НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

Системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент(ка) II курсу групи М-19.07 _____ Ткачука Євгенія Віталійовича
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., проф. Пархоменко В. В.
(підпис)

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
(підпис)

Київ 2025

Звіт подібності

метадані

Заголовок
КМР_Ткачук

Науковий керівник / Експерт
Автор **Лазоренко Л.В.**

підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		0
Білі знаки	ß	391
Парафрази (SmartMarks)	a	134

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

17.07% 17.07% КП 1

1.81% 1.81% КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

17187
Кількість слів

136206
Кількість символів

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр
Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – «Міжнародний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
«_____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ткачук Євгеній Віталійович

1. **Тема роботи:** Система мотивації персоналу в міжнародних компаніях
2. **Керівник роботи:** к.е.н., доцент Пархоменко В.В.
затверджені наказом НАСОА від “21 жовтня 2024 року № 399
3. **Строк подання студентом роботи:** 10 січня 2025р.
4. **Вихідні дані до роботи:** фундаментальні і прикладні наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів висвітлені в фахових виданнях-журналах, підручниках присвячені питанням проведення рекламних компаній на національному та міжнародному ринках; офіційні ресурси інформаціної мережі інтернет; дані компанії.
5. **Зміст розрахункової-пояснювальної записки**: Виявити сутність мотивації персоналу в міжнародних компаніях, виявити моделі та концепції мотивації персоналу, оволодіти методами мотивації персоналу, проаналізувати систему мотивації персоналу в міжнародній компанії, оцінити ефективність мотивації персоналу у міжнародній компанії
6. **Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра
7. Дата видачі завдання

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	01.10.2024-07.10.2024	
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	08.10.2024-15.10.2024	
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	16.10.2024-06.11.2024	
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	07.11.2024-28.11.2024	
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	29.11.2024-21.12.2024	
6.	Оформлення вступу і висновків	21.12.2024-26.12.2024	
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	27.12.2024-29.12.2024	
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	30.12.2024	
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	01.01.2025-19.01.2025	
10.	оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра		
11.	оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра		
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	20.01.2025-21.01.2025	

Студент _____ Є. В. Ткачук
(підпис)

Керівник роботи _____ В. Пархоменко

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студента Національної академії статистики, обліку та аудиту

Ткачука Євгенія Віталійовича

Тема: «Система мотивації в міжнародних компаніях»

Загальний обсяг роботи складає 90 сторінок

Містять 7 таблиць, 10 рисунки, 64 літературних джерел

Актуальність теми. Система мотивації в міжнародних компаніях полягає в тому, що ефективна мотивація працівників є ключовим фактором для досягнення високих результатів у глобальному бізнес-середовищі. У міжнародних компаніях, де працюють люди з різних культур та з різними цінностями, важливо розробити адаптивні системи мотивації, які враховують ці особливості. Це допомагає підвищити залученість, знизити плинність кадрів та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження шляхів удосконалення мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління мотивацією персоналу в міжнародних компаніях, системі методів та прийомів, які застосовуються для розробки та удосконалення мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Предметом кваліфікаційної роботи є процес управління мотивацією у компанії ТНК «L'Oreal Group» .

Методи дослідження є логіка і теорія (вивчення природи мотивації персоналу) узагальнення (вивчення проблем, пов'язаних з удосконаленням процесу мотивації персоналу в міжнародній компанії)

У першому розділі: сутність та поняття «мотивації», види та методи мотивації у бізнесі.

У другому розділі: особливості мотиваційних практик у бізнесі, аналіз та оцінка мотивації у ТНК «L'Oreal Group».

У третьому розділі: впровадження інноваційних технологій для удосконалення мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Практичне значення одержаних результатів: полягає у можливості застосування мотивації в важких моментах.

Ключові слова: Мотивація, мотивація у бізнесі, мотивація персоналу, мотиваційна практика.

Студент _____Є.В.Ткачук

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ МОТИВАЦІЇ ТА ЕВОЛЮЦІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 6
1.1. Сутність та зміст поняття «мотивація» та системи мотивації персоналу. 6
1.2. Види та методи мотивації у бізнесі. 9
1.3. Еволюція менеджменту та поглядів на сутність мотивації персоналу 13
РОЗДІЛ 2 26
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ .. 26
2.1.Особливості мотиваційних практик в міжнародному бізнесі 26
2.2.Аналіз мотиваційних підходів до персоналу ТНК «L'Oreal Group» 30
РОЗДІЛ 3 57
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕС УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ 57
3.1. Ефективні технології мотивації персоналу ТНК «L'Oreal Group» 57
3.2. Аналіз мотиваційної діяльності в міжнародній компанії ТНК «L'Oreal Group» 59
ВИСНОВКИ 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84
ДОДАТКИ 91

ВСТУП

Сучасний світ вимагає від кожної компанії знайти своє місце на конкурентному ринку, доступну продукцію або послугу, які мають гарантувати продажі, а також вдало оптимізований штат працівників. У більшості випадків все виходить чи ні, або щастить не всюди, і одним з факторів успіху в останні роки багато авторитетів визнавали мотивацію. Зокрема, в 2021 році значення правильного підходу до служби мотивації підвищувало вимог до стратегічного напрямку розмови. Формування команд, які відчувають свою роль у досягненні спільної мети, стає одним з важливих підходів для успішного бізнесу [3, с. 105]. Сучасна українська система менеджменту переживає фазу активного розвитку. Ще кілька років тому кадрові підрозділи більшості компаній виконували в основному адміністративні функції, концентруючись на документообігу. Як зауважує А.В. Ліпенцев, статус менеджменту перебував тільки на рівні допоміжного ресурсу, що обмежувало його вплив на стратегічний розвиток бізнесу [7, с. 269]. Але сучасна недорогоразова вимагає від керівників перегляду підходів. Діджиталізація, трансформація ринку праці та зміна поколінь набирають обертів. Мотиваційна практика представлена як інтегрована в бізнес-стратегію ставка на здоровий дух та підвищену активність [8, с. 132]. Різноманітні дослідження в області менеджменту та працевлаштування підкреслюють значення мотивації. Вітчизняні наукові дослідники, такі як О.М. Руденко, О.В. Дудченко та Л.В. Балабанова, звернули свою увагу на вплив різновидів мотивації на ефективність роботи колективу [4, с. 87]. Іноземці, такі як F.I. Герцберг і А. Маслоу, запропонували моделі, які стали підставою для подальших наукових досліджень у цьому напрямку. Наприклад, двофакторна теорія Герцберга розрізняє мотиваційні фактори (визнання, відповідальність, можливості для росту) та гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата) [3, с. 57]. А Маслоу визначив взаємозв'язок на різних стадіях розвитку роботи між поставленими завданнями працівниками [1, с. 28].

Базуючись на цитованих джерелах, О.М. Руденко підкреслює: досі задоволення базових потреб не забезпечує стабільної мотивації, якщо працівник не бачить перспективи для самореалізації [4, с. 99]. D. Ulrich вважає, що стратегія повинна бути зацікавлена у вирішенні загальних завдань компанії, її реалізація повинна включати індивідуальний підхід до кожного зі співробітників [6, с. 45]. Комбінація двох позицій сприяє залученню фахівців і збільшує їх продуктивність. Вплив війни в Україні та глобальної нестабільності відобразився також на мотивації. Крім обов'язкового забезпечення співробітників підготовкою, захистом робочого місця та збереженням морального духу в колективі, часто відбулося й впровадження нових практик. Згідно з опитуваннями, в 2022 році понад 65% українських компаній запустили додаткові програми психологічної підтримки своїх працівників [8, с. 47]. Міленіали – велика частина ринку праці, для яких важлива прозорість, гнучкість, можливість розвитку. Вони шукають не тільки матеріальних стимулів, але й нематеріальних стимулів: визнання, можливість прийняття рішень, освоєння нових навичок [3, с. 66]. Одночасно покоління Z спрямовується на інновації, використання діджитал-інструментів та отримання реального обрахунку. Таким чином, мотиваційна стратегія повинна відповідати цілям компанії і своїй місії. Професійний розвиток, індивідуальний підхід та інноваційна мотивація стають ключем до високих результатів. Компанії, які забезпечують інтеграцію стратегічних напрямів, будуть мати конкурентну перевагу в ринковій перспективі і зберігати лояльність працівників у складний період.

Мета роботи полягає у вивченні і обґрунтуванні ефективності існуючих систем мотивації персоналу в міжнародних корпораціях.

Для досягнення цієї перспективи поставлені **такі завдання**:

– охарактеризувати поняття систем мотивації та визначити їх специфіку у сфері бізнесу;
– встановити економічну сутність систем мотивації працівників;

– проаналізувати особливості мотиваційних практик у міжнародних корпораціях. Оцінити ефективність підходів до мотивації персоналу L'Oreal Group та провести аналіз системи мотивації персоналу;
– запропонувати інноваційні рішення для вдосконалення мотиваційних підходів у компаніях.

Об'єктом дослідження є системи мотивації в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідженнях – створення та ефективності функціонування систем мотивації в ТНК L'Oreal Group.

Методи дослідження базуються на економічній теорії та практичних інструментах аналізу міжнародного бізнесу. Були використані методи статистико-економічного аналізу для дослідження кількісних даних; системного аналізу для оцінки взаємозв'язку компонентів систем мотивації.

Інформаційна база дослідження. Дослідження **базується** на наукових працях українських та зарубіжних авторів, які досліджували основи управління персоналом та системи мотивації. Джерелами інформації є міжнародна статистика, наукові публікації з менеджменту, корпоративні звіти L'Oreal Group.

Практичне значення. Отримані результати дослідження можуть бути впроваджені в практику менеджменту в міжнародному бізнесі. Висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності мотиваційних підходів у транснаціональних корпораціях та є актуальними для світового ринку праці.

Структура роботи: кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладений на 84 сторінках, містить 7 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ МОТИВАЦІЇ ТА ЕВОЛЮЦІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та зміст поняття «мотивація» та системи мотивації персоналу.

Згідно з нещодавнім дослідженням, проведеним Гарвардською школою бізнесу, в якому встановлено, що в той час як 10% персоналу компанії відповідають якості мотивації за результатами роботи, решта 90% вимагають таких визначених робочих завдань із стимулами, щоб принести користь компанії. Було помічено, що краща система мотивації, яку розробляє компанія, прямо пропорційна успіху останньої. Мотивація персоналу, згідно з цим загальноприйнятим підходом, полягає у створенні комфортних умов праці з низкою заохочень, які забезпечують старанність до результатів праці з високими показниками[2]. Такий режим взаємодії фахівці вважають обов’язковим при побудові будь-якої стратегії управління. Відповідальне ставлення до побудови систем мотивації співробітників організації має ряд переваг:

- розроблено показник якості роботи
- підвищилася ефективність міжнародного бізнесу в цілому
- отриманий показник довгострокової співпраці з персоналом
- створена корпоративна культура
- зросла лояльність персоналу
- створена та підтримується дружня атмосфера в колективі

Система мотивації персоналу визначається як сукупність скоординованих заходів, спрямованих на стимулювання одного працівника або трудового колективу в цілому для забезпечення досягнення переваг і поставлених цілей фірми [3].

Залежно від країни, основних чинників мотивації та особливостей систем мотивації міжнародне підприємство (організація) отримає відповідний ефект. Закордонні високоефективні системи мотивації праці дозволяють створити високопродуктивний кадровий потенціал, який працює на хорошу організацію. Провідними системами мотивації, які більшість країн світу, здається, наслідують як моделі, є Японія, США, Франція та Німеччина.

Аналізуючи системи мотивації в міжнародному бізнесі, одразу впадає у вічі, наскільки підходи відрізняються залежно від національного контексту. Менталітет, економічна ситуація, традиції бізнесу та навіть демографічні особливості визначають стратегії управління персоналом. Розглянемо, як ці фактори впливають на формування мотиваційних систем у країнах із різними моделями розвитку.

У Японії мотивація працівників базується на довічному наймі. Працівники отримують стабільність, що включає виплати за вислугу років та гарантії, які унеможливлюють раптову зміну місця роботи. Ця система підтримує високу трудову мораль і згуртованість колективу, що є ключовою складовою японської корпоративної культури. Специфіка полягає у стимулюванні професійної майстерності через навчання. Компанії організовують внутрішні курси, оплачують освітні поїздки та заохочують результативність бонусами [3, с. 77].

