості. На постійній основі організуються змагання із різних видів командних ігор, що сприяє налагодженню командної роботи, а також мотивує працівників на регулярній основі займатися спортом та вести здоровий спосіб життя. Щороку організуються новорічні корпоративи, на яких відзначають кращих працівників, їх досягнення, а також досягнення компанії та ставлять цілі на наступний рік.

Ще однією корпоративною традицією є залучення сім'ї працівників до корпоративної культури компанії. Так, щороку організується святкування «Дня сім'ї» для працівників і їх сімей із виїздом за місто на одну із відпочинкових баз Львівщини. На свято завжди запрошують музичні гурти та ведучих, які організують різного роду активності, інтерактивні розваги та відпочинок колі сім'ї та колег. Також HR відділ організує для дітей молодшого віку працівників компанії конкурс малюнків або написання історій святкування свят на певну тематику, яку приурочують до Великодня або дня Святого Миколая. За результатами конкурсу, дітей нагороджують різноманітними подарунками, а також корисними та смачними подарунками виробництва Nestlé. Щороку відбувається свято Вишиванки і заохочується традиційний вишитий дрес-код.

Як бачимо компанія, в тому числі і АТ «ЛКФ «Світоч» активно впроваджує як соціальні, так і економічні методи мотивації, збалансовано їх поєднуючи для ефективного стимулювання роботи працівників. Для цього працівники HR відділу постійно вивчають та аналізують потреби працівників компанії, рівень їх задоволення, а також мотиваційний потенціал. На рисунку 2.10 згруповано провідні соціальні мотиваційні чинники, які застосовуються компанією.

№	Чинники нематеріальної мотивації	Сутність нематеріального мотиваційного чинника
1	Комфортні умови праці	Потреба у комфортних та безпечних умовах праці, а також сприятливому психологічному кліматі в колективі
2	Корпоративна культура	Потреба у відчутті приналежності до колективу, згуртованості, спільності цілей, а також потреба у відчутті, що працівника цінують і турбуються про його потреби
3	Соціальні потреби	Потреба у друзях на роботі, спілкуванні з колегами, соціальних взаємовідносинах.
4	Повага і визнання	Потреба визнання успіхів керівництвом та колективом, у повазі.
5	Кар'єрне зростання та розвиток	Потреба у розвитку професійних та особистісних навиків, потреба у досягненні складних цілей
6	Влада і вплив	Прагнення впливати на інших працівників та колектив, прагнення допомагати компанії у підвищенні її ефективності
7	Змістовність праці	Потреба працівника виконувати цікаву та змістовну роботу.
8	Додатковий вільний час	Потреба працівника мати додатковий вільний час і використовувати його на власний розсуд
9	Партисипативність	Можливість мати вибір способів та методів виконання посадових обов'язків, вибору колективу, у якому можуть працювати і можливість проявляти ініціативу

Рис. 2.10. Соціальні мотиваційні чинники, які застосовують в АТ «ЛКФ «Світоч»

HR відділом, для визначення найбільш вагомих чинників нематеріальної мотивації, проводяться опитування працівників. Кожен працівник, в спеціальній анкеті, розміщував наведені вище чинники мотивації залежно від їх індивідуальної цінності. Той чинник, який найбільше мотивує отримував 9 балів, а найменш цінний – 1 бал. Результати анкетування десятиох працівників невиробничої сфери щодо цінності соціальних стимулів мотивації АТ «ЛКФ «Світоч» зображено у таблиці 2.1.

Як видно із таблиці 2.1, одним із провідних нематеріальних чинників мотивації є комфортні та безпечні умови праці. На другому місці за важливістю є наявність корпоративної культури, адже завдяки ній працівники відчують себе приналежними до колективу і до компанії, у них формується відчуття лояльності та вмотивованості до подальших досягнень.

Таблиця 2.1

Результати анкетування працівників невиробничої сфери щодо цінності соціальних стимулів мотивації АТ «ЛКФ «Світоч»

Чинники мотивації	Бальна оцінка чинника	Відсоток цінності чинника мотивації	Рейтинг
Комфортні умови праці	76	84,4%	1
Корпоративна культура	70	77,8%	2
Соціальні потреби	68	75,6%	3
Додатковий вільний час	51	56,7%	4
Повага і визнання	42	46,7%	5
Кар'єрне зростання	41	45,6%	6
Влада і вплив	38	42,2%	7
Змістовність праці	33	36,7%	8
Партисипативність	31	34,4%	9

Велике значення для працівників невиробничої сфери мають соціальні потреби, тобто в дружньому колективі та привітному спілкуванні на робочому місці, що досягається завдяки різноманітних корпоративних заходів. Додатковий вільний час для багатьох працівників – це можливість отримати додатковий вільний час завдяки високій ефективності роботи і швидкого виконання роботи, що мотивує інтенсивніше та результативніше працювати. П'яте місце у рейтингу займає можливість отримати визнання та повагу у колективі, потреба у належній оцінці досягнень працівників як зі сторони колег, так із сторони керівництва.

Задоволеність працівників АТ «ЛКФ «Світоч» чинниками нематеріальної мотивації зображено у таблиці 2.2. Кожен із чинників мотивації оцінювався працівником від 0 до 10 балів. Якщо чинник мотивації отримає: від 0 до 25 балів – це означає, що компанія не застосовує належним чином даний чинник у системі соціально-економічної мотивації; 25-50 балів – компанія на низькому рівні застосовує досліджуваний чинник, працівники не задоволені; 50-75 балів – компанія на середньому рівні застосовує досліджуваний нематеріальний чинник, у працівників формується не достатній рівень задоволеності; 75-100 балів – компанія активно застосовує досліджуваний чинник і працівники формується відчуття задоволеності.

**Рівень задоволеності нематеріальними чинниками мотивації
працівників АТ «ЛКФ «Світоч»**

Нематеріальні мотиваційні чинники	Кількість опитаних працівників										Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Комфортні умови праці	7	9	8	6	9	8	5	8	7	8	75
Партисипативність	8	5	7	5	9	7	8	5	4	7	65
Робочі взаємовідносини з колегами	9	8	9	8	9	9	9	10	10	8	89
Корпоративна культура	7	8	8	8	7	8	8	8	8	7	77
Ставлення керівництва до працівник	5	3	3	5	4	6	5	5	4	7	47
Наявність додаткового вільного часу	4	3	5	6	7	5	5	6	4	4	49
Неформальні взаємовідносини з колегами	10	9	10	9	9	9	10	9	9	9	93
Соціальна захист працівників	8	7	5	6	8	7	7	5	5	8	66
Наявність зворотного зв'язку	5	6	2	3	6	8	6	3	7	3	73

Найбільший рівень задоволеності працівників такими чинниками нематеріальної мотивації як умови праці, дружні робочі та неформальні взаємовідносини з колегами, розвиток корпоративної культури.

Найнижчий рівень задоволеності серед працівників такими чинниками як ставлення керівництва до працівників та тип влади, який використовується в компанії, а також можливість отримати додатковий вільний робочий час та вільно ним розпоряджатися.

Отже, в АТ «ЛКФ «Світоч» використовують широкий спектр інструментів як соціальної, так і економічної мотивації. Із провідних нематеріальних чинників мотивації, що є важливі для колективу - це комфортні та безпечні умови праці. Не менш важливою є наявність корпоративної культури, адже завдяки ній працівники відчують себе приналежними до колективу і до компанії, у них формується відчуття лояльності та вмотивованості до подальших досягнень. Наявність додаткового вільного часу також є важливим для працівників невиробничої сфери, проте на фабриці не задоволені рівнем реалізації даного чинника, тому варто попрацювати над вдосконаленням механізму реалізації окремих нематеріальних чинників мотивації.

Висновки до розділу 2

Основними перспективами росту для АТ «ЛКФ «Світоч» є: раціональне харчування та здоровий спосіб життя населення; ринки, що знаходяться на етапі активного зростання; сучасні інструменти зовнішньої реклами; преміалізація, що є сучасним трендом світового ритейлу. Незважаючи на пандемію COVID-19, отримала достатній прибуток для забезпечення своєї ліквідності та розвитку. Фабрика активно долучається до завдань із збереження навколишнього середовища і зниження негативного впливу на довкілля.

АТ «ЛКФ «Світоч», дбає про своїх працівників і їх добробут, гарантує дотримання усіх прав та свобод, забезпечує безпечне та комфортне робоче середовище. Однією із стратегічних цілей компанії є гендерний баланс у структурі персоналу та розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання жінок. Компанія сприяє різноманітності та інклюзивності, тому для усіх працівників не залежно від статі, віку, політичної чи етнічної приналежності надаються однакові можливості для праці та розвитку.