Проте довічний найм має свої недоліки. Зокрема, така система іноді породжує втрату інтересу до роботи. Утім, загальна ефективність японської моделі підтверджується високим рівнем продуктивності праці.

Американський підхід до мотивації ґрунтується на стимулюванні індивідуальної результативності. Поєднання відрядної і погодинної оплати, технологічні надбавки та премії створюють умови для чесної конкуренції. Роботодавці заохочують працівників до генерації ідей і вирішення проблем компанії, що підтримує високий рівень довіри у колективі [4, с. 89].

Заохочення підприємливості стає важливою частиною американської моделі, адже компанії активно залучають працівників до ухвалення рішень, що впливають

на результативність. Працівник почувається не просто виконавцем, а партнером у процесах компанії.

Французький підхід акцентує увагу на якості роботи, кваліфікації та кількості раціоналізаторських пропозицій. Інноваційна система оцінювання, що враховує бальні показники, дозволяє індивідуалізувати оплату праці. Участь у прибутку підприємства стимулює працівників бути ініціативними. Відтак, зарплата працівника безпосередньо залежить від загальних фінансових результатів компанії [7, с. 119].

Ця модель гармонійно поєднує індивідуальну відповідальність і спільну мету, створюючи відчуття залученості у стратегічні процеси компанії.

Німецька система мотивації будується на поєднанні матеріальних стимулів і соціальних гарантій. Працівники отримують можливість розвивати індивідуальні навички через професійні тренінги та курси. Крім того, система враховує особисті інтереси: компанії підтримують хобі співробітників, організовують дозвілля та стимулюють соціальну взаємодію.

Проте орієнтація на результативність і диференціація оплати праці можуть викликати непорозуміння серед працівників. Якщо рівень оплати визначається лише виконаною роботою, виникають ризики незадоволення колег, які виконують інші функції [8, с. 203].

Розглядаючи представлені моделі, стає очевидним, що ефективність мотиваційних систем безпосередньо залежить від культурних і економічних особливостей країни. У Японії акцент роблять на згуртованості й стабільності, тоді як у США — на індивідуалізмі та підприємливості. Франція пропонує інноваційний підхід до участі працівників у прибутках, а Німеччина — баланс між матеріальним і соціальним.

Зіставлення цих моделей дає змогу визначити найкращі практики для адаптації мотиваційних систем у різних культурних середовищах. Усе це відкриває

перспективи для міжнародних компаній, які прагнуть створити універсальні стратегії, що враховують національні особливості праці.

1.2. Види та методи мотивації у бізнесі.

У бізнесі мотивація працівників базується на різних підходах, які визначають ступінь впливу на персонал і кінцевий результат. Основними видами мотивації є пряма та непряма, кожна з яких має свої особливості, способи реалізації та ефекти.

Пряма мотивація зосереджується на чітких взаємозв'язках між діями працівника та винагородою. Вона передбачає:

— Матеріальні стимули: премії, бонуси за досягнення планових показників, грошові виплати, путівки, що фінансуються компанією.

— Нематеріальні стимули: вручення відзнак, надання кращого робочого місця, коригування графіка роботи відповідно до потреб працівника, організація внутрішніх навчань або професійного зростання.

Цей підхід створює у працівника чітке розуміння того, які результати від нього очікують і які переваги він отримає за досягнення цих результатів. Наприклад, система бонусів за продуктивність підвищує залученість, адже працівники бачать прямий зв'язок між своїми зусиллями і фінансовою винагородою [9, с. 45].

Непряма мотивація, на відміну від прямої, працює через приховані механізми впливу. Вона не спрямована на конкретного працівника, але формує середовище, яке стимулює продуктивність. Серед її характерних елементів:

— Створення умов, що формують відповідальність: внутрішні корпоративні політики, які орієнтують працівників на дотримання стандартів роботи.

— Підтримання дисципліни через страх втратити роботу: працівники розуміють, що їхня стабільність залежить від виконання вимог компанії.

Цей підхід діє опосередковано, стимулюючи працівників до виконання завдань через загальну атмосферу відповідальності. Проте основним недоліком такого методу є ризик зниження морального стану, якщо він не доповнюється підтримкою чи нематеріальною винагородою [16, с. 78].

Обидва підходи – прямий і непрямий – є взаємодоповнюваними. Наприклад, застосування бонусів у поєднанні з корпоративною політикою професійного розвитку дозволяє одночасно заохотити результативність і створити відчуття стабільності у працівників. Для сучасного бізнесу важливо знайти баланс між цими методами, враховуючи культурний контекст, цінності компанії та специфіку персоналу.

Розглядаючи мотиваційні підходи, важливо враховувати не лише прямі та непрямі методи впливу, але й ширший спектр стимулів, які впливають на працівників. Ці стимули охоплюють соціальні, психологічні, кар'єрні та освітні аспекти, кожен з яких сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Соціальний стимул базується на відчутті приналежності до колективу та суспільства. Людина прагне якісно виконувати свою роботу, щоб зберігати гармонійні стосунки з колегами. Сильна корпоративна культура, яка підтримує командний дух, підсилює це прагнення. Наприклад:

- Відчуття важливості своєї ролі в колективі.
- Спільне досягнення цілей, що мотивує підтримувати високу якість роботи [10, с. 58].

Психологічна мотивація проявляється у створенні сприятливого емоційного середовища. Атмосфера у колективі, де панує привітність і довіра, безпосередньо впливає на продуктивність. Працівник у такому середовищі почувається цінним і готовий докладати зусиль для досягнення успіху компанії. Особливо це важливо для компаній, що працюють у сфері послуг, де міжособистісна комунікація є ключовою [11, с. 112].

Кар’єрний стимул спрямований на перспективу професійного зростання. Очікування підвищення, розширення обов’язків чи розвитку навичок формує здорову конкуренцію серед працівників. Наприклад:

— Створення чіткої кар’єрної «драбини».

— Запровадження програм наставництва для допомоги у професійному розвитку [16, с. 74].

Освітній стимул базується на зацікавленості у здобутті нових знань. Організація курсів, семінарів чи конференцій не лише підвищує кваліфікацію працівника, але й посилює його залученість до процесів компанії. Працівник, який навчається і бачить інвестиції роботодавця у свій розвиток, більш схильний до лояльності та довгострокової співпраці.

Стимули, описані вище, формують основу організаційної культури, що сприяє ефективності персоналу. Їх грамотне поєднання дозволяє компанії створювати сприятливі умови для залучення та утримання талановитих працівників, підвищуючи загальну результативність. Це підкреслює важливість гнучкого підходу до вибору мотиваційних інструментів з урахуванням потреб кожного працівника.

Стимули у бізнесі спрямовані на підвищення залученості працівників до виконання завдань, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. У теорії мотивації виділяють кілька ключових методів, кожен із яких має свої особливості та вплив на результативність персоналу. Серед основних методів розглядають примушення, винагородження та солідарність.

Примушення як метод мотивації базується на почутті страху перед покаранням. Це може бути:

— загроза звільнення;

— штрафи за порушення трудової дисципліни;

— позбавлення бонусів за незадовільну роботу.

Попри те, що метод ефективний у короткостроковій перспективі, він часто призводить до негативних наслідків, таких як зниження морального духу в колективі або зростання плинності кадрів [15, с. 67].

Винагородження включає фінансові й нефінансові стимули. До фінансових належать:

- премії за перевиконання плану;
- бонуси за якість виконаної роботи;
- прибавки до заробітної плати.

Нефінансові винагороди можуть бути не менш ефективними. Сюди відносять:

- публічну похвалу;
- вручення подяк;
- відзначення співробітників на корпоративних заходах.

Такі методи створюють позитивний емоційний зв’язок між працівником і компанією, підвищують рівень довіри та лояльності [14, с. 89].

Солідарність як метод мотивації спрямована на формування у працівників спільних з організацією цінностей. Цей підхід реалізується через:

- створення сприятливого організаційного клімату;
- навчання та виховання культури співпраці;
- заходи для підтримання командного духу, наприклад, корпоративи чи спільні проєкти.

Такий метод сприяє підвищенню довгострокової відданості працівників компанії та їхньої готовності брати участь у розвитку бізнесу [15, с. 112].

Для досягнення ефективності у бізнесі використовують різноманітні фінансові та нефінансові інструменти. До фінансових належать:

- регулярні премії;
- разові грошові винагороди за особливі заслуги;
- надбавки до зарплати за перевиконання планів.

Нефінансові методи, які довели свою ефективність:

- організація мотиваційних нарад;
- персональні вітання зі знаменними подіями;
- публічне визнання досягнень співробітників;
- надання додаткових вихідних чи знижок на продукцію компанії.

Кожен метод мотивації має свої переваги та обмеження, які необхідно враховувати при їх виборі. Примушення працює як короткостроковий стимул, винагородження створює позитивне підкріплення, а солідарність забезпечує довготривалу лояльність персоналу. Для досягнення максимального ефекту важливо застосовувати комплексний підхід, комбінуючи фінансові та нефінансові інструменти залежно від потреб компанії та специфіки роботи її працівників.

1.3. Еволюція менеджменту та поглядів на сутність мотивації персоналу

Певним чином керівник компанії та менеджер з персоналу мають свій внесок у мотивацію персоналу та побудову систем мотивації, оскільки існує зв’язок між HRM, практикою мотивації та зростанням бізнесу. Період становлення було ототожнено з трьома професійними революціями, які глибоко вплинули на формування HRM та розвиток підходів до спілкування та мотивації персоналу. Місія управління персоналом в умовах перших 2 революцій передбачала виконання стандартних функцій: набір, адаптація, утримання персоналу, підтримка комунікацій всередині сформованої команди. В умовах третьої промислової революції завдання менеджера полягає у виявленні, розвитку багатопрофільних спеціалістів разом із професійною складністю роботи, впровадженням нових технологій і процесами зміни поколінь. Це суттєво змінило HRM підходи до систем мотивації працівників [15].

Щоб зрозуміти способи поводження з працею та працівниками та окреслити їх загальну характеристику, необхідно простежити розвиток форм колективної діяльності та виникнення HRM. Основні принципи та системи мотивації HRM розвивалися від зміни власника до створення ефективних команд і залучення працівників до вирішення проблем компанії. Для 2021 року, згідно з історичним розвитком управління персоналом, проявом HRM буде наступне: «кваліфіковане зусилля, щодо якого людина з гамою прав і свобод у ядрі — наголос слід робити з терміну «визначення» персонал" до використання "персонал"».

Слід зазначити, що подібно до того, як управління персоналом змінилося протягом років його зародження, так само управління персоналом з 2020 року мало схилитися перед мінливістю, спричиненою хворобою COVID-19 [45]. Умови карантину для операторів є чимось новим для бізнесу, оскільки пандемія ще більше посилила тиск на команди. Основною метою систем винагороди компаній під час пандемії є безпека в усіх формах психологічної, емоційної, фізичної та колективної єдності. Щоб підтримувати мотивацію персоналу, працівники відділу кадрів своєї компанії застосували таку систему мотивації персоналу, яка супроводжувалася посиленням внутрішньої комунікації та командними рішеннями, дотримуючись корпоративних цінностей і піклуючись про фізичне та психічне здоров’я своїх співробітників.

Перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал, а інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40%.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Виділяють дев’ять підходів до побудови системи мотивації персоналу:

1. Адміністративно-технологічний. Він з’явився в США на початку XX ст. і більше не реалізовувався в ідеальному вигляді в жодній іншій країні світу. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Однак підхід не набув суттєвої популярності через те, що персонал розглядається як найважливіший ресурс на підприємстві, який володіє суттєвим потенціалом і унікальними здібностями, а даний підхід не дає можливості їх реалізувати. Крім того, на мою думку, реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника, відсутня самостійність у прийнятті рішень, можливість творчого підходу, самовираження та ін.

2. Ресурсно-дефіцитний підхід, який поширений за умов планової економіки. Найактивніше застосовувались методи негативної мотивації за «туніядство», що стало причиною розвитку у працівників мотиву участі у трудовій діяльності незалежно від кінцевих кількісних та якісних результатів праці. Падіння цінності персоналу, фінансування соціальної сфери за залишковим принципом, направленість на створення суспільних фондів споживання були першопричинами даного підходу.

3. Програмно-галузевий підхід. Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства. Так, пріоритетною була важка промисловість відносно легкої. Працівникам важкої промисловості надавались суттєво вища заробітна плата, соціальні пільги, харчування, медичні послуги, організація відпочинку.

4. Ментальний підхід реалізовується в країнах, які суттєво відрізняються культурними традиціями від європейських і тривалий час були ізольованими. Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх

чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень. Найбільшого поширення даний підхід набув у країнах Далекого Сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань).

5. «Патріархальний» підхід схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв. Найчастіше використовується на малих підприємствах. В результаті кожен стимул асоціюється з тим чи іншим працівником чи підрозділом.

6. Організаційний підхід будується на передумові: так як індивідуальні переваги працівників різняться і часто непередбачувані, то для ефективного вирішення поставленого завдання необхідна спроектована раціональним чином структура управління організацією. Завдяки цьому у нього з'являється потенційна можливість кар’єрного просування, вирішення більш відповідальних завдань і відповідно підвищення позицій в організаційній структурі управління організацією. Враховуючи те, що одним з найважливіших мотивів при використанні цього підходу є мотив досягнення, можна зробити припущення, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які повинні бути направлені на максимізацію результатів трудової діяльності, він буде отримувати схвалення з боку керівників.

7. Соціально-поведінковий підхід грунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу.

8. Корпоративний підхід передбачає, що найважливішими стимулами є приналежність до підприємства, визнання успіхів персоналу, можливість участі в прийнятті рішень, бажання до підвищення відповідальності за виконувану роботу. Позитивними наслідками застосування корпоративного підходу до побудови і розвитку систем мотивації персоналу промислових підприємств є: орієнтація на розвиток всіх здібностей працівника;

постановка акценту не тільки на активізацію трудової діяльності, а й на організацію поведінки працівника; задоволення потреб не тільки працівників підприємства, а й членів їх сімей;

надання можливостей застосування різних особистих корпоративних стимулів.

9. Антропоцентричний підхід, розвиток якого зумовлений зростанням інтелектуального та когнітивного елементів праці, що потребують від працівників вдосконалення своїх здібностей не тільки на робочому місці, а й в межах всієї організації. При даному підході системи мотивації орієнтовані на значні вкладення в працівника для вдосконалення його здібностей, підвищення якості життя. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам.

Жоден із наявних підходів до формування системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді.

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій, відображений на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Етапи формування системи мотивації персоналу

Формування систем мотивації персоналу повинно ґрунтуватись на таких принципах:

1) комплексність, яка передбачає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Всі перераховані чинники повинні впливати не окремо, а в сукупності, що дає гарантію одержання хороших результатів;

2) системність. Якщо принцип комплексності передбачає побудову системи мотивації на основі всіх її чинників, то принцип системності передбачає виявлення і подолання дисбалансу між факторами, їх узгодження між собою. Це дає можливість формування системи мотивації, яка внутрішньо збалансована завдяки взаємному узгодженню її елементів і спроможна ефективно діяти на благо організації;

3) регламентація. Регламентація передбачає порядок у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх дотриманням. Саме тому потрібно розрізняти ті сфери діяльності працівників, які потребують неухильного виконання інструкцій і контролю за їх дотриманням, і ті сфери, в яких працівник повинен бути вільний у своїх діях і може виявляти ініціативу. Крім того, необхідна регламентація і в питанні оцінки кінцевих результатів праці, тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, за якими буде оцінюватися кінцева робота співробітника. Така регламентація, тим не менш, не повинна виключати творчий підхід, який повинен бути врахований у винагороді працівника;

4) спеціалізація – це закріплення за підрозділами підприємства та конкретними працівниками деяких функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростання ефективності та поліпшення якості роботи;

5) стабільність, що передбачає наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність робіт і функцій, що стоять перед працівниками, і порядку їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні відбуватись без порушення нормальної реалізації функцій

того чи іншого підрозділу підприємства або співробітника. Тільки тоді не буде погіршення ефективності і якості виконуваної роботи;

6) цілеспрямована творчість. Він передбачає і винахід нових технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш оптимальних рішень в області організації виробництва і управління. Цей принцип означає, що система мотивації на підприємстві повинна забезпечувати можливості вияву працівниками творчого підходу. На основі результатів творчої діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу і кожного працівника повинні бути передбачені заходи матеріального і морального стимулювання;

7) орієнтація на кінцевий результат. Вона повинна спонукати працівників до досягнення поставлених перед підприємством цілей. Система мотивації не може існувати для самої себе.;

8) простота і зрозумілість. Систему мотивації повинен розуміти кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керівників. Якщо працівник буде не в змозі систему самостійно зрозуміти, підрахувати чи виміряти, то така мотивація є вже наполовину менш ефективна;

9) керованість і гнучкість. Якщо змінюється ситуація на ринку або всередині компанії, видозмінюється мета або завдання відділу, система мотивації повинна негайно на це реагувати.

У формуванні системи мотивації персоналу повинні брати участь усі працівники на всіх рівнях. Саме при дотриманні цієї умови система мотивації буде обґрунтованою, комплексною, ефективною.

Проблема збільшення результатів праці цікавила людей з часів виникнення суспільного виробництва. Вчені і практики приділяли увагу дослідженню, яким чином людину можна було б під час витрачання праці переконати або ж підкупити, відмінно наскільки вона споживається [68]. Адам Сміт був одним із перших, хто вивчав цю проблему. У своїй праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" він вперше сформулював поняття "економічної людини" – людини, яка у

своїй діяльності керується власними економічними інтересами і потребами і прагне до покращення свого економічного становища. Крім того, Сміт вказав на те, що розмір заробітної плати прямо пов'язаний з результатами праці: щедрі умови трудової діяльності збільшують працелюбність людини. Ф. Тейлор, який був одним із "школи наукового управління", був прихильником цієї ідеї. Досліджуючи проблему недосконалості самих структур організації, він вказував на те, що працівники недостатньо зацікавлені в питанні підвищення продуктивності праці: під час виконання роботи кожен працівник отримує однакову оплату. Щоб вивести на рівень нового потенціалу продуктивності, він запропонував систему "уроків", і він виступав як чіткий інструктор.

Дії психології сутності мотивації та її механізму були продовженням вивчення її психологічних аспектів наступними вченими: Дж. Роттером, К. Роджерсом та ін. Зміни поведінки у відповідь на реакції інших досліджено в теорії соціального навчання Дж. Роттера. Вибираючи модель поведінки, людина очікує підкріплення, цінність якого характеризується бажанням одержати його. Цінністю є очікування та бажання одержати підкріплення у відношенні задоволення потреб: визнання, статусу; захищеності; домінування; самостійності; любові та прив'язаності інших; фізичного комфорту. За словами К. Роджерса, головним мотивом у виборі видів поведінки є потреба людини у розвитку та зростанні. Людина вибирає види поведінки, які сприяють її зростанню, і ухиляється від ситуацій, які не дають їй такої можливості. Найбільш поглиблена проблема мотивації досліджена вченими сучасних теорій. Сучасні теорії мотивації розділені на 2 групи. До змістових належать такі, при яких поведінку людей визначають потреби та бажання задовольнювати їх. До процесуальних відносяться підходи, що вирівнюються способи мотивації працівників та процес вибору моделі поведінки людини. В. Маслоу, історія. Найвідомішою теорією мотивації є теорія А. Маслоу, останню розробку формулюють так, що люди відчувають певні потреби і об'єднуються в ієрархічні групи.

1. Фізіологічні потреби: потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку, сні.

2. Потреби безпеки: потреби в захисті від фізичних і психологічних загроз, стабільності, порядку.

3. Соціальні потреби: потреби в належності, прийнятті, дружбі.

4. Потреби визнання: потреби в повазі, досягненнях, репутації.

5. Потреби в самореалізації: потреби розвитку потенціалів і здібностей, щоб стати тим, ким людина може бути.

Актуалізація потреб відбувається в зростаючому порядку від нижчого рівня потреб до вищих. Однак у реальному світі, за словами А. Маслоу, немає такої чіткої ієрархії між потребами, і люди можуть мати вищого рівня потреби одночасно з нижчого рівня або навіть вищого рівня потреби можуть переважити інші потреби. Людина може мати кілька потреб, і вони взаємодіють одна з одною. Коли одна потреба задовольняється, інша потреба актуалізується, і задоволення більше не мотивує. За теорією К. Елдерферра, вони також актуалізуються в зростаючому порядку. Коли вищого рівня потреби не можуть бути задоволені, нижчого рівня потреби актуалізуються більш інтенсивно. Дуглас МакГрегор пропонує дві протилежні теорії для пояснення мотивації: Теорія X і Теорія Y. За Теорією X: люди ліниві і уникають роботи; у людей немає амбіцій і вони не хочуть брати на себе відповідальність; вони потребують контролю. Люди завжди працюють для себе; вони прагнуть задовольнити тільки свої его і свої потреби; єдиний спосіб змусити людей працювати - це змусити їх, підштовхнути, покарати і контролювати їх. Але через розбіжності між сприйняттям людської природи в Теорії X і практичною реальністю, а також через те, що система управління, заснована на Теорії X, вже стала менш функціональною, МакГрегор розробив Теорію Y.

Теорія Y: люди не є пасивними або байдужими до потреб досягнення організації; у людей є мотивація, креативність і ініціатива; вони можуть здійснювати самоконтроль і саморегуляцію; головним завданням управління є не спрямування зусиль людей, а створення умов. Теорія "X" та теорія "Y" замінювати

одна одну не можуть. Дж. МакГрегор підкреслює, що в організації є люди категорії "X" і люди категорії "Y". Керівник повинен дотримуватися теорії "Y", враховуючи особливості категорії "X" та сприяючи її переходу в категорію "Y". Теорія Д. МакКлеланда відома описом таких видів потреб людини, як: які потрібно стати менеджером (Is Your). Перша є потреба в самореалізації – це потреба бути вдалим, самому вказувати собі цілі, приймати помірно ризиковані рішення, надавати особисту відповідальність. Друга потреба – далекоглядність і причетність, бажання бути в групах, асоціювати себе з іншими, робити й підтримувати знайомства, отримувати підтримку інших. Третя потреба стосується влади, контролю дій інших, бути за їхнім. впливати на їхню поведінку, приймати відповідальність за їхні дії. Ф. М. Херцберг у роботі "мотивація до роботи" представив двофакторну теорію мотивації. Опитавши своїх постійних працівників, Ф. М. Херцберг виявив фактори, обумовлюючі задоволення і незадоволення роботою працівників. До факторів належали останні респонденти, які спостерігали за роботою за рахунок самої її знову розвитку.

Негативний стан гігієнічних факторів зумовлює невдоволення індивіда працею. Правда, коли дія цих чинників досить оптимальна, це позбавляє працівників невдоволення, але не спричиняє появу позитивного ставлення до роботи та підвищення мотивації. Десь із впливом на працівника мотиваційних факторів зростає його задоволення від роботи, але відсутність цих факторів не означає посилення невдоволення;

Теорія очікувань Врума: ступінь мотивації персоналу визначається їхньою думкою щодо здібностей, реальності досягнення цілей, цінності винагороди. Теорія очікувань розглядає взаємозв’язки між затратами праці й результатами, між результатами і винагородою, валентність яких – міра задоволення винагородою. У випадку прийняття працівником працездатного керівництва успіх обумовлений не тільки зусиллями працівника, але й як результат раціонального керівництва.

Головна ідея цільової теорії мотивації полягає в тому, що поведінка працівника визначається цілями. Цілі: концентрують зусилля на конкретних напрямах і жвавлять організм; є ідеалами, з якими порівнюються результати; з'являються основою оцінки витрат і ресурсів; спрямовують інформацію, відображаючи внутрішні мотиви і особливості працівника, організації вважає, що сама ціль може впливати на стимулювання [36, с. 76]. Але вплив від цілей залежить від їх специфіки. Так, важкі цілі завжди стимулюють працівника більше, ніж легкі, і спеціалізовані, зрозумілі, точні цілі, ніж загальні. Збільшені цілі стимулюють працівника до зменшення мотивації, працю. Л. Портер і Е. Лоулер формулюють складні мотивації, в яких задіяні складені етапи теорії очікувань і справедливості. Ця модель включає п'ять категорій: зусилля; відчуття; отриманий результат; нагорода; вивчати. Працівник вивчає результати на відхилення: зусилля, здібності та особливості працівника, способи взаємодії працівника з його відкриттям. Інтенсивність визначається цінністю і ймовірністю взаємозалежності нагородження. Внутрішні та зовнішні винагороди зумовлюють основну мотивацію. Це стимулює зусилля, засоби; співпрацю досягнення, вимоги, самоповагу, працю; стимулює ймовірність.