В АТ «ЛКФ «Світоч» працює багато молодих працівників з високим потенціалом до навчання та значною мобільністю, адже компанія впроваджує різноманітні проекти з підтримки молоді, надаючи їм можливість проходити стажування та практику з подальшою можливістю працевлаштування.

Елементами соціально-економічної мотивації АТ «ЛКФ «Світоч» є фіксована оплата, змінна оплата, пільги, особисте зростання та розвиток, робота/відпочинок, здоров'я, якість життя. АТ «ЛКФ «Світоч» використовують широкий спектр інструментів як соціальної, так і економічної мотивації. Серед інструментів економічної мотивації – постійна та змінна оплата праці, пільгове харчування, медичне страхування, різноманітні подарунки для працівників. Соціальні інструменти – це можливості кар'єрного та професійного зростання, гнучкий графік роботи, оздоровчі програми, а також широкий спектр корпоративних заходів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ЛКФ «СВІТОЧ»

3.1. Сучасні моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу

Дослідження соціально-економічної мотивації і механізмів її реалізації набуває у світі з кожним роком все більшої актуальності, адже від якості та конкурентоспроможності людських ресурсів компанії залежить її інноваційний потенціал та довгостроковий успіх. Тому як великі компанії із світовим іменем, так і невеликі працюють над удосконаленням мотиваційного механізму і підвищенням його ефективності.

На українських підприємствах практично відсутня практика побудови комплексного ефективного механізму соціально-економічної мотивації працівників. Основними причинами є низький рівень економічного добробуту країни і, як , наслідок, українських працівників, затяжні кризові трансформації, пандемія COVID-19, а також повномаштабна війна в Україні. Тому, на сьогодні, вітчизняні компанії в основному акцентують увагу на матеріальних стимулах та заохоченнях свої працівників.

Тому, в сучасних умовах господарювання, є важливим популяризація культури побудови ефективного механізму соціально-економічної мотивації заради розвитку української економіки, розвитку її інноваційності та конкурентоспроможності, а також заради покращення економічного добробуту українського працівника.

На нашу думку, основними сценаріями підвищення ефективності механізму соціально-економічної мотивації в Україні можуть бути:

- 1) реформаційний, перехід до нового типу економічного розвитку і мотивації персоналу, на принципах інклюзивності, який набуває особливої популярності в країнах Європейського Союзу і підтримується численними програмами ООН;

2) управлінський, який передбачає формування мотиваційного механізму через створення мотиваційної культури у свідомості управлінського персоналу, адже завдяки розуміння необхідності та ролі мотивації у менеджером, формуватиметься ефективний мотиваційний механізм у компанії;

3) інформаційний, який передбачає формування традиції діагностики потреб, мотивів та цілей персоналу, що покращує розуміння менеджера щодо системи стимулів в компанії і зменшує загальні витрати на соціально-економічну мотивацію;

4) селективній, який передбачає вибіркову мотивацію працівників з креативним та інноваційним мислення, які мають навички з формування і поширення набутих знань та досвіду;

5) інвестиційний, який характеризується формування значного фінансового бюджету для здійснення соціально-економічної мотивації з акцентом на інвестиції у розвиток та навчання персоналу.

Отже, існує чимало шляхів щодо налагодження та вдосконалення ефективного механізму соціально-економічної мотивації. Українським компаніям потрібно обрати той сценарій, який є найбільш вигідним та оптимальним відповідно до наявності фінансових ресурсів, компетентних менеджерів, цінних працівників тощо.

На сьогодні, існує чимало підходів до класифікації моделей соціально-економічної мотивації, серед яких одним із найбільш цікавим є підхід, що базується на національних культурних особливостях. Найхарактернішими є такі моделі як американська, японська, французька, англійська, німецька та шведська моделі.

Японська модель мотивації характеризується застосуванням гнучкою системою стимулів, практикою довічного найму працівників, колективною формою організації трудової діяльності, високим розвитком корпоративної культури та філософії, а також працівникам в усіх компаніях в обов'язковому порядку виплачується вихідна грошова допомога при звільненні з роботи. Система стимулювання праці побудована на врахуванні трьох чинників: професійна

майстерність працівника, його вік та стаж роботи. Структура заробітної плати японського працівника має три складові:

- базова ставка, яка встановлюється відповідно до освіти, кваліфікації та досвіду роботи;
- додаткові виплати - надбавки, премії та бонуси – як інструменти матеріальної мотивації за ефективність, креативність, інноваційність працівників у роботі;
- виплати на соціальні потреби працівників, це можуть бути виплати на утримання родини, оплата проїзду на роботу, часткова компенсація харчування чи комунальних платежів.

Для японських компанії сформувалась дві системи оплати праці, які залежать або від віку, або від стажу роботи працівника. Для кожного нового працівника встановлюється базова ставка однакова для усіх ставка заробітної плати, яка збільшується щороку завдяки доплатам за стаж. Японська система заробітної плати повинна забезпечувати ефективну реалізацію двох основних функцій - відтворювальну, яка є необхідна для забезпечення усіх первинних потреб працівника, а також стимулюючу, яка б мотивувала до ефективнішої та результативнішої праці.

Американська модель мотивації побудована на принципах індивідуалістичної культури, на відмінно від японської культури, яка побудована на принципах колективізму. В американських працівників заохочують підприємницьку активність, креативність, ініціативність. Кожен працівник прагне отримати особистий кар'єрний успіх і отримати високий рівень економічного добробуту. Основним матеріальним стимулом є все ж таки заробітна плата. В американських компаніях застосовується симбіоз відрядної та погодинної оплати праці, яка не передбачає виплату премій, бо вони вже закладені у тарифні ставки працівників.

На сьогодні, набуває поширення аналітичний підхід до розрахунку заробітної плати, особливістю якого є диференціальна оцінка результатів роботи працівника в балах, яка включає оцінку складності роботи, врахування кваліфікації та досвіду роботи працівника, затрачених фізичних зусиль, умов праці. Деякі компанії

практикують застосування нової системи оплати праці, при якій її підвищення залежить від зростання кваліфікації, досвіду роботи та набуття нових, необхідних для компанії навичок, аніж від виробітку. Після завершення навчання працівнику нараховується певна кількість балів, набравши певну кількість балів за рік, він може отримати доплати до заробітної плати. При визначенні розміру заробітної плати провідним чинником є кількість отриманих під час корпоративного навчання «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за даними спеціальностями. Дана система нарахування заробітної плати ефективно могла б працювати і в АТ «ЛКФ «Світоч», оскільки б виступала вагомим стимулом професійного та особистого розвитку персоналу, а також сприяла б підвищенню мобільності робочої сили всередині підприємства.

Також у США набувають популярності колективні форми преміювання. Так, на нашу думку, досить цікавим для імплементації у АТ «ЛКФ «Світоч» є система преміювання «Скенлон». Дана система характеризується тим, що між менеджментом компанії та працівниками у колективному договорі обговорюється і визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості чистої продукції. У випадку збільшення рівня прибутковості формується преміальний фонд компанії, який може розподілятися таким чином: 25% спрямовується на резервний фонд на випадок дефіциту заробітної плати, 25% - преміювання менеджменту компанії, а 50% - премії працівникам компанії. Таку премію виплачуються працівнику щомісячно за результатами діяльності компанії попереднього місяця і відповідно до його трудової участі.

Ще однією із можливих систем застосування для АТ «ЛКФ «Світоч» є система «Раккера». Вона передбачає нарахування премій незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії [18, с.12].

Для англійської моделі соціально-економічної мотивації є характерними поєднання двох форм оплати праці: грошова та акційна. Крім того рівень заробітної плати залежить від прибутку компанії та вкладу працівника у його зростання. Особливого поширення в англійських компаніях набула динамічна модель нарахування заробітної плати. Основне стимулююче навантаження лежить на тарифі нарахування заробітної плати, який розраховується за такою структурою:

- 85% - тариф заробітної плати, який залежить від рівня виробітку працівника та його якості;
- 10% - періодичні премії та надбавки за індивідуальні результати праці;
- 5% - премії за успішні результати діяльності компанії.

Періодичне преміювання стимулює працівників опановувати нові навички та знання, які допоможуть використовувати нову техніку чи технологію виконання роботи, прийоми роботи, які впливають на якість та ефективність отриманих результатів. А премії для працівників за результатами діяльності компанії по-перше, стимулює зусилля працівника і колективу в цілому для підвищення рівня ефективності та прибутковості компанії, а по-друге, сприяє формуванню в колективі рівня згуртованості та покращує взаємодію в колективі. Такі премії виплачуються як участь у прибутках/чистому доході, участь в обороті, трудова пайова участь або трудова участь працівника.

Цікавим підходом до оплати праці, який був би цікавим у практичному застосуванні для АТ «ЛКФ «Світоч» є пайова участь у капіталі, яка передбачає, що працівник має можливість частину своїх заощаджених коштів вкласти в акції або облігації компанії і отримати в майбутньому дивіденди, а компанія, в свою чергу, може отримати додаткові кошти на придбання основних чи оборотних засобів.

Практика застосування даної моделі нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках компанії у середньому становить 3% від основного окладу, лише в деяких англійських компаніях він досяг 10 % від окладу. Дослідження показали, що участь у прибутках компанії у формі розподілу акцій та облігацій позитивно впливають як на компанію, так і на її працівників, бо покращується їх ставлення до роботи,

формується лояльне ставне до компанії, створює сприятливу психологічну атмосферу у компанії, стимулює ефективнішу роботу.

Німецька модель соціально-економічної мотивації є соціально орієнтованою, ґрунтується на правовій та соціальній захищеності всіх громадян та створення відповідних умов для незахищених груп населення. Німецькі підприємства в рівній мірі турбуються як про економічний добробут своїх працівників, так і за задоволення соціальних потреб.

Для французької моделі мотивації характерно використання різноманітних економічних методів та інструментів. У французьких компаніях заробітна плата зазвичай нараховується за двома принципами:

- індивідуалізація – враховується індивідуальний внесок працівника у трудову діяльність, який вираховується за такими показниками як рівень освіти, кваліфікації, якість виконання роботи, рівень мобільності працівника тощо;
- індексація – коефіцієнт, на який впливає вартість життя (індекси споживчих цін), рівень інфляції, вартість комунальних послуг тощо.

У структуру заробітної плати французького працівника входить: основна заробітна плата (для кожної посади встановлюється тарифна сітка нарахування заробітної плати), премії (зазвичай, за високу якість роботи та значні успіхи та досягнення), дивіденди від участі у прибутках компанії чи від акцій (за бажанням працівник може купити акції компанії).

У французькій моделі досить цікавою для імплементації в АТ «ЛКФ «Світоч» є методика оцінки праці і механізм застосування критерії оцінки. У французьких компаніях застосовується бальна оцінка ефективності виконаної роботи працівником (0-120 балів) за такими показниками: професійні навички та знання, продуктивність та ефективність праці, якість роботи, дотримання правил охорони праці та техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. В результаті оцінки персонал компанії ділиться на п'ять категорій. До найвищої - першої - відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої — тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка критеріїв: до першої категорії можна віднести

не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої — від 30 до 40%, до третьої - від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів — на 100% [19].

Шведська модель соціально-економічної мотивації характеризується сильною соціальною політикою щодо скорочення матеріальної нерівності серед працівників. Характерною є солідарна заробітна плата, яка передбачає виплату працівникам однакової заробітної плати незважаючи на їх внесок у загальний результат компанії. Шведські компанії стараються скоротити розрив між мінімальними і максимальними заробітними платами в компанії.

Велику роль у діяльності шведських компаніях відіграють профспілки, які активно впливають на політику управління персоналом та на систему оплати праці. Дані профспілки не дозволяють знижувати заробітні плати, які були затверджені колективним договором у компанії, навіть, при умові недоотримання необхідного рівня прибутку. Це стимулює компанії активно працювати над підвищенням своєї ефективності, модернізацією та оновленням обладнання.

Шведська система оплати праці передбачає визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати працівників, що сприяє її вирівнюванню, адже доходи у низькооплачуваних професіях зростають швидше, а у високооплачуваних зростання заробітних плат стримується. У ході укладання колективних договорів між профспілками та менеджментом компанії, відстоюються питання щодо включення спеціальних пунктів про випереджаючі темпи росту заробітних плат персоналу, які працюють на низькооплачуваних посадах. Усе це сприяє загальному зростанню економічного добробуту усієї країни.

Особливості національних моделей мотивації праці та можливостей їх імплементації у діяльність вітчизняних компаній зображено на рисунку 3.1.

Національна модель	Характерні особливості мотивації праці	Можливості імплементації на вітчизняних підприємствах
Японська	Довічний найм Високий розвиток корпоративної культури Одноразова допомога при виході на пенсію	Врахування у розрахунок заробітної плати вікової складової, тобто структуру заробітної плати формуватимуть такі чинники як вік, стаж, професійний розряд та результативність праці
Американська	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту	Застосування сучасних американських підходів нарахування премій, таких як система «Скенон» та «Раккера»
Французька	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання	Застосування окремих елементів індивідуалізації оплати праці та врахування при нарахуванні заробітної плати індексу вартості життя в країні
Англійська	Премії за індивідуальний вклад у роботу Премії за успіхи компанії (участь у прибутках, участь в	Застосування залучення працівників до пайової участі у капіталі компанії
Німецька	Стимулювання праці Соціальні гарантії	Широке застосування на обов'язковій основі пакету соціальних гарантій для усіх працівників
Шведська	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика	Підвищена фінансова підтримка на рівні компанії працівників, які займають низькооплачувані посади

Рис. 3.1. Особливості національних моделей соціально-економічної мотивації праці

Як, бачимо у кожній культурі існує свої особливості оцінки та нарахування заробітної плати. На нашу думку, слід розуміти, принципи ефективного застосування заробітної плати як матеріального стимулу, тому доцільно підібрати її форму до характеру виконуваних завдань стимулу в компанії. Вибір відповідної форми заробітної плати повинен відповідати способу оцінювання роботи конкретного працівника і завдання даного стимулу. Завдання та пропоновані інструменти мотивації зображені на рисунку 3.2.

Завдання системи мотивації підприємства	Складові заробітної плати
Пошук і утримання цінних працівників	Основна заробітна плата
Забезпечення ефективної роботи на посадах	Премія
Мотивація креативності та інноваційності	Премія
Мотивація активності, підприємницького мислення у працівників	Премія
Заохочення до прийняття більшої відповідальності	Основна заробітна плата, премія
Заохочення до командної групової роботи	Групова (колективна) премія
Заохочення до розвитку професійної компетенції та кар'єрного росту	Основна заробітна плата
Заохочення до лояльного ставлення як до компанії, так і до менеджменту	Основна заробітна плата
Реалізація стратегічних цілей підприємства	Премія

Рис. 3.2. Завдання і пропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації

На нашу думку, основна заробітна плата повинна виконувати не лише задоволення фізіологічних та первинних потреб працівника, а й виконувати такі завдання як: утримання цінного працівника, заохочення до вищої відповідальності та розвитку компетенцій. А премії у сучасній компанії повинні виконувати такі завдання як забезпечення ефективнішої праці, мотивація творчості, креативності та підприємливості, а також пошук нових методів ефективного досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, існує чимало цінного закордонного досвіду організації системи оплати праці та соціально-економічної мотивації працівників, які можна ефективно використовувати як у АТ «ЛКФ «Світоч», так і на інших вітчизняних підприємствах. Застосування повністю тої чи іншої моделі не буде ефективним з погляду відмінностей у культурі та економічному добробуту працівників, проте окремі інструменти варто взяти до уваги та спробувати реалізувати.

3.2. Обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників АТ «ЛКФ «Світоч»

Компанія Nestlé, як і АТ «ЛКФ «Світоч» використовує широкий арсенал соціально-економічних інструментів мотивації працівників і турбується про те, аби вони були задоволені своєю роботою та компанією.

Результати опитування невиробничого персоналу показали, що працівники не достатньо задоволені наданою компанією можливістю отримати додатковий вільний час та вільно ним розпоряджатися, хоча даний чинник був одним із провідних в ході опитування.

На нашу думку, необхідно переглянути політику гнучких та вільних робочих графіків в АТ «ЛКФ «Світоч» для невиробничого персоналу. Адже в сучасному світі, кожна людина має потребу у сприятливому робочому режимі та у вільному часі для задоволення своїх духовних потреб. На сьогодні, у світовій практиці існує чимало моделей гнучкого робочого часу, які розглядаються як нематеріальні інструменти мотивації і ефективно працюють. На рисунку 3.3. зображено найбільш ефективні моделі гнучкого робочого часу.