У сучасній економічній літературі штучно об'єднані погляди на сутність мотивації персоналу. Розглянемо визначення "мотивація" в працях вітчизняних та зарубіжних учених. У економічній енциклопедії визначено поняття мотивації: "Мотивація – це причина, яка викликає рух економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності. Колот А.М. трактує термін "мотивація" як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

На думку О. Л. Цимбалюк, мотивація є суб'єктивним аспектом діяльності людини, що представлений сукупністю потреб, інтересів [7, с. 278]. Шарот

пояснює суть мотивації як довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів [10, с. 55]. Як стверджує Меркушова, мотивація – це процес свідомого вибору людиною певної поведінки під дією зовнішніх і внутрішніх факторів [9, с. 49-52].

Мотивація, за Й. Щипачинським, може вважатися причиною, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності й способів її реалізації. Й. Пенч зазначає, що мотивація – це сукупність чинників психічної або фізіологічної природи, психологічний механізм, що запускає та організовує поведінку людини, спрямовану на досягнення поставленої мети. Джош Міллет пише: “Мотивація є силами, що існують усередині або поза людиною і які спонукають людину переживати ентузіазм і енергію для виконання певних дій” [14]. Вони можуть бути подані як аналіз запропонованого процесу.

1. процес впливу на працівників суб’єктом управління за допомогою комплексу засобів створення необхідного типу поведінки для досягнення мети підприємства;
2. Працівники певного типу поведінки під впливом зовнішніх та внутрішніх складових;
3. сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, зазвичай збуджені працівником, що впливають на його діяльність;
4. Внутрішній стан працівника, умовлений зокрема його потребами та інтересами.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1.Особливості мотиваційних практик в міжнародному бізнесі

Мотиваційні практики у глобальних компаніях відзначаються багаторівневим підходом, урахуванням культурних особливостей та високим рівнем адаптації до вимог конкретного ринку. Процес створення мотиваційної системи є поетапним і спрямованим на забезпечення ефективності роботи персоналу. Досвід провідних міжнародних корпорацій свідчить, що успішна розробка та впровадження мотиваційної стратегії включає сім взаємопов’язаних етапів.

1. Аналіз потреб персоналу

На першому етапі визначаються основні фактори, які впливають на мотивацію працівників. Це може бути:

- рівень заробітної плати;
- умови праці;
- перспектива кар'єрного росту;
- потреба у професійному розвитку.

Для цього компанії проводять опитування, інтерв'ю або анонімні анкетування серед співробітників. Зібрані дані дозволяють ідентифікувати пріоритетні зони для покращення.

2. Формулювання цілей мотиваційної системи

На цьому етапі компанія визначає, які саме результати вона хоче досягти. Наприклад:

- підвищення продуктивності праці на 20%;
- зниження плинності кадрів на 15%;

— покращення корпоративної культури.

Цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, реалістичними та відповідати загальній стратегії компанії.

3. Розробка мотиваційних інструментів

Цей етап включає вибір оптимальних методів і засобів мотивації. Вони можуть бути фінансовими:

— премії;

— бонуси;

— акції компанії для працівників.

Або нефінансовими:

— визнання досягнень;

— публічне похвалення;

— гнучкий графік роботи;

— навчальні програми.

4. Випробування системи на пілотних групах

Перед масовим впровадженням нової мотиваційної системи компанії тестують її на невеликій групі працівників. Цей підхід дозволяє виявити потенційні недоліки та адаптувати інструменти відповідно до отриманих результатів.

5. Масове впровадження

Після успішного тестування компанія запускає систему мотивації на рівні всього персоналу. На цьому етапі важливо:

— забезпечити прозорість процедур;

— надати працівникам чіткі інструкції щодо правил використання нових інструментів.

6. Моніторинг і оцінка ефективності

Після впровадження система регулярно аналізується. Використовуються такі методи:

— оцінка рівня задоволеності працівників;

— аналіз змін у продуктивності;

— моніторинг плинності кадрів.

7. Корекція системи

На основі зібраних даних компанія вносить необхідні зміни, щоб зробити систему ще ефективнішою. Наприклад, якщо фінансові стимули не дають очікуваного результату, їх можуть доповнити нематеріальними заохоченнями.

Рисунок 2.1. Сім етапів впровадження мотиваційної системи

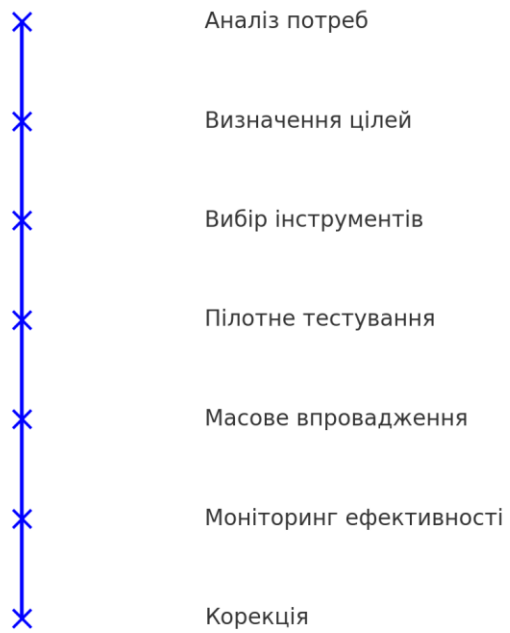


Рис. 2.1.Сім етапів впровадження мотиваційної системи

Цей структурований підхід до створення мотиваційних систем є важливим для забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії [41]. Впроваджуючи такі системи, міжнародні корпорації досягають не лише високої продуктивності, а й формують лояльність працівників до бренду.

У бізнесі мотивація працівників – це не лише про зарплати й бонуси. Це про те, як компанія бачить і цінує своїх людей, як будує з ними стосунки, надихає їх і допомагає їм ставати кращими. Сучасні компанії розуміють: інновації потрібні не лише в продуктах чи послугах, а й у тому, як вони працюють зі своїми командами. Ось кілька прикладів, як креативні ідеї перетворилися на ефективні практики мотивації, що змінюють підхід до роботи.

1. Назви посад, які надихають (Walt Disney)

У Walt Disney розуміли: мотивація починається з того, як людина сприймає себе на роботі. Тому кожна посада отримала унікальну назву, яка підкреслює її значущість у загальній картині. Тут не просто «працівник», а «архітектор мрій», не «менеджер», а «директор магії». Цей підхід змінює ставлення до роботи, адже люди починають відчувати, що вони є частиною чогось більшого. Їхня роль важлива, і це додає гордості за те, чим вони займаються [19, с. 11].

2. Ротація робочих місць для згуртованості (HubSpot)

HubSpot запропонували ідею, яка водночас проста і геніальна: раз на три місяці співробітники міняються робочими місцями. Це стосується не лише розташування в офісі, але й обладнання, вигляду робочого простору. Результат виявився вражаючим: зникли непорозуміння через «кращі» чи «гірші» місця, зросла згуртованість і взаємоповага. Люди почали краще розуміти потреби колег, а отже – і працювати разом [19, с. 45].

3. Емоційна підтримка від Hime & Company

У японській Hime & Company працюють здебільшого жінки, і компанія вирішила врахувати їхні особисті потреби. Для співробітниць, які проходять через непростий етап у житті, наприклад розлучення, ввели короткострокові відпустки. Ця ініціатива показала: роботодавець розуміє і підтримує. Така турбота підвищила довіру до компанії, зменшила стрес і дала працівникам можливість зосередитися на роботі, коли вони були готові повернутися [19, с. 13].

4. Домашні улюбленці в офісі (Airbnb)

Для багатьох людей домашні улюбленці – це частина родини. У Airbnb дозволили працівникам приходити на роботу з тваринами. Це не просто мило, це ще й корисно: тварини допомагають знімати стрес, створюють невимушену атмосферу і роблять робочий день приємнішим. Працівники зазначають, що така політика допомагає зберігати концентрацію на роботі, адже хвилювання за домашніх улюбленців зникає [19, с. 14].

5. Подарунок від колеги для новачків (Commerce Sciences)

Коли новий співробітник приходить у Commerce Sciences, він отримує подарунок від попереднього новачка. Це може бути щось символічне, наприклад чашка з надихаючим написом або блокнот для ідей. Така традиція створює теплий прийом і знімає напругу в перші дні. Новачки швидше інтегруються в команду, відчувають підтримку і залученість з самого початку [19, с. 12].

Ці історії доводять, що мотивація – це не лише про гроші. Це про відносини, про те, як компанія турбується про своїх людей, як допомагає їм розкривати потенціал і відчувати себе важливими. Кожен із описаних підходів не лише покращує продуктивність, а й робить компанію місцем, де хочеться працювати. І саме це стає її головною перевагою в сучасному світі.

2.2.Аналіз мотиваційних підходів до персоналу ТНК «L'Oreal Group»

L'Oréal була заснована в 1909 році французьким хіміком Еженом Шюллером, який створив першу формулу для фарбування волосся. Спочатку компанія розпочала свою діяльність із розробки та продажу професійних продуктів для догляду за волоссям[33]. З того часу L'Oréal пройшла довгий шлях від невеликого стартапу до глобального лідера в індустрії краси.

У 1912 році Шюллер запатентував свою інноваційну формулу та заснував компанію «Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux», яка пізніше стала відома як L'Oréal. В перші десятиліття компанія зосереджувала зусилля на

покращенні якості своєї продукції та розширенні асортименту, в тому числі на впровадженні нових продуктів для догляду за шкірою та волоссям.

До 1950-х років компанія активно почала виходити за межі Франції, відкриваючи представництва в інших країнах. Постійно L'Oréal розширювала свій асортимент, і в 1960-х роках почала придбавати інші косметичні бренди, що значно збільшило її ринкову частку.

Сучасний стан компанії

Сьогодні L'Oréal — це міжнародна корпорація, що працює більш ніж у 150 країнах. Основні напрями діяльності компанії — це виробництво та продаж косметичних продуктів, засобів по догляду за волоссям, шкірою, декоративної косметики та парфумерії.

L'Oréal продовжує залишатися світовим лідером на ринку косметики, пропонуючи продукти як для масового, так і для преміум-сегменту. Компанія активно розробляє інноваційні технології в сфері краси та догляду за шкірою, використовуючи наукові дослідження та лабораторні розробки для створення нових формул[34].

Продукція

L'Oréal пропонує широкий спектр продукції, що включає:

1. Догляд за волоссям — шампуні, кондиціонери, маски, засоби для укладання та фарбування волосся. Відомі бренди, такі як L'Oréal Professionnel, Garnier, Matrix і Redken, пропонують продукти для різних типів волосся.

2. Догляд за шкірою — зволожуючі та антивікові засоби, а також косметика для лікування шкірних захворювань. L'Oréal виробляє продукцію під марками Vichy, La Roche-Posay, Kiehl’s та інші.

3. Декоративна косметика — помади, туші, тональні креми, пудри та інші продукти. Бренди Maybelline, Lancôme та Yves Saint Laurent — це лише мала частина багатого портфеля L'Oréal у цьому сегменті.

4. Парфумерія — L'Oréal пропонує різноманітні аромати для чоловіків і жінок, які випускаються під відомими брендами, такими як Giorgio Armani, Ralph Lauren та Lancôme.

5. Продукція для чоловічої косметики — з ростом інтересу до чоловічої косметики компанія активно розвиває асортимент для чоловічої аудиторії. Продукти включають засоби для догляду за шкірою, волоссям, а також дезодоранти та парфуми.

Бренди

L'Oréal володіє численними відомими брендами, кожен з яких орієнтований на свою цільову аудиторію. Ось деякі з них:

L'Oréal Paris — найбільший і найбільш відомий бренд компанії, орієнтований на масовий ринок.

Lancôme — преміум-бренд, що спеціалізується на антивіковій косметиці та парфумерії.

Garnier — бренд, що пропонує доступні засоби догляду за шкірою та волоссям.

Maybelline — відома марка декоративної косметики, популярна серед молодіжної аудиторії.

Kiehl’s — бренд з фокусом на натуральні інгредієнти та преміальні засоби догляду за шкірою.

Redken — бренд, орієнтований на професіоналів, що пропонує продукцію для догляду за волоссям у салонах краси.

Інновації та дослідження.

L'Oréal активно інвестує в дослідження та розробки, створюючи нові технології для догляду за шкірою та волоссям. У компанії працює більше 4 000 вчених, які займаються дослідженням нових інгредієнтів і формул.

Компанія співпрацює з університетами та науковими установами, а також бере участь у глобальних наукових проектах, спрямованих на боротьбу з шкірними захворюваннями та старінням. Одним з великих досягнень стало створення

технологій, що використовують наночастинки для більш ефективного проникнення активних речовин в шкіру.

L'Oréal також активно досліджує та впроваджує нові технології в сфері сталого розвитку та екології. Наприклад, компанія розробляє біорозкладну упаковку і активно бореться з забрудненням навколишнього середовища.

Відповідальність і сталий розвиток.

L'Oréal надає велике значення питанням сталого розвитку та соціальної відповідальності. У 2013 році компанія запустила ініціативу Sharing Beauty With All, спрямовану на покращення сталості та зниження впливу на навколишнє середовище. В рамках цієї ініціативи компанія ставить перед собою амбітні цілі, включаючи зниження викидів вуглецю, використання екологічно чистих матеріалів для упаковки та забезпечення більш відповідального підходу до виробничих процесів.

Компанія також активно працює з місцевими громадами, підтримуючи програми з навчання жінок та забезпечення доступу до медичних і освітніх послуг у країнах, що розвиваються економічно.

Корпоративна культура

L'Oréal орієнтована на впровадження інклюзивної корпоративної культури. Компанія активно підтримує рівність та різноманітність, надаючи рівні можливості для працівників різних статей, етнічних груп і національностей.

Компанія також приділяє увагу розвитку своїх працівників, надаючи їм можливості для кар'єрного росту та навчання. L'Oréal підтримує гнучкість роботи, створюючи умови для оптимального поєднання професійного та особистого життя.

Фінансові показники та глобальна присутність.

L'Oréal — це найбільша косметична компанія в світі, з річними доходами, що перевищують 30 мільярдів євро (рис. 2.2)(рис. 2.3.). Компанія має сильну присутність на всіх континентах і продовжує розширювати свої ринки, особливо в країнах Азії, Латинської Америки та Африки.

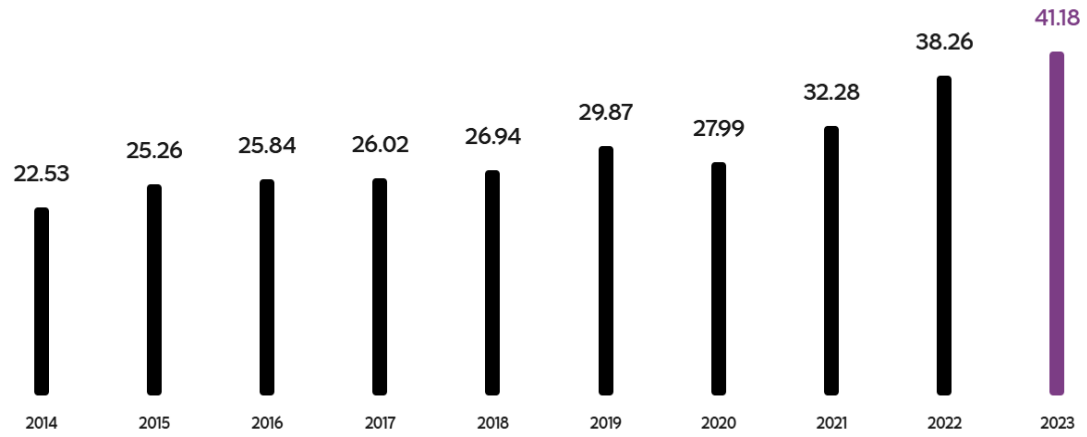


Рис. 2.2 Продажі компанії L'Oreal Group млрд. євро

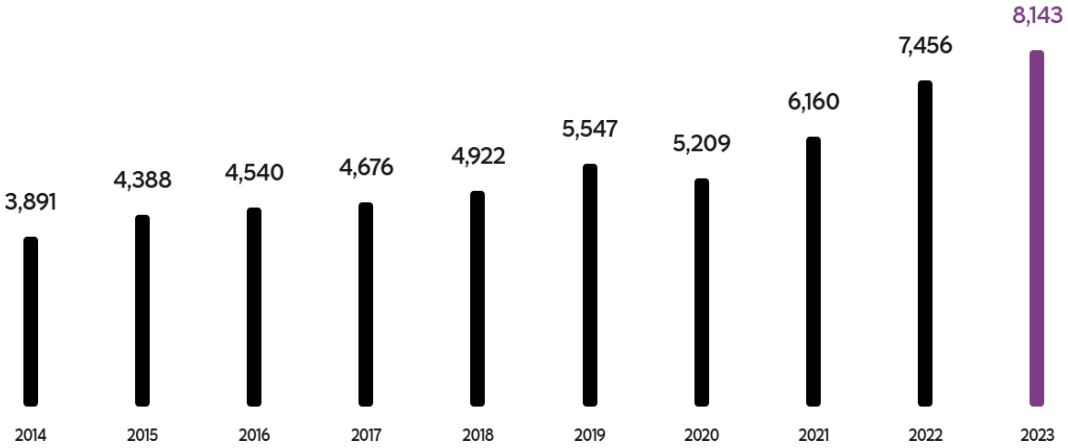


Рис. 2.3 Збільшення операційного прибутку L'Oreal Group млн. євро

L'Oréal займає міцні позиції на світовому ринку, а її акції котируються на Франкфуртській, Нью-Йоркській та Паризькій фондових біржах.

Очікується, що до 2030 року ринок краси поповниться близько 600 мільйонами нових споживачів середнього та верхнього середнього класу по всьому світу. Великі можливості відкриваються в регіонах SAPMENA-SSA —

найгустонаселенішому регіоні світу, де в 2023 році проживає понад 3,5 мільярда людей. Такі країни, як Індонезія, Пакистан та Єгипет, стали новими культурними лідерами на регіональному рівні. Молодші покоління Китаю також демонструють величезний попит на дедалі більш розвинуті косметичні продукти та послуги (рис 2.4).

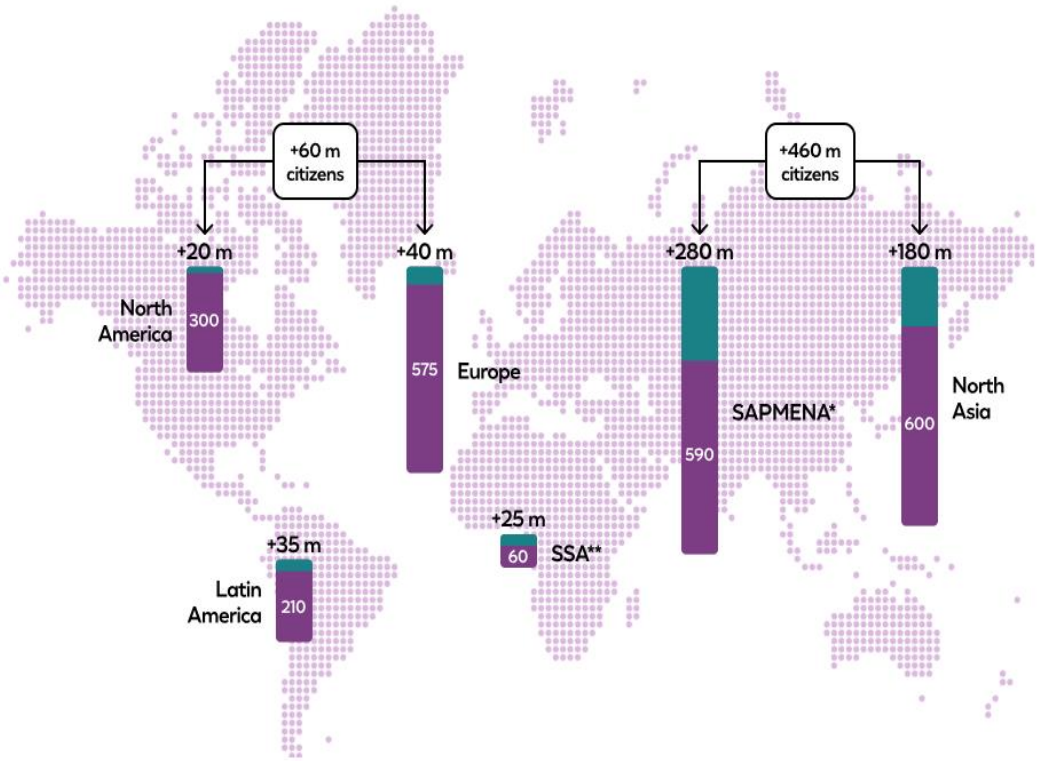


Рис. 2.4 600 мільйонів потенційних споживачів до 2030 року

У зрілих ринках покоління «бумерів» (близько 20% населення Північної Америки та Європи) продовжує процвітати та підтримує зростання преміум-сегмента.

У глобальному бізнесі *L'Oreal Group* демонструє майстерність у використанні сучасних інструментів, спрямованих на розвиток людського капіталу. У компанії переконані: «Співробітники — це основа всього, що ми робимо». Тому мотиваційна стратегія будується на врахуванні культурних особливостей,

цінностей і потреб персоналу, створюючи умови для інноваційної роботи та особистого розвитку.

Мотивація у *L'Oreal Group* ґрунтується на глибокому розумінні потреб співробітників. У центрі уваги — не формальності, а комфорт, довіра та свобода дій.

На 31 грудня 2023 року в компанії L'Oréal працювало 94 605 співробітників. Кількість працівників зросла на 7 236 осіб, або на 8,28% порівняно з попереднім роком (рис 2.5).

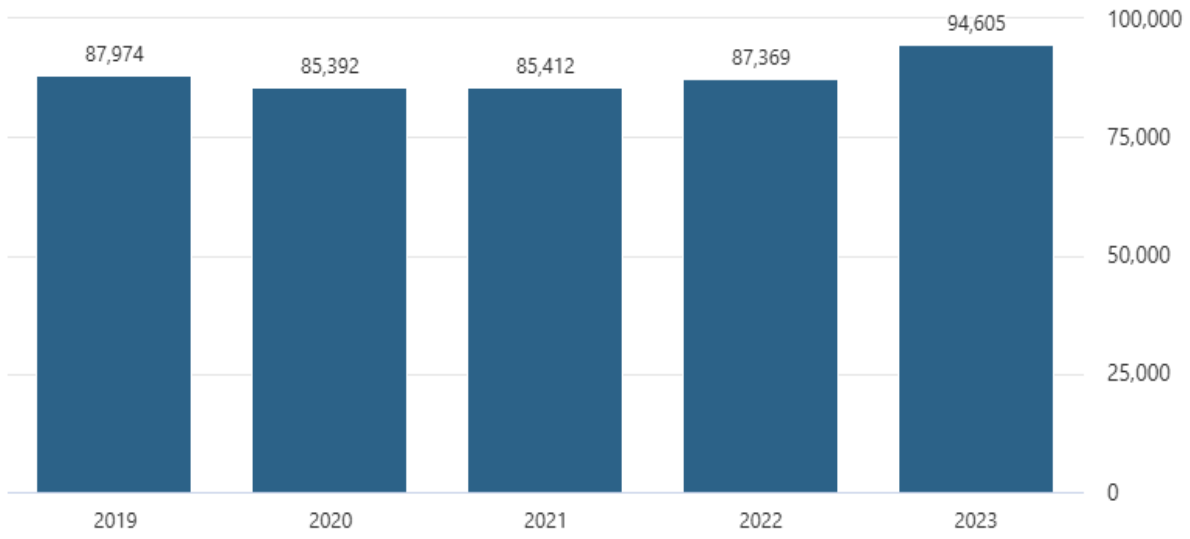


Рис. 2.5 Кількість співробітників L'Oreal Group

Компанія застосовує такі практики:

Робочі години адаптовані до сучасних реалій: п'ятничний день скорочено до 16:00, а влітку — до 14:00. Це дає співробітникам більше часу для родини, хобі чи відпочинку. Компанія орієнтується на результати, а не на кількість відпрацьованих годин. Така свобода створює баланс між роботою та особистим життям [39, с. 17].