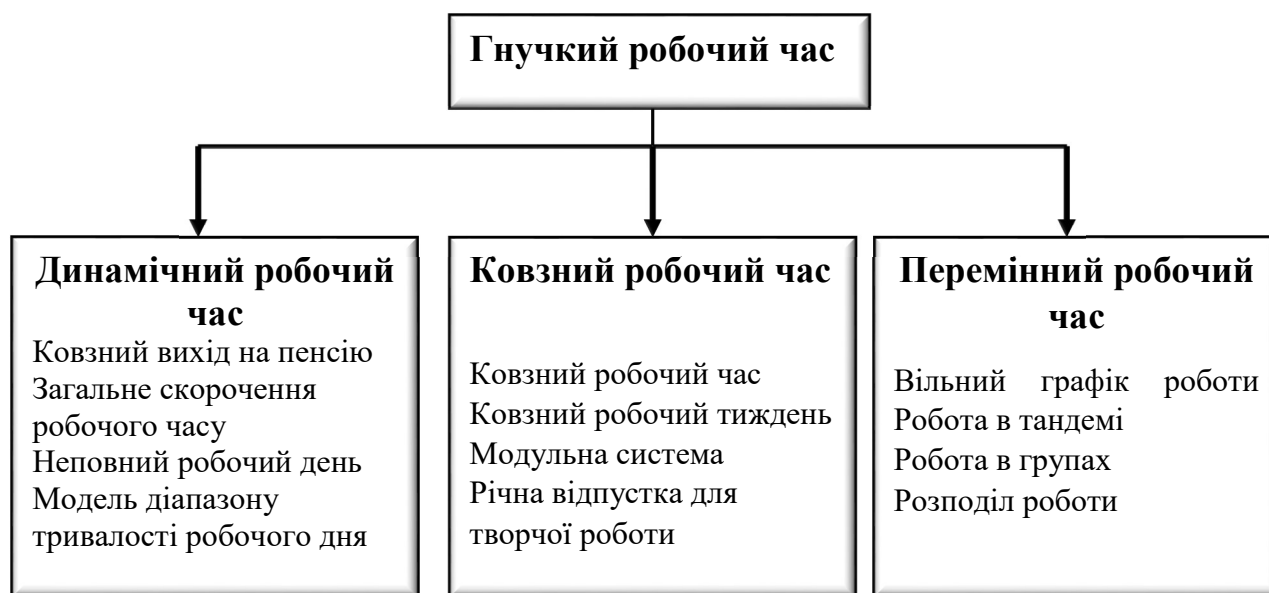


Рис. 3.3. Сучасні моделі гнучкого робочого часу

Динамічний робочий час передбачає гнучкість щодо тривалості робочого часу, тобто його хронометрія.

Ковзний робочий час – календарна гнучкість робочого часу, тобто хронологія робочого часу.

Перемінний робочий час – це гнучкість щодо хронології або хронометрії.

Надання працівникам додаткового вільного часу може організовуватися як стимул за наполегливу та ефективну роботу, за участь в неоплачуваних проєктах та програмах. В АТ «ЛКФ «Світоч» активно працює програма наставництва для нових працівників на добровільних основах, тобто досвідчені та кваліфіковані працівники за бажанням можуть навчати та допомагати адаптовуватися новим працівникам на фабриці. Для таких працівників можна пропонувати додатковий вільний день раз в місяць або скорочений робочий день у п'ятницю, що мотивуватиме їх до активного залучення у програму наставництва і сприятиме формування у працівників відчуття задоволеності.

У багатьох світових компаніях практикують метод «Банк часу». Працівники за допомогою карток працівника щоденно реєструють час початку робочого дня та завершення, а також можуть відмовлятися від обідньої перерви чи швидше приходити на робоче місце. Відповідно формується банк робочого часу, якщо ж працівник за результатами робочого тижня працював більше 40 робочих годин затверджених законодавством, то він має право використати понаднормові робочі години як вільний час. Працівник може самостійно коригувати коли використати додатковий вільний час, заздалегідь попередивши керівника підрозділу.

Велику мотивуючу дію має гнучкий робочий день, який набув поширення у європейських країнах. Даний підхід реалізується як надання можливості працівнику самостійно визначати початок та закінчення робочого дня, при умові дотримання встановлених планів роботи, якісного виконання роботи та збереження нормальної виробничої діяльності компанії. в деяких випадках керівництво може регламентувати обов'язковий час і години, коли працівник повинен знаходитися на робочому місці.

Практика показує, що такий підхід до організації робочого часу працівників з високим рівнем кваліфікації та досвідом роботи сприяє підвищенню продуктивності праці і зменшується відсоток прогулів в компанії та рівень плинності. Також у працівника появляється вільний час для професійного та особистісного розвитку, заняття спортом або вирішення інших завдань, що зменшує рівень стресу і психологічної напруженості на роботі.

Невелику кількість балів отримав такий чинник нематеріальної мотивації як соціальний захист працівників. Це говорить, що працівники не в повній мірі задоволені соціальним пакетом, який працює в АТ «ЛКФ «Світоч». На фабриці для працівників пропонується пакет страхування життя та здоров'я, обов'язковим є щорічний медичний огляд. Програма страхування життя передбачає фінансовий захист для працівників на випадок захворювань чи травм, які можуть вплинути на якість трудового життя або, навіть, втрати життя.

Соціальний пакет – це сукупність додаткових цінностей, які компанія пропонує своєму працівнику як демонстрація турботи та елемент мотивації. Великі світові компанії пропонують соціальний пакет, який включає:

- оплату харчування, проїзду та мобільного зв'язку та інтернету;
- різноманітні види навчання, перекваліфікації, тренінги;
- корпоративний відпочинок;
- корпоративна організація спортом або оплата абонементів у спортивні зали;
- медичне страхування та страхування життя.

Проте в сучасних умовах, світової пандемії COVID-19, на нашу думку, варто пропонувати для працівників «антиковідні пакети» та пакети ковід-реабілітації на санаторно-курортному лікуванні. «Антиковідний пакет» може включати компенсацію витрат за пкр-тести, страхувальні поліси на випадок COVID-19, часткову компенсацію витрат на лікування тощо.

Новим трендом у соціальних пакетах є wellness-програми. Це програми фізичного та духовного відновлення та розвитку працівників, які включають різноманітні тренінги на теми здорового харчування, керування стресом, конструктивне подолання конфліктів, правильного підходу до заняття спортом

тощо. В межах такої програми працівники у свій робочий час можуть відвідувати тренування з йоги, фітнесу, медитації тощо.

Особливо актуальним, в сучасних українських реаліях, є можливість отримати корпоративну програму додаткового пенсійного страхування, що гарантуватиме стабільне та благополучне життя працівників на пенсії.

На рисунку 3.4 зображено сучасні соціальні пакети всесвітньовідомих компаній.

Компанія	Структура соціального пакету
Amazon	<ul style="list-style-type: none"> - декілька варіантів медичного страхування для працівника та його сім'ї; - пакет страхування на випадок нещасного випадку та тимчасової втрати працездатності; - для формування фінансового добробуту працівників, пропонується допомога у плануванні довгострокових заощаджень та інвестицій.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - медичне страхування, яке включає офтальмологію та стоматологію для усіх працівників та їх сімей та регулярні медичні огляди; - програми лікування онкологічних захворювань та реабілітація аутизму для дітей працівників; - допомога фінансових консультантів у плануванні пенсійних заощаджень, а також питань щодо податків та юридичні консультації.
Samsung	<ul style="list-style-type: none"> - медичні пільги для працівників компанії у медичних центрах регіону; - страхування на випадок втрати життя та повної (тимчасової) працездатності; - компанія має пенсійну програму, яка передбачає 100% від перших 3% пенсійних заощаджень та 50% від наступних 3% для усіх працівників
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> - пропонується декілька варіантів медичного страхування, а також Health Savings Plan. Компанія компенсує витрати на відновлення фізичної та емоційної форми до 1200 доларів в рік. Пропонується програма боротьби із зайвою вагою, безплатні щеплення від грипу та коронавірусу тощо; - кожному працівнику допомагають скласти індивідуальний план заощаджень; - фінансові консультації для формування інвестиційного портфеля на бонуси на придбання акцій компанії-роботодавця.
Google	<ul style="list-style-type: none"> - медичне страхування, яке включає офтальмологію та стоматологію для усіх працівників та їх сімей; - пакет медичної допомоги працівникам «психічне здоров'я»; - оздоровчі центри та спортивні зали на території компанії; - друга медична думка для працівників компанії та членів їх сім'ї; - фінансове консультування щодо управління заощадженнями та вибору програми пенсійного страхування.

Рис. 3.4. Сучасні соціальні пакети всесвітньовідомих компаній [41]

Як бачимо з рисунка 3.4, акцент у соціальних пакетах ставиться на медичному обслуговуванні та фінансовій консультації щодо ефективного управління заощадженнями.

В ході опитування працівників щодо цінності чинників мотивації, найнижчий рейтинг отримала можливість брати участь в управлінні компанією. Це означає, що працівники не до кінця розуміють сутність та особливості даного інструменту. Для більшості компаній, незалежно від сфери бізнесу, залученість персоналу стає стратегічним питанням, адже цей показник на пряму впливає на ефективність працівників, що, в свою чергу, впливає на дохід компанії. Саме тому HR-директори шукають способи підвищити рівень залученості серед своїх спеціалістів.

Зв'язок між залученістю персоналу та бізнес-результатами організації підтверджує і дослідження американського інституту вивчення суспільної думки Gallup. За його даними, у компаніях з високим рівнем залученості персоналу на 81% нижче абсентеїзм, тобто рівень відсутності працівників на робочому місці, на 18% нижче плинність персоналу у компаніях, де цей показник є постійно високим, та на 23% вище прибутковість організації.

Партисипативне управління в сучасній компанії може здійснюватися за такими основними напрямками:

1) працівники мають можливість самостійно приймати рішення щодо особливостей своєї трудової діяльності (графік та режим роботи, вибір засобів та методів виконання роботи тощо);

2) працівників залучають до прийняття рішень, які стосуються безпосередньо роботи, яку вони виконують;

3) компанія розвиває груповий підхід до організації контролю і працівникам, відповідно, надається право контролю за своєю діяльністю, за якістю і кількістю здійснюваної ними праці і також надається відповідальність за кінцеві результати;

4) працівників залучають до інноваційної та раціоналізаторської діяльності, підтримується та мотивується ініціативність та креативність, а також заохочується різноманітні пропозиції щодо удосконалення окремих ділянок роботи, роботи організації в цілому, а також її окремих підрозділів.

5) надання працівникам можливості самостійно формувати робочі команди із працівників колективу, з якими їм комфортно працювати.

На нашу думку, в АТ «ЛКФ «Світоч» принципи партисипативного управління повинні впроваджуватися комплексно з системою преміювання та широкою інформаційною політикою щодо сутності партисипативності та обґрунтуванням важливості залучення персоналу до прийняття управлінських рішень як для компанії, так для кожного працівника зокрема.

Третім напрямом вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації є створення мотиваційного середовища в компанії. Основними чинниками, які формують мотиваційне робоче середовище є:

- безпечні та комфортні умови праці, які передбачають дотримання інформаційних, економічних, фізіологічних, ергономічних, технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних та естетичних вимог;

- змістовність праці, яка передбачає суміщення робіт, формування комплексних робочих груп, вертикальне навантаження, відкриті канали зворотнього зв'язку;

- можливість особистісного та професійного розвитку;

- формування корпоративної культури.

Отож, аналізуючи систему мотивації в АТ «ЛКФ «Світоч», слід відмітити такі основні заходи для її покращення:

- 1) вдосконалення мотиваційного середовища, що сприяє реалізації потенціалу у працівників як основного ресурсу підвищення конкурентоспроможності організації;

- 2) розробка основних організаційних, інформаційних і методичних документів з формування мотиваційної програми;

- 3) надання методичної та інформаційної допомоги лінійним менеджерам підрозділів у формуванні вдосконаленого мотиваційного механізму;

- 4) організація широкої інформаційної підтримки необхідності впровадження цілей і задач мотиваційної програми;

5) анкетування й опитування працівників компанії для уточнення цілей і задач мотиваційної програми.

Керівникам підприємства АТ «ЛКФ «Світоч» бажано дотримуватися певних правил мотивації для підвищення ефективності мотиваційних заходів та налагодженні дружніх та довірливих стосунків з працівниками:

1. Переважання позитивної мотивації над негативною, тобто похвали над критикою.
2. Важливим мотиваційним чинником є увага до потреб та інтересів працівника.
3. Заохочення і похвала за досягнення проміжних та суміжних цілей компанії.
4. Прозорість зрозумілості для кожного працівника системи стимулів.
5. Заохочення працівників до виконання складніших і важливіших завдань, що вимагає від вищого рівня відповідальності та компетенції.
6. Висока оцінка позитивних результатів трудової діяльності досягнутих працівниками.
7. Делегувати ініціативним працівникам додаткові завдання і повноваження.
8. Забезпечення можливості кар'єрного зростання.
9. Надання можливості для навчання та професійного розвитку, які дозволили б повністю розкрити потенціал працівника та його творчі здібності.

На нашу думку, в АТ «ЛКФ «Світоч» варто застосувати більш сучасні методи професійно-кваліфікаційного навчання. Вдосконалення даного напрямку ми розділили на три групи. Перша група – це загальні рекомендації, які можна застосовувати для працівників всього підприємства незалежно від сфери виробництва. Друга група – це можливості покращення для виробничого персоналу, враховуючи їхню специфіку роботи та їхній графік. Остання група – третя, це методи вдосконалення, які можна використовувати для невиробничого персоналу (офісних працівників). Загальну структуру вдосконалення зображено на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Ініціативи щодо вдосконалення управління системою професійно-кваліфікаційним ростом персоналу АТ «ЛКФ «Світоч»

Універсальні ініціативи незалежно від сфери виробництва:

1. «Виховання своїх працівників». Полягає у підписанні договорів із середніми технічними та вищими навчальними закладами для формування резервів майбутніх працівників з числа кращих студентів вищих навчальних закладів та закладів технічної освіти. Для цього варто сформувавши певний набір вимог, які ставить підприємство для отримання можливості переваги студентів у працевлаштуванні. Це буде мотивувати студентів для розвитку потрібних навичок, компетенцій, вмінь, а також при хороших результатах навчання стане гарантією працевлаштування. Для навчальних закладів – це швидка реакція на запити ринку праці та більші можливості для залучення зацікавлених абітурієнтів.

Для підприємства також існує ряд переваг від реалізації цієї ініціативи:

1) можливість доповнити та відкоригувати програми навчання у закладах освіти з наголосом на потрібні знання, навички та компетенції, які є затребуваними на ринку праці та є необхідними при виконанні робочих обов'язків;

2) зменшення ресурсів на пошук та підбір виробничого персоналу;

3) один з варіантів формування кадрового резерву як виробничого, так і невиробничого персоналу підприємства з числа студентів-практикантів, які добре проявили себе під час проходження виробничої чи переддипломної практики;

4) підприємство отримує від молодих спеціалістів нові ідеї для розвитку та вдосконалення виробничих на невиробничих процесів;

5) підкріплення статусу соціально-відповідального підприємства.

2. Створення кімнати розвитку персоналу. На території підприємства створити кімнату, де можна знайти інформацію про історію розвитку підприємства та працівників, які найбільше доклалися в розвиток підприємства та допомогли йому стати тим підприємством, яким воно є зараз. Пропонуємо стенди з розповідями та ілюстраціями про історію заснування та перетворення підприємства, еволюцію та розвиток виробничого обладнання і технологій, опис досягнень та внесків працівників підприємства. В даній кімнаті можна розмістити декілька комп'ютерів для можливості навчання персоналу в робочий та позаробочий час.

3. Використання методу поведінкового моделювання та тренінгових навчання зі зменшення рівня стресу, боротьби з негативними емоціями, тощо, особливо для виробничого персоналу для зменшення рівня конфліктності та напруженості у колективі.

На нашу думку, під час роботи виробничого персоналу (одна зміна триває 12 годин) серед колективу існує велика ймовірність частих конфліктів, які можуть не мати ґрунтового пояснення, а можуть бути спричинені особливостями характеру певних осіб, невмінням керувати своїми емоціями, небажанням висловлювати свою думку конструктивно, втому, тощо.

Саме тому, рекомендуємо організувати для працівників поведінкові тренінги. Це допоможе покращити відносини у колективі, а також стане одним з елементів особистісного розвитку кожного працівника на підприємстві.

5. Ротація працівників АТ “ЛКФ “Світоч” на інші підприємства корпорації Nestle у схожі відділи. Дана ротація в межах корпорації допоможе працівникам використовувати свої знання та досвід у нових умовах (колектив, цілі, тощо), а також покращити діяльність інших підприємств. Ротацію можна проводити як відрядження для виробничого та невиробничого персоналу. Ротація повинна відбуватися лише за згодою та бажанням працівника, адже є певні обмеження в законодавстві та умови в житті працівника, який не погодиться на таку пропозицію працедавця.

6. Абонементи в спортзал чи спортивні секції для офісних працівників. Це своєю чергою допоможе розвивати працівників соціально та особистісно, а також стане вагомим внеском та турботою про здоров’я невиробничого персоналу. Офісні працівники більшість робочого часу проводять за комп’ютером та сидячи, що провокує розвиток багатьох хвороб. Також вчені рекомендують заняття спортом для збагачення мозку киснем та для покращення пам’яті.