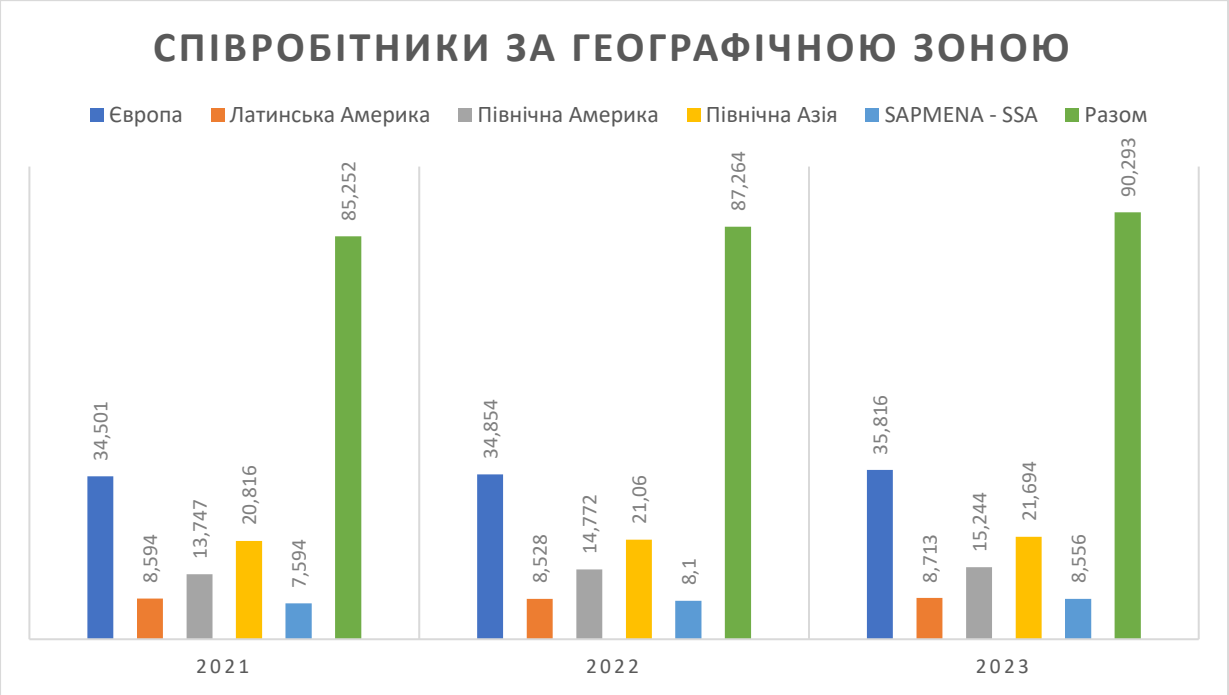
У *L'Oreal Group* немає фіксованих робочих місць. Кожен співробітник може обирати, де працювати, залежно від завдань чи настрою. Цей підхід стимулює креативність і дозволяє молодим поколінням почуватися вільними у своїх ідеях.

Кожен працівник має право самостійно приймати рішення в межах своїх завдань. Це стимулює розвиток ініціативності, лідерських якостей і формує у співробітників відчуття значущості.

L'Oréal зобов'язується надавати програми навчання для 100% своїх співробітників щорічно по всьому світу з метою довгострокового розвитку їхньої трудової спроможності. В рамках відповідальної та інноваційної соціальної політики в 2022 році L'Oréal також розробила програму L'Oréal for Youth, глобальну ініціативу з сприяння працевлаштуванню молоді, надаючи їм професійні можливості. У 2023 році 25 000 молодих людей стали учасниками цієї програми, і це все відображено у діаграмі 2.1.

Діаграма 2.1

Співробітники за географічною зоною L'Oréal



L'Oréal діє з переконанням, що політика на підтримку різноманіття, рівності та інклюзивності (DE&I) дозволяє кожному, незалежно від їхнього походження, гендерної ідентичності, релігії, сексуальної орієнтації, віку чи інвалідності,

проявити себе на повну в компанії. Це є важливим фактором для підвищення продуктивності та інновацій, а також є вирішальним для підтримки сталого зростання[32]. У 2022 році L'Oréal запустила програму L'Oréal For All Generations у Франції, яка поступово поширюється міжнародно.

Таблиця 2.1

Політика та ризики компанії L'Oréal

Політика	Ризики	Індикатори та основні результати
Забезпечення здоров'я та безпеки співробітників	Ризик для здоров'я та безпеки співробітників	Стремління до досягнення "нульової кількості нещасних випадків" є амбіцією, яку поставила перед собою L'Oréal. • Кількість травм з втратою робочого часу: 128 (співробітники L'Oréal та тимчасовий персонал). • Мета: Показник травм з втратою робочого часу (LTIR) < 0.5 для всіх майданчиків компанії. • Показник травм з втратою робочого часу (LTIR): 0.73. • Загальний показник травм, що фіксуються (TRIR): 1.37. • Показник тяжкості нещасних випадків: 0.03.
Набір та підтримка талантів	Ризик управління людськими ресурсами	11,633 співробітники, найняті на постійну роботу. Понад 1,3 мільйона заявок на роботу отримано у 2023 році. Понад 4,7 мільйона підписників на LinkedIn.
Навчання та розвиток співробітників протягом їхньої професійної кар'єри	Ризик управління людськими ресурсами	100% співробітників пройшли навчання у 2023 році. 3,472,850 годин навчання.

Створення умов для стимулюючого та привабливого робочого середовища	Ризик управління людськими ресурсами	Програма Share & Care запущена у 2013 році та вдосконалена у 2021 та 2023 роках. 96% постійних співробітників компанії мають фінансову захисту в разі непередбачених життєвих обставин. 97% постійних співробітників компанії мають медичне покриття, що відповідає найкращим місцевим стандартам. Загалом 87% співробітників компанії працюють у країнах, де є представницькі органи працівників хоча б на одному майданчику. 45% співробітників компанії покриті національними колективними договорами, а 97% — колективними договорами компанії.
Пропонування мотивуючої та конкурентоспроможної системи компенсацій	Ризик управління людськими ресурсами	Суми програм розподілу прибутку: 461 мільйон євро виплачено співробітникам. Плани надання акцій співробітникам на умовах залучення: більше ніж 3,600 співробітників залучено. План утримання співробітників L'Oréal (LOREP): понад 2,300 співробітників залучено. Програми участі співробітників в акціонерному капіталі: близько 35% участі. Додаткові пенсійні плани існують у 89% країн, де працюють співробітники L'Oréal.
Сприяння різноманіттю, рівності та інклюзивності (DE&I)	Ризик управління людськими ресурсами	52% всіх ключових посад у L'Oréal S.A.; 57% всіх ключових посад у групі; 32% членів Виконавчого комітету; 50% членів Наглядової ради.

		З річною метою зберігати пропорцію жінок і чоловіків серед співробітників на рівні не менше 40% у стратегічних посадах (приблизно 300 посад, включаючи членів Виконавчого комітету). • 35 країн сертифіковані EDGE або GEEIS за практиками та політиками гендерної рівності ☑, що становить більше 60% робочої сили групи. • 1.9% співробітників з інвалідністю по всьому світу. Метою L'Oréal є те, щоб до 2025 року люди з інвалідністю становили 2% від загальної кількості штатних співробітників групи.

Таблиця 2.2

Рівень відсутності компанії L'Oréal

РІВЕНЬ ВІДСУТНОСТІ			
Рік	**Загальний рівень відсутності (%)**	**Відсутність через хворобу (%)**	**Деталі**
2021	5.9%	2.4%	C/(A-B)
2022	5.0%	2.5%	D/(A-B)
2023	4.8%	2.4%	C/(A-B)

Примітка:

- **C** — загальна кількість днів відсутності (включаючи всі види відсутності).
- **A** — загальна кількість робочих днів, відпрацьованих всіма статутними співробітниками.

- **B** — кількість днів щорічної відпустки, які взяли всі статутні співробітники.
- **D** — кількість днів відсутності через хворобу (виключаючи професійні захворювання, відпустки по вагітності та пологах, відпустки по догляду за дитиною, виробничі травми і/або дорожньо-транспортні пригоди).

Ці дані показують рівень відсутності серед співробітників за три роки, а також частку відсутності через хворобу.

L'Oréal вважає розвиток своїх співробітників одним із основних рушіїв своєї продуктивності та трансформації. Щодо навчання, амбіція Групи полягає в розвитку потенціалу та працевлаштування кожного співробітника протягом їхнього життя та підготовці лідерів майбутнього. Всі години які були зафіксовані на навчання у 2023 році можна переглянути у таблиці 3.3.

Таблиця 2.3

Кількість годин на навчання у 2023 році в компанії L'Oréal

Кількість годин на навчання у 2023 році	
Регіон	**Кількість годин**
Європа	1 112 926
Латинська Америка	415 432
Північна Америка	424 995
Північна Азія	1 101 895
SAPMENA + SSA	417 651
Разом	3 472 899

У компанії регулярно організовують заходи для відзначення досягнень. Командні свята створюють відчуття згуртованості й підтримують позитивну атмосферу. Співробітники відчувають: їхні зусилля помічають і цінують [39].

Кожен новий співробітник отримує компенсаційний пакет, який включає конкурентну заробітну плату, медичне страхування, компенсацію витрат на здоровий спосіб життя та харчування. Компанія організовує лекції про здоров'я,

усвідомлене споживання, профілактику меланоми, що додає цінності турботі про працівників.

Систему штрафів не використовують. Натомість перевага надається преміюванню за досягнення планів і KPI. У разі труднощів співробітники можуть звернутися до лінійного менеджера для розробки нової стратегії вирішення проблеми [19, с. 12].

Таблиця 2.4

Кількість наборів за 2021-2023 роки

Кількість наборів (постійні контракти)

Регіон	**2023**	**2022**	**2021**
Європа	4,194	4,44	3,699
Латинська Америка	1,709	1,74	2,137
Північна Америка	3,073	3,986	3,853
Північна Азія	1,06	1,057	1,97
SAPMENA-SSA	1,597	1,736	1,337
Разом	11,633	12,959	12,996

Таблиця 2.5

Кількість звільнень за 2021-2023 роки

Кількість звільнень		
Рік	**Кількість звільнень (відставки, пенсії, взаємні угоди, звільнення, а з 2023 року — смерть та дострокове припинення постійних або тимчасових контрактів)**	**Кількість звільнень (звільнення з постійних контрактів)**
2021	11,977	3,153
2022	10,823	1,863
2023	9,73	1,797

Ці дані показують рівень відсутності серед співробітників за три роки, а також частку відсутності через хворобу.

Схема підпорядкування в компанії побудована для забезпечення прозорості комунікації:

— Керівник вищої ланки → Керівник підрозділу → Лінійний менеджер → Менеджер.

Це дозволяє швидко реагувати на запити персоналу та приймати обґрунтовані рішення (Рис. 2.1) [21].

Компанія також враховує потреби працівників різних поколінь:

— Покоління X — стабільність і старанність, без зайвих амбіцій.

— Покоління Y — адаптивність, екологічна свідомість, інтерес до соціальних місій.

— Покоління Z — амбіційність і незалежність, готовність ламати стереотипи [21].

політика *L'Oreal Group* — це гармонія між турботою про співробітників і досягненням бізнес-результатів. Компанія створює умови, у яких люди не лише працюють, а й надихаються, стаючи частиною великої місії бренду. І саме такий підхід робить її однією з найпривабливіших для роботи у світі.

Теорія поколінь лягла в основу корпоративної кадрової політики ТНК «L'Oreal Group» у кадровій політиці. ТНК «Лореаль Груп» є представницьким холдингом, який зберігає високу прибутковість за рахунок плинності персоналу та зміни застосовуваної системи мотивації. Загальна кількість працівників компанії становить понад 77 500 осіб по всьому світу, протягом більш ніж 107 років продуктивного розвитку, саме так лаконічно за час свого існування компанія зуміла врахувати такі особливості управління персоналом, як культурна емпатія, адаптивність, дипломатичність. , семантичні здібності та чинники зрілості людини/ вплив. Інсайти співробітників різних етнічних груп добре створені через

експатріантів ТНК «L'Oreal Group» [20]. Він зосереджується на сприйнятті того, наскільки справедливим є ставлення до рівності ТНК «L'Oreal Group» і як люди мотивовані; стверджується, що мотивація персоналу зростає, якщо існує переконання, що поводження є справедливим і подібним до того, як ставляться до інших людей у їхній групі (вік, рівень освіти тощо) [20].