Ініціативи для виробничого персоналу:

1. Трьох найкращих працівників (виробнича спеціалізація) за результатами року чи за досягнення у корпоративному університеті, як заохочення та подарунок за вклад у розвиток як особистий, так і корпоративний, - відвідування фабрик компанії Nestle в Україні та країнах Європейського Союзу, а також екскурсії містами, в яких є дані фабрики.

Це дасть змогу змотивувати працівників до навчання, в тому числі, самонавчання, подати приклад для наслідування для інших працівників, зросте самооцінка працівників-переможців, а також з’явиться можливість перейняти найкращі практики підприємств корпорації та знаходження можливостей для покращення на підприємстві у Львові за прикладами Європейських підприємств.

2. Створення корпоративного університету, де за допомогою дистанційного навчання можна підтягнути рівень англійської мови слухаючи та виконуючи

завдання мовних курсів та курсів на певну тематику, а також краще зрозуміти принципи і політику компанії, як одна з можливостей швидше розвинути свою кар'єру на підприємстві. Тут будуть зібрані кращі практики та досвід корпорації, а також окрема сторінка найкращих студентів.

3. Навчання комп'ютерної грамотності для всіх бажаючих її освоїти. Так, як більшість працівників виробництва на підприємстві - жінки, які старші 45 років то серед них є працівниці, які ще не освоїли ази комп'ютерної грамотності. Для розширення їхніх можливостей кар'єрного та особистісного зростання можна запропонувати відвідування курсів з комп'ютерної грамотності в межах підприємства. Їх може проводити фахівець ІТ-відділу в кімнаті розвитку персоналу.

4. Для пришвидшення навчання працівників виробничої спеціалізації безпосередньо на виробництві можна використовувати відеонавчання, яке допоможе попередньо підготувати працівника до загального розуміння своїх обов'язків та способів їх виконання. Це стане хорошим доповненням до рекомендацій працівника-наставника, який буде проводити навчання для стажера на робочому місці.

Ініціативи для офісних працівників:

1. Відеоконференції з обміну досвідом між фабриками корпорації. Лише теоретичного обміну досвідом через сайт корпоративного навчання, на нашу думку, буде не достатньо. Для пояснення складних механізмів, які запроваджені на підприємствах корпорації було б доречно демонструвати їх "наживо" з поясненням дій та інструкціями.

2. Використання сучасних методів навчання невиробничого персоналу, таких як: навчальні кейси, ділова, метафорична та рольові ігри, навчання дією. Розширення практик навчання на робочому місці дозволить працівникам зменшити рівень стресу при прийнятті важливих та непопулярних серед працівників, але важливих для розвитку підприємства рішень саме завдяки розширенню знань про методи вирішення тих чи інших завдань та успішного проходження навчань за допомогою даних ігор. Використовуючи свій досвід, досвід АТ "ЛКФ "Світоч" та

інших підприємств, які були розглянуті під час таких навчань, дасть змогу впровадити нові та корисні практики вирішення проблем на підприємстві.

3. Використання баскет-методу для невиробничого персоналу та практикантів останніх курсів університету, як можливість розуміння викликів та завдань, що постають перед керівниками кожного дня, а також можливість отримати “свіжий” погляд на звиклі для керівника речі у вигляді порад для управлінця.

Баскет-метод – це індивідуальне навчання на основі імітацій ситуації, які регулярно зустрічаються в практиці керівника (фахівець виступає в ролі керівника, якому необхідно прийняти управлінське рішення на основі документів) Для ускладнення включають телефонні дзвінки, візити, незаплановані зустрічі тощо. Особам, що навчаються варто систематизувати інформацію; проаналізувати документацію, надану їм як навчальний посібник, провести ділові зустрічі та переговори. На основі аналізу варто прийняти рішення по наявних матеріалах і підготувати відповідні документи – накази, розпорядження, листи, службові записки, і т. д. для вирішення наявних проблем. Даний метод розвиває здібність до аналізу, систематизації інформації, виявлення ключових проблем з врахування їх важливості і терміновості, розробці альтернативних методів вирішення проблем, вибір оптимальних.

Отже, в компанії працівники не достатньо задоволені наданою компанією можливістю отримати додатковий вільний час та вільно ним розпоряджатися, а також працівники не в повній мірі задоволені соціальним пакетом, хоча на фабриці для працівників пропонується пакет страхування життя та здоров'я, обов'язковим є щорічний медичний огляд. Враховуючи специфіку та особливості роботи підприємства, можна зробити запропонувати ще декілька нововведень для покращення можливостей професійного, особистого та соціального росту працівників підприємства. Ними можуть бути: кімната розвитку персоналу, робочі екскурсії кращим виробничим працівникам підприємства, абонементи у спортзал для офісних працівників, тощо.

Висновки до розділу 3

Важливим є популяризація культури побудови ефективного механізму соціально-економічної мотивації заради розвитку української економіки, розвитку її інноваційності та конкурентоспроможності, а також заради покращення економічного добробуту українського працівника.

Існує чимало шляхів щодо налагодження та вдосконалення ефективного механізму соціально-економічної мотивації. Українським компаніям потрібно обрати той сценарій, який є найбільш вигідним та оптимальним відповідно до наявності фінансових ресурсів, компетентних менеджерів, цінних працівників тощо. Одним із найбільш цікавим підходом щодо вдосконалення мотиваційного механізму є підхід, що базується на національних культурних особливостях. У кожній культурі існує свої особливості оцінки та нарахування заробітної плати. Слід розуміти, принципи ефективного застосування заробітної плати як матеріального стимулу, тому доцільно підібрати її форму до характеру виконуваних завдань стимулу в компанії. Вибір відповідної форми заробітної плати повинен відповідати способу оцінювання роботи конкретного працівника і завдання даного стимулу.

Необхідно переглянути політику гнучких та вільних робочих графіків в АТ «ЛКФ «Світоч» для невиробничого персоналу. Адже в сучасному світі, кожна людина має потребу у сприятливому робочому режимі та у вільному часі для задоволення своїх духовних потреб.

В сучасних умовах, світової пандемії COVID-19, на нашу думку, варто пропонувати для працівників «антиковідні пакети» та пакети ковід-реабілітації на санаторно-курортному лікуванні. «Антиковідний пакет» може включати компенсацію витрат за PCR-тести, страхувальні поліси на випадок COVID-19, часткову компенсацію витрат на лікування тощо. Новим трендом у соціальних пакетах є wellness-програми.

В АТ «ЛКФ «Світоч» варто застосувати більш сучасні методи професійно-кваліфікаційного навчання для виробничого та невиробничого персоналу

ВИСНОВКИ

Людські ресурси компанії та їх рівень конкурентоспроможності вважаються унікальним ресурсом і джерелом конкурентоспроможності як продукції, послуг, а також і підприємства загалом. За умов, коли багато ресурсів на ринку є легко імітованими, людським ресурсам в компанії будуть притаманні окремі специфічні ознаки, які формуватимуть його принципову відмінність від аналогічного ресурсу інших суб'єктів ринку.

Розуміння сутності мотивації та мотиваційного процесу змінювалося із соціально-економічним розвитком суспільства та зміною розуміння ролі людських ресурсів у компанії. Від першочергової орієнтації мотиваційного процесу на підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання максимальної фізичної активності персоналу до сучасної орієнтації мотивації на підвищення якості трудової діяльності, стимулювання творчої та креативної активності у працівників, а також заохоченні ініціативи та формування у працівників відчуття причетності та лояльності до компанії.

Механізм соціально-економічної мотивації передбачає розробку в компанії методичного забезпечення, комплексної системи регуляторів трудової поведінки працівників, які включають сукупність методів, інструментів, ресурсів, засобів та важелів цілеспрямованого впливу на працівників або колектив. Складність та структура мотиваційного механізму залежить від якісної та кількісної структури персоналу, а також від дерева цілей самої компанії.

У мотиваційному механізмі важливу роль відіграють методи та інструменти мотивації. Усі методи соціально-економічної мотивації поділяються на економічні та соціальні і мають у своїй структурі чимало інструментів.

Соціально-економічна мотивація має для розвитку компанії як економічне, так і соціальне значення. Застосування в управлінні економічних методів формує економічне значення мотивації у вигляді ефективної праці. Ефективна праці відображається в інноваційності трудової діяльності та виробничих процесах. Щодо соціального значення мотивації полягає у підвищенні якості виготовленої

продукції чи наданих послуг, що, в свою чергу, сприяє більш повному задоволенню потреб споживачів.

Оцінювання рівня ефективності соціально-економічної мотивації в компанії доцільно здійснювати на двох рівнях індивідуальному та корпоративному. На індивідуальному рівні використовують такі методи як анкетування, інтерв'ювання, спостереження, метод 360 градусів, матричній атестація та інші. На корпоративному - система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу, експертне опитування керівників, групова дискусія, облік результатів роботи компанії тощо.

Nestlé працює над створення стратегічних та стійких конкурентних переваг, які б було важко імітувати конкурентам по всьому ланцюгу створення цінності. На сьогодні, декларує такі свої конкурентні переваги як: збалансоване портфоліо продукції та брендів, широкі потенційні можливості наукових досліджень у харчовій індустрії, широка географічна присутність продукції компанії, працівники, корпоративна культура та цінності, а також ставлення компанії до внутрішнього та зовнішнього середовища.

АТ «ЛКФ «Світоч» дотримується усіх бізнес-принципів та корпоративної культури компанії Nestlé. Незважаючи на пандемію COVID-19, отримала достатній прибуток для забезпечення своєї ліквідності та розвитку. Фабрика активно долучається до завдань із збереження навколишнього середовища і зниження негативного впливу на довкілля.

Як уже зазначалося, Nestlé, і в тому числі АТ «ЛКФ «Світоч», дбає про своїх працівників і їх добробут, гарантує дотримання усіх прав та свобод, забезпечує безпечне та комфортне робоче середовище.

Однією із стратегічних цілей компанії є гендерний баланс у структурі персоналу та розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання жінок. Провідним завданням компанії є сприяння різноманітності та інклюзивності, тому для усіх працівників не залежно від статі, віку, політичної чи етнічної приналежності надаються однакові можливості для праці та розвитку. Уже

багато років успішно реалізують молодіжну ініціативу «Nestlé потрібна молодь», яка допомагає молоді розпочати свій професійний шлях.

Освіта є одним із основних критеріїв при найманні на роботу. Компанія надає перевагу працівникам з вищою освітою, проте освіта кандидата повинна відповідати вимогам посадових обов'язків. HR-менеджер детально аналізує тривалість освіти, кваліфікацію, освітній рівень кандидата на відповідність відкритої вакансії.

Важливим елементом успішного управління людськими ресурсами є ефективна система соціально-економічної мотивації в компанії, що надихає працівників до кращого виконання посадових обов'язків, формування у них лояльності до компанії та необхідної для компанії поведінки.

Щороку на фабриці відбувається перегляд заробітних плат усіх працівників відповідно до індивідуальних та колективних досягнень. Розмір підвищення залежить від індивідуальної ефективності та результативності (PDP рейтингу), внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоспроможності, а також фінансових можливостей компанії. Змінна оплата передбачає річні премії та надбавки, премії для працівників відділів продажу, премії для вищого керівництва, премії за видатні досягнення. Розмір премій на фабриці може коливатися в межах до 80% посадового окладу працівника.

Елементом системи соціально-економічної мотивації є пільги, які отримує працівник: медичне страхування та страхування життя, додаткові дні відпустки понад норми, що передбачені чинним законодавством, одноразова виплата при одруженні, народженні дитини, виходу на пенсії, харчування в офісній їдальні, подарунки до річниці роботи в Nestlé (10, 20, 30 років), премія за рекомендацію кандидата на відкриту вакансію, знижки в офіційних магазинах продуктів Nestlé.

Особисте зростання та розвиток як елемент системи соціально-економічної мотивації передбачає формування культури коучингу, ефективного зворотнього зв'язку та наставництва, аудиторні тренінги та iLearn, мовні курси для офісних працівників, формування індивідуального плану розвитку, можливості кар'єрного зростання, а також широкі кар'єрні можливості у всьому світі.

В категорії «Робота/відпочинок, здоров'я та якість життя» працівнику пропонують безпечні та комфортні умови праці, зручне робоче місце, при бажанні гнучкий робочий час або робота з дому, оздоровчі програми, а також участь у проєктах зі створення спільних цінностей (CSV) та корпоративні заходи.

АТ «ЛКФ «Світоч» активно впроваджує як соціальні, так і економічні методи мотивації, збалансовано їх поєднуючи для ефективного стимулювання роботи працівників. Для цього працівники HR відділу постійно вивчають та аналізують потреби працівників компанії, рівень їх задоволення, а також мотиваційний потенціал.

На українських підприємствах практично відсутня практика побудови комплексного ефективного механізму соціально-економічної мотивації працівників. Основними причинами є низький рівень економічного добробуту країни і, як , наслідок, українських працівників, затяжні кризові трансформації, пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна в Україна. Тому, на сьогодні, вітчизняні компанії в основному акцентують увагу на матеріальних стимулах та заохоченнях свої працівників.

У кожній культурі існує свої особливості оцінки та нарахування заробітної плати. Тому, слід розуміти, принципи ефективного застосування заробітної плати як матеріального стимулу, тому доцільно підібрати її форму до характеру виконуваних завдань стимулу в компанії. Вибір відповідної форми заробітної плати повинен відповідати способу оцінювання роботи конкретного працівника і завдання даного стимулу.

На фабриці працівники не достатньо задоволені наданою компанією можливістю отримати додатковий вільний час та вільно ним розпоряджатися. Тому необхідно переглянути політику гнучких та вільних робочих графіків в АТ «ЛКФ «Світоч» для невиробничого персоналу. Адже в сучасному світі, кожна людина має потребу у сприятливому робочому режимі та у вільному часі для задоволення своїх духовних потреб.

Працівники не в повній мірі задоволені соціальним пакетом, який працює в АТ «ЛКФ «Світоч». На фабриці для працівників пропонується пакет страхування

життя та здоров'я, обов'язковим є щорічний медичний огляд. Варто пропонувати для працівників «антиковідні пакети» та пакети ковід-реабілітації на санаторно-курортному лікуванні. «Антиковідний пакет» може включати компенсацію витрат за пкр-тести, страхувальні поліси на випадок COVID-19, часткову компенсацію витрат на лікування тощо. Новим трендом у соціальних пакетах є wellness-програми. Особливо актуальним, в сучасних українських реаліях, є можливість отримати корпоративну програму додаткового пенсійного страхування, що гарантуватиме стабільне та благополучне життя працівників на пенсії.

Варто застосувати більш сучасні методи професійно-кваліфікаційного навчання. Вдосконалення даного напрямку ми розділили на три групи. Перша група – це загальні рекомендації, які можна застосовувати для працівників всього підприємства незалежно від сфери виробництва. Друга група – це можливості покращення для виробничого персоналу, враховуючи їхню специфіку роботи та їхній графік. Остання група – третя, це методи вдосконалення, які можна використовувати для невиробничого персоналу (офісних працівників).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 10 корпоративних бізнес-принципів Nestle <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/asset-library/documents/corporate-business-principles-en.pdf> (дата звернення 25.07.2022)
2. 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.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2011. 468с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
5. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий вісник*. 2016. № 7. С. 64-69.
6. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті. *Наука і економіка*. 2009. № 3. С. 177-181.
7. Галян І.М. Психодіагностика : навч. посіб. Вид. 2-ге вид., стереотип. Київ : Академвидав, 2011. 464 с.
8. Гончар Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2018. № 5. С. 128-129.
9. Гриб С. В., Пустова В. В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 158-164.
10. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2016. С. 98-105
11. Дикань Н. В. Борисенко І.І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с.
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вид. 2, переробл. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с

13. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2001. 292 с.
14. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В. 2021. 338 с.
15. Звіт зі створення спільних цінностей та сталого розвитку Nestle в Україні та Молдові 2019-2020 <https://www.nestle.ua/csv/csv-report-2019-2020> (дата звернення 10.08.2022)
16. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип.1. С. 87-92.
17. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.
18. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : http://www.elitarium.ru/2016/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення 29.07.2022)
19. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка. 2021. 126 с.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 320 с.
21. Корпоративні бізнес-принципи Nestlé. URL : <https://www.Nestlé.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-06/Nestlé-business-principles.pdf> (дата звернення 04.07.2022)
22. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Сер. «Економіка»*. 2018. № 3 (88). С. 42-50.
23. 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.
24. Крушельницька О. В. Управління персоналом: посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

25. Кульчицька Л. Замроз М. Структура сучасного механізму соціально-економічної мотивації працівників. *Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень*: збірн. матеріалів доп. учасн. IV Міжнародної наукової конференції. Суми : МЦНД, 2022, С. 21-23
26. Кульчицька Л. Замроз М. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13.
27. Кундицький О.О. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2021. 316 с.
28. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
29. Лівощко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 3. С. 83-89.
30. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 7. С. 58-61.
31. Макалов С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу : функціонально-змістовий опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. №4 (Част.1). С.54-61.
32. Менеджмент : навч. посіб. / А. Г. Гончарук та ін. Одеса : Фенікс, 2012. 296 с.
33. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 239 с.
34. Мескон М., Хедоури Ф. Альберт М. Основи менеджмента. Москва : Дело, 2001. 704 с.
35. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с
36. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Київ : Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2014. 88 с.