Все, однак, у межах Франції розвиток міжнародної ТНК компанії — L'Oreal Group. Компанією керують у властивій їй французькій манері, яка сильно відрізняється від японських принципів управління та європейських підходів до управління персоналом.«Незалежна поведінка французів» ТНК «Лореаль Груп» значною мірою визначила формування іміджу продукту, який поширився за кордон. Такою була особливість моделі господарювання Франції.

Звернемо увагу на особливості управління персоналом компанії в міжнародному бізнесі під час карантину, адже фокус уваги керівників був спрямований на розробку плану підтримки місцевої громади, персоналу компанії та кількох косметичних мереж, як ТНК —L. «Oreal Group» пожертвувала мільйон євро партнерським громадським організаціям, які надають допомогу постраждалим.

ТНК «L'Oreal Group», як міжнародна компанія, має низку стандартів. Відповідно до цього професіоналізм співробітників та їх розвиток і зростання (навчання та підвищення кваліфікації) є одним із пріоритетних питань ФІГ. Е. 2.5.) [10]. На офіційному сайті зазначено, що ТНК «L'Oreal Group» почала тісно співпрацювати з компанією BogushTime з 2016 року, проводячи сесії для мотивації персоналу компанії. Що каже про системи мотивації під час коронавірусу генеральний директор досліджуваної ТНК Марк Савчук; чи побудовані вони на принципах згуртованості, соціально-психологічної підтримки, гнучкості, залученості. Підтримка ІТ-департаменту в період карантину була структурно організована правильно, і співробітники могли адекватно вирішувати питання технічного характеру. Основні цінності корпоративної культури ТНК «L'Oreal Group» втілюють командну роботу та взаємопідтримку, тоді як сильні сторони

полягають у таких аспектах, як диверсифікована бізнес-модель, представленість у всіх типах каналів збуту та категоріях продуктів.

У щорічному опитуванні 2021 року для всіх співробітників компанії ТНК «L'Oreal Group» показала такі результати:

— 92% респондентів стверджують, що їм цікава робота, що виконується;

— 93% учасників опитування пишаються тим, що є частиною команди L'Oreal TNC;

— 87% з них рекомендували б ТНК L'Oreal.

Результати опитування показують, що працівники виявляють великий інтерес до будь-якої системи стимулювання, яка впроваджується, і завдяки цьому інтересу дають право вважати систему ефективною та ефективною. Нарешті, це означає довіру працівника до прояву певної ініціативи та активності, що вплине на результати його роботи. Чистий бал промоутера, якщо він низький, говорить про те, що співробітник готовий рекомендувати компанію: хороші умови праці, адекватний рівень заробітної плати, добре ставлення, зручне робоче місце, спільність доброзичливих людей [22].

Судячи з даних таблиці 2.1, в системі мотивації персоналу компанії L'Oreal Group основний упор робиться на навчання та саморозвиток персоналу, тобто використання нефінансових видів мотивації. Професійний розвиток і професійний розвиток співробітників компанії L'Oreal Group є фахівцем.

Дослідження ефективності практики управління персоналом виробника органічної косметики «L'Oreal Group» передбачають:

— рівень задоволеності працівників.

— стаж роботи на підприємстві

— темпи зростання робочої сили

— частка щодо кількості запланованих тренінгів/нарад, які відвідують працівники.

— відсоток, що стосується кар'єрного зростання/більшої відповідальності

— відсоток скорочення штату підприємства та формування резерву

— стан, підготовленість чи ні, бази розвитку персоналу для подальшого підвищення ефективності.

Таблиця 2. 6.

Методи професійного розвитку та мотивації персоналу в системі менеджменту ТНК «L'Oreal Group»

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку та мотивації персоналу
Менеджери вищого рівня	Е-навчання, резулярні виїздні зустрічі та конференції, вебінари
Менеджери середньої ланки	Е-навчання, резулярні виїздні зустрічі та конференції; коучинг із зовнішніми організаціями
Молодші менеджери	Е-навчання; коучинг із зовнішніми організаціями, курси
Основний персонал	Навчання на робочому місці, е-навчання,
	коучинг з менеджером, коучинг зі спеціалістами та курси підвищення кваліфікації.

Компанія має кілька методів оцінки ефективності. Основні з них такі:

— Мозковий штурм – це підхід, який використовується для оцінки та роботи над пошуком об’єктивного вирішення проблеми, яка виникла завдяки командній роботі.

— «Щотижневі наради-планувальники» — це метод, який використовується для оцінки ефективності виконання роботи з розподілом часу на виконання поставлених робочих завдань.

— Центр оцінки – це дуже складний і ресурсомісткий підхід до моделювання робочих ситуацій для співробітників і керівників. Інші члени відділу/команди діють як спостерігачі, щоб оцінити команду та процес [23].

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з постійних проблем на підприємстві серед працівників. Проблема матеріальної мотивації є особливо гострою для вітчизняних підприємств у зв'язку з низьким рівнем доходів громадян, деформацією їх структури, падінням рівня життя.

За виконання норм праці виплачується основна заробітна плата. Він представлений тарифними ставками робітників і посадовими окладами керівників, професіоналів і спеціалістів. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від встановленого законодавством України розміру мінімальної заробітної плати, посади, рівня кваліфікації працівника і визначаються штатним розкладом. Додаткова заробітна плата в **ТНК «L'Oreal Group»** включає:

1. Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.
2. Доплата за нічну роботу.
3. Доплата за вечірню роботу.
4. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.
5. Доплата за знання та використання іноземної мови в роботі.

Премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Для робітників, які уважно виконують внутрішні правила праці, інструкції їх посади та функціональні обов'язки, призначається премія.

- Оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства. Оплата надається за час, який працівники не працювали, відповідно до чинного законодавства.
- Премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці,

тимчасову непрацездатність, відрядження тощо. Доплата за роботу у вечірній час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 18 год. до 22 год. і становить 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу). Премія надається керівникам, фахівцям та професіоналам за їхні професійні досягнення. Доплата виплачується за виконання обов'язків відсутнього працівника через його відпустку, тимчасову недієздатність або відрядження. Додаткова плата за роботу у вечірній час, з 18 до 22 годин, для працівників виробничих підрозділів становить 20% їх тарифної ставки.

- Розмір доплати становить до 100% посадового окладу відсутнього працівника. Доплата за роботу в нічний час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, професіоналів і фахівців, які використовують при виконанні посадових обов’язків іноземну мову.

Розмір надбавки є диференційованим:

- За знання і використання однієї європейської мови виплачується 10%, однієї східної, угро-фінської або африканської – 15%, двох і більше мов – 25% посадового окладу. Доплата може сягати 100% заробітної плати відсутнього працівника. Додаткова оплата за нічну роботу, з 22 до 6 години, для працівників виробничих підрозділів становить 35% їх тарифної ставки. Надбавка за знання мови та її використання на роботі надається керівникам, фахівцям і професіоналам, які застосовують іноземну мову у своїх посадових обов'язках.

Розмір надбавки залежить від кількості і типу мов: 10% за одну європейську, 15% за східну, угорську чи африканську, 25% за дві чи більше мов.

Оплата за невідпрацьований час включає:

- Оплату додаткових відпусток.
- Оплату щорічних відпусток.

- Оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку.
- Оплату працівникам, які виконують державні або суспільні обов'язки під час робочого часу.
- Оплату простоїв, що не були з вини працівників.
- Оплату працівникам за час перебування на медогляді у лікарні.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати. Показниками преміювання є:

- Якісне та своєчасне виконання своїх функціональних обов'язків.
- Виконання завдань, встановлених планами роботи відділів.
- Відсутність дисциплінарних стягнень.
- Додержання трудової дисципліни та внутрішніх правил.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиплати премії. Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов’язків, на нашу думку, не здійснює мотивації через ряд суттєвих недоліків:

1. показники преміювання не орієнтовані на цілі, які стоять перед підприємством, підрозділами і працівниками;
2. відсутні конкретні показники преміювання, які впливають на розмір премій. Зазначені показники преміювання насправді є умовами преміювання, які повинні бути лише додатковими факторами, які дають підставу для виплати премії.
3. кількість показників преміювання є завеликою та різноманітною.
4. премія нараховується за діяльність працівника, що передбачена посадовими інструкціями, і за яку виплачується основна заробітна плата, а також за виконання додаткових завдань і проектів.

5. премія виплачується усім робітникам, через що преміювання перетворюється в стабільну форму виплат, незважаючи на індивідуальні досягнення.

Для керівників, професіоналів і фахівців нараховується премія за професійні успіхи та виконання довгострокових проектів. Показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу для кожного працівника на індивідуальній співбесіді із керівником відділу (для керівників – із генеральним директором) і залежать від функції підрозділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем у діяльності підприємства. Вона виплачується один раз на квартал. Кожен з них оцінюється максимально у 5 балів. Однак їх кількість завжди є однаковою і становить 4 показники. Максимальна сума за усіма показниками дорівнює 20 балів. Залежно від рівня досягнення кожного показника працівник може отримати премію в розмірі до 20%. Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки, на нашу думку, існує декілька недоліків - розмір премії може бути недостатнім для мотивації та відсутні конкретні умови преміювання різних категорій працівників.

Матеріальна мотивація не дозволяє досягти всіх важливих цілей, так як на бік фізіологічних потреб, які оплачуються, ще є інші надбання вищих рівнів. Покращення облікових показників та результатів являють собою додаткові витрати для підприємства. Тому невід'ємним елементом системи мотивації є нематеріальна мотивація. Система нематеріальних мотивів досягає максимального ефекту, якщо їх поєднати з матеріальними. Для **ТНК «L'Oreal Group»** такі методи нематеріальної мотивації:

- постановка чітких і наслідкових методик.
- увага керівника до власних ініціатив;
- публічне визнання успіху у процесі роботи;
- проведення корпоративних заходів;

- санітарно-гігієнічні умови для роботи;
- регламентування часу роботи;
- працевлаштування, кар'єрного росту;
- можлива підвищена оцінка;
- форми зайнятості;
- надання можливостей вдосконалення;
- місце роботи.

Цілі на підприємстві визначаються згідно з такими принципами: визначення показників та відзначення термінів їх виконання; в силу вибраних цілей; привертання керівника компанії або керівника підрозділу до цього процесу; наявність зворотного зв'язку. Топ-менеджери каз на підприємстві та повідомлення керівника підрозділу. Інформація про цілі діяльності підприємства та відділу доводиться до всіх працівників шляхом публікації у корпоративній газеті «Yarych». Кожен начальник відділу інформує працівників у відділі про цілі компанії та відділу, конкретні показники та терміни їх досягнення. Для керівників кваліфікованих працівників або дослідників їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді з безпосереднім керівником. При цьому визначаються чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких функціональні, один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі погоджуються їх безпосередніми керівниками. У кінці співбесіди керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками.

Постановка чітких цілей є суттєвим мотиваційним фактором для працівників, адресовує увагу та зусилля індивіда на конкретних напрямах роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівника, індивід усвідомлює, що його очікує і яка винагорода за це пропонується. Орієнтація працівників щодо діяльності підприємства фіксує ознайомлення з ритуалами компанії:

можливими межами та розвитком подій;

плануваннями та ролями працівника в них.

Виконання загальних зборів трудового колективу в кінці кожного року, на яких топ-менеджери розкривають інформацію про діяльність підприємства та результати роботи, поставлені цілі на наступний рік. Крім того, відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником.

Передбачається також розміщення інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєння звання “Працівник року”, заробленої трудової винагороди, вручення грамот і похвали на періодичних нарадах. Цей метод нематеріальної мотивації сприяє професійній самооцінці, задоволенню працею, відчуттю важливості виконаної роботи, успішності в роботі та формуванню бажання працювати більше і краще. Для підвищення морально-психологічної атмосфери в колективі **ТНК «L'Oreal Group»** організовується проведення корпоративних заходів: святкування Дня народження **ТНК «L'Oreal Group»**, Нового року, проведення і участь у фестивалі вуличних видів спорту, , участь працівників компанії у благодійних акціях, реалізація соціальних умов та ін. Усі ці заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, психологічній адаптації новозрощених, створенню тісного колективу, підвищенню рівня морально-психологічної атмосфери в колективі, що, у свою чергу, підвищить рівень мотивації працівника та спонукає його до ефективної праці.

Умови праці на **ТНК «L'Oreal Group»**є допустимими, тобто фактори виробничого і трудового процесів не мають патологій, можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не створюють шкідливого впливу на здоров’я працівників. Проте умови праці не є засобом мотивації, вони лише дозволяють уникнути невдоволення працею на підприємстві.

Усунений другий фактор дво-факторної теорії мотивації Герцберга. Іншим методом нематеріальної мотивації персоналу є надання можливостей для кар'єрного росту.

Співробітники можуть піднятися лише після звільнення колегів, заміщення вакансії за допомогою внутрішніх джерел пошуку персоналу. Таким чином, інформація суб'єктів, метод не надає стимулів працівникам на нові звершення економічної діяльності, впливу на рівень мотивації. Компанія організовує навчання керівників і професіоналів у тренінгово-консалтинговій агенції. Тематики тренінгів задаються представниками відділу продажу і дистрибуції [52].

Тренінги не проводяться регулярно, не охоплюють велику кількість працівників. Для фахівців і робітників таких можливостей не існує. Таким чином, цей метод не робить впливу на рівень мотивації. Змістовність, з точки зору виконавського складу, означає, що робота є творчою, підкріпленою почуттям складу, має кінцевий результат та задоволення працівника за її виконання. Таким чином, робота керівників і професіоналів є змістовною, фахівців – частіше всього теж, а у робітничого персоналу вона є машинна, рутинна, без чітко вираженого кінцевого результату. Загалом дана система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає підходу життєвого циклу підприємства і його стратегії тому, що практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

Для вивчення рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації **ТНК «L'Oreal Group»** та їх трудових мотивів було здійснено анкетування, яке проводилося за допомогою анкети. У опитуванні брали участь 33 працівники, або для цієї вибірки 20% від генеральної сукупності. Респонденти розділялися на категорії персоналу в такому співвідношенні: керівники 24,24% або 8 осіб; професіонали 9,09% або 3 особи; фахівці 6,06% або 2 особи; робітники 60,61% або 20 осіб, серед яких основні робітники 51,52% або 17 осіб, допоміжні робітники 9,09% або 3 особи. Серед опитаних 51,51% або 17 осіб мають професійно-технічну освіту, 15,15% або 5 осіб – неповну і базову вищу освіту і 33,33% або 11 осіб – повну

вищу освіту. Чоловіків в анкетуванні було 30,30% або 10 осіб, а жінок 69,70% або 23 особи. Однією з вимог підприємства є поінформованість працівників про елементи системи мотивації, показники і умови її призначення. Результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему мотивації на **ТНК «L'Oreal Group»** наведено в таблиці 2.7 та зображено на рисунку 2.6.

Таблиця 2.7

Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ТНК «L'Oreal Group», %

	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
Весь персонал	33,33	66,67	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	35,00	65,00	-
Основні робітники	35,29	64,71	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

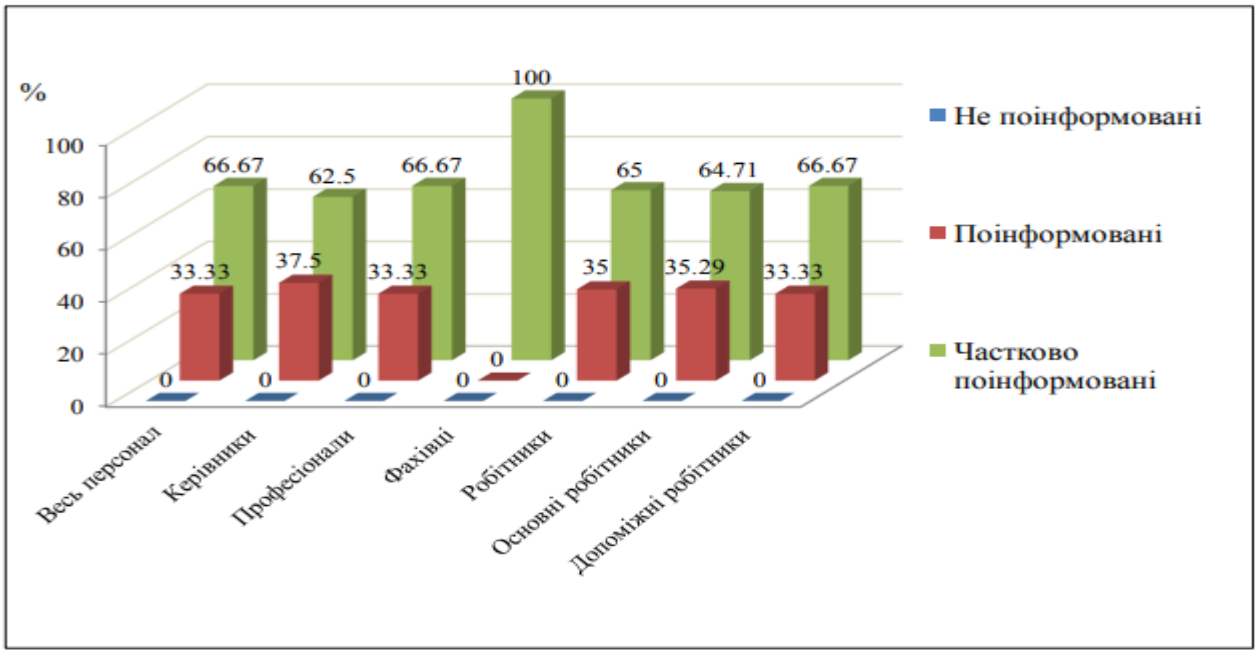


Рис. 2.6 Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ТНК «L'Oreal Group»

Згідно з результатами дослідження, 33,33% працівників повністю інформовані про систему мотивації і 66,67% частково інформовані. Рівень знань про систему мотивації на підприємстві відрізняється за групами працівників. Найбільш обізнані керівники: інформовані 37,5% та частково інформовані 62,5%. Робітники: інформовані 35% та частково відомі 65%. Під час проведення опитування було встановлено, що іншою умовою ефективності мотиваційної системи є усвідомленість наслідків для співробітника: 24,24% працівників повністю розуміють систему мотивації, 75,76% дали відповідь «частково розуміють». Найбільш зрозумілою є система мотивації серед керівників: 37,5% зазначають, що вони розуміють її, 62,5% – відповіли, що вони частково розуміють; робітників: 25% працівників розуміють систему мотивації, інші 25% не розуміють; усі професіонали й фахівці відповіли «частково розуміють». Жоден працівник не розуміє всі мотиви у системі мотивації[53].

Однією з умов, яка гарантує велику мотивацію персоналу, є відповідність системи мотивації до осібного спілкування, потреб чи характеристики працівників. Системна сумбуреність системи мотивації сприяє якості трудової діяльності. Результати показують низьку відсоткову задоволеність системою мотивації на підприємстві: 21,2% працівників задоволені, частково вражені 42,4% і 36,35% не вражені. Серед керівників система мотивації більше вражає 50% і не вражає 25%. Вважайте, що 33,3% зі всіх практиків задоволені прибутками, а 66% – частково. Основні працівники задоволені системою мотивації на 20%, захоплені 45% і частково прагнуть 35%. Оцінка для працівників системи оплати праці становить 3 бали.

Професіонали та допоміжні робітники відгукнулися про систему: 33,33% вважають її справедливою, 33,33% – несправедливою і 33,33% – важко сказати. Більша частина фахівців назвала цю ситуацію справедливою, інша частина назвала її несправедливою. Серед основних робітників: справедливо – 35,29%, несправедливо – 41,18%.

Отже, метою другого блоку опитування було розроблення пріоритетності інструментів мотивації. В опитуванні робітники та працівники підприємства наголосили на преміях за результати та якість роботи, безкоштовних обідах, високій заробітній платі, транспортуванні, медичному страхуванні. Пріоритетність інструментів мотивування варіюється залежно від кваліфікації або посади співробітника. Керівників найбільше мотивує володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі та творчі завдання, можливість безперервного розвитку. Професіонали цінують професійну та творчу роботу, чіткий план, можливість розвитку. Робітникам важливо досягти гідного рівня зарплати, мати преміальні, безкоштовні обіди, транспорт, визнання результатів і зворотний зв'язок.

Результати опитування будуть використані як основа для вдосконалення мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕС УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

3.1. Ефективні технології мотивації персоналу ТНК «L'Oreal Group»

Сучасний етап економіки характеризується надзвичайною важливістю творчого, продуктивного, інтелектуального настрою працівника, спрямованого на досягнення високих показників ефективності роботи підприємства. Мається на увазі мотивація працівника виконувати роботу з більшою силою, зобов'язує його налаштуватися на відповідальне виконання роботи, яку вона змусила його виконати. Багатогранність і складність проблем мотивації персоналу знайшли своє відображення в наукових роботах таких вітчизняних вчених, як Афонін, Д. Богиня, Грешнов, В. Данюк, Г. Дмитренко, Ю. Колот та ін. Найбільш помітними теоріями змісту є Маслоу, Макклелланд і Герцберг. Аналіз реальності дозволив зробити висновок, що на основі теоретичного підґрунтя можна виділити дві основні групи теорій мотивації: змістову та процесну [50].

В даний час, з точки зору задоволеності різними аспектами, потреби та вимоги працівників задовольняються за допомогою широкого спектру методів мотивації продуктивності, розділених на такі групи: прямі економічні, такі як відрядна оплата праці, участь у прибутку, вільна участь у праці; Економічні непрямі, такі як безкоштовне харчування, безкоштовні термінові жетони, безкоштовне використання приміщень; Нефінансове збагачення праці, гнучка змінність, охорона праці; програми підвищення якості праці; просування по службі, прийняття рішень на більш високому рівні. Взагалі мотивація персоналу в Україні є значною складністю через відмінну мотивацію; тобто найефективнішим засобом є

фінансовий, але більшість керівників вважають за краще не витрачатися на мотивацію персоналу[51].

Аналіз соціології управлінської документації та досвіду інноваційної корпорації дозволив сформулювати чотири періоди впровадження інноваційної технології особистісної мотивації в організаціях: перший: розподіл відповідальності між керівниками та спеціалістами щодо реалізації будь-якого інноваційного заходу; другий: підготувати та перевірити готовність до змін; третій: вибір конкретних параметрів на основі змін, оцінка та відображення рівня змін; четверте: створити групу точності, яка буде координувати та спрямовувати весь процес на основі затвердженого плану. В Україні не розроблена технологія інноваційної мотивації.

Наприклад, популярною практикою в американських корпораціях протягом останніх років стали системи оплати за ефективність, що означає будь-яке узгодження умов винагороди працівника з окремим або груповими змінами на основі прибутковості/якості діяльності; це очевидно в системах навичок, пов’язаних із доходом. Ці системи постійно працюють в інших країнах світу. Серед ефективних технологій мотивації можна виділити наступні: економічні стимули для всіх видів — заробітна плата у всіх формах, включаючи договірні, премії, акції, страхування, безвідсоткові позики; контроль прицілювання; застосовується в 50% усіх великих західних корпорацій; гармонізація потреб і цілей людей.

Збагачення роботи — це робота, яка дає людям більш значущу перспективу, велику незалежність у визначенні порядку денного та використанні навичок. Популярним є рівномірний рутинний розподіл завдань. Робота, яка займає 40 годин на тиждень, розподіляється двома або декількома клерками. Система участі в прибутках. Як цікаву технологію мотивації українських міщан пропонується національна класифікація.

3.2. Аналіз мотиваційної діяльності в міжнародній компанії ТНК «L'Oreal Group»

Для успішного впровадження системи мотивації на підприємстві необхідно виконати ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. Наявність слабких сторін нової системи мотивації може бути виявлена пілотним впровадженням системи в одному з підрозділів підприємства. Тому перед своєрідним пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно впродовж двох місяців здійснити адаптацію працівників, яка полягає в тому, що працівники отримують винагороду згідно з чинною системою мотивації, але їм пояснюється, яка б винагорода була за аналогічні результати праці працівників за нової ситуації. Однак координований перехід від старої до нової системи мотивації може привести до зворотного ефекту та має соціально-економічні аспекти.

2. Система корекції мотивації. Задача цього етапу полягає в тому, щоб виявити та виправити всі помилки, вчинені в розробці системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів у галузі мотивації персоналу. Зокрема, це передбачає розробку "Положення про мотивацію персоналу", "Положення про преміювання персоналу".

4. Ознайомлення персоналу