37. Основи менеджменту: підруч. / за ред. А.А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
38. Салун М. М. Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
39. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 432 с.
40. Скібіцька Л. І. Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 417 с. (208)
41. Стихальська Н. Як мотивувати працівників. URL : <https://taslife.com.ua/blog/yak-motyvvuvaty-pracziivnykiv> (дата звернення 22.08.2022)
42. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / за ред. д.е.н. В. І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
43. Фінансова звітність АТ «ЛКФ «Світоч» за 2020 рік. URL https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021-05/AT%20ЛКФ%20Світоч_Фінансова%20звітність%20за%202020рік%20зі%20Звіттом%20незалежного%20аудитора.pdf (дата звернення 02.08.2022)
44. Фінансова звітність АТ «ЛКФ «Світоч» за 2021 рік. URL https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-08/AT%20ЛКФ%20Світоч_Фінансова%20звітність%20за%202021рік%20зі%20Звіттом%20незалежного%20аудитора.pdf (дата звернення 02.08.2022)
45. Характеристика систем мотивації в країнах світу / Зарубіжний досвід мотивації праці: веб-сайт. URL: <http://milkuia.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 19.08.2022)
46. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
47. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

48. Шинкаренко В. Г. Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна : аспекти праці*. 2000. №4. С. 27-32.

49. Nestle in society: Creating Shared Value
https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2014-en.pdf (дата звернення 12.08.2022)

Додаток А
Корпоративні бізнес-принципи Nestlé

Напрями	Принципи	Зміст принципів
Споживачі	Правильне харчування населення та здоровий спосіб життя	Провідною ціллю компанії є виробництво високоякісної, смачної і поживної продукції, а також постійне впровадження інновацій у виробничий процес. Зобов'язується надавати повну та прозору інформацію щодо своєї продукції, її харчову цінність, а також надихати споживачів до ведення здорового стилю життя
	Безперервний контроль якості та безпека продукції	Компанія гарантує високу якість та безпеку для споживачів, а також працює над постійним вдосконаленням системи управління якістю.
	Комунікація із споживачами	Стратегічною метою комунікаційної політики компанії Nestlé є позитивний вплив на спосіб життя споживачів та пропагування здорового харчування. У рекламі надає реалістичні зображення продукції аби не заохочувати надмірне її споживання, усі твердження щодо якості та харчової цінності підтвержені науковими дослідженнями
Працівники	Права людини	Компанія для своїх працівників гарантує гідні умови праці та гнучкий робочий час задля комфортного поєднання особистого та професійного життя. Nestlé дотримується Міжнародної хартії з прав людини, Тристоронньої декларації принципів щодо багатонаціональних компаній та соціальної політики, а також принципів Декларації Міжнародної організації праці.
	Різноманітність та інклюзивність	Компанія прагне залучити, розвинути та утримати найбільш результативних працівників, які дотримуються цінностей компанії, адже довгостроковий успіх залежить від якості людських ресурсів. Nestlé підтримує багатоманітність усіх громад, культур та поколінь серед працівників, сприяє створенню гендерного балансу, не підтримує будь-яку дискримінацію.
	Техніка безпеки та охорона праці	Nestlé робить все для того, аби запобігти аваріям, травмам чи хворобам, що пов'язані з роботою. Безпека вважається невід'ємною частиною цінності компанії.
Ланцюг створення доданої вартості	Відповідальні закупівлі	Компанія створила Стандарт щодо відповідальних закупівель і очікує, що усі постачальники дотримуватимуться цих вимог. Впроваджує практики сталого аграрного виробництва, працюють над

		зменшення викидів вуглецю, захисту біорізноманіття та збереження природних ресурсів
	Клієнти та бізнес-партнери	Nestlé гарантує чесність, прозорість, доброчесність та справедливість щодо своїх стейкхолдерів
	Збереження сталості навколишнього середовища	Компанія зобов'язується впроваджувати усі принципи циркулярної економіки, розробляти упаковку, яку можна або переробляти, або повторно використовувати
Доброчесність у бізнесі	Етика ведення бізнесу	Nestlé розробила Кодекс бізнес-поведінки, який регламентує перелік стандартів поведінки працівників і стосуються доброчесності, дотримання усіх законів, уникнення конфліктів, хабарництва, корупції, дискримінації тощо
	Конфіденційність	Компанія гарантує право працівників на конфіденційність та збереження персональних даних. Nestlé уникає неетичного використання даних, яке може спровокувати дискримінацію або завдати моральної шкоди працівникам
Прозора взаємодія	Внутрішня комунікація	Nestlé працює над створенням комфортного, інноваційного та відкритого робочого середовища, яке надихатиме працівників до креативності і самовираження
	Зовнішня комунікація	Активне залучення стейкхолдерів до обговорення щодо покращення якості харчових продуктів, налагодження співпраці, діалогу та обмін знаннями зі всіма зацікавленими сторонами.
Комплаєнс	Відповідність	Усі вище зазначені принципи є обов'язковими для виконання, а також вони є інтегровані у процес планування діяльності компанії, виробництво, внутрішній аудит та контроль. Компанія працює над вдосконаленням процесів ефективної комунікації та навчання працівників щодо покращення їх розуміння корпоративних бізнес-принципів

Додаток Б

Вибране з переліку інструкцій з Охорони праці та навколишнього середовища АТ «ЛКФ «Світоч»

1. Інструкція з ОП для вантажника складського господарства служби логістики
2. Інструкція з ОП для комірника складського господарства служби логістики
3. Інструкція з ОП для працюючих на свердлильних верстатах
4. Інструкція з ОП для працюючих на точильних верстатах
5. Інструкція з ОП при різці листового та профільного металу на механічних ножицях
6. Інструкція з ОП з експлуатації кисневих балонів
7. Інструкція з ОП для токарів
8. Інструкція з ОП для фрезерувальника
9. Інструкція з ОП при різці металу на механічній пилі
10. Інструкція з ОП для особи відповідальної за організацію безпечної експлуатації ліфтів
11. Інструкція з ОП для машиніста розфасувально-фасувальних машин
12. Інструкція з ОП для машиніста розмелювального устаткування
13. Інструкція з ОП при експлуатації пакувального автомату та дозатора стіків
14. Інструкція з ОП для працівників, які експлуатують вантажо-підіймальні машини і механізми

15. Інструкція з ОП для ліфтерів, які обслуговують вантажні ліфти з внутрішнім управлінням

16. Інструкція з ОП по експлуатації, монтажі та ремонту вентиляційних систем

17. Інструкція з ОП для слюсаря-ремонтника

18. Інструкція з ОП при роботі з використанням пневматичних інструментів

19. Інструкція по ОП для оператора котельні

20. Інструкція з ОП для апаратника хімводоочищення

21. Інструкція з ОП при роботі із застосуванням електричних, ручних машин та інструментів

22. Інструкція з ОП по електробезпеці

23. Інструкція з ОП для обслуговування пакувального автомату

24. Інструкція з ОП укладальника-пакувальника з підклеювання та заклеювання гофроящиків на автоматі

25. Інструкція з ОП для обслуговування сферичного вакуум-апарату

26. Інструкція з ОП для рецептурника

27. Інструкція з ОП по обслуговуванню обладнання для миття ящиків та палет

28. Інструкція з ОП по виконанню робіт на висоті

29. Інструкція з ОП для водіїв електронавантажувачів; автонавантажувачів

30. Інструкція з ОП для виконання робіт в замкнених просторах

31. Інструкція з ОП для прибиральниці виробничих приміщень; службових приміщень; двірника

32. Інструкція з ОП для працівників виробництва, задіяних при ремонті у структурних підрозділах фірми

33. Інструкція з ОП при експлуатації балонів

34. Заходи безпеки при роботі з чорнилом

35. Заходи безпеки при роботі із розчинником

36. Інструкція з ОП для машиністів холодильних установок

37. Загальні правила поведінки працюючих на території фірми, у виробничих та допоміжних приміщеннях

38. Правила надання першої долікарської допомоги

39. Програма первинного та повторного інструктажів з охорони праці

40. Інструкція з ОП для лаборанта

41. Порядок виконання робіт за наряд-допуском (розпорядженням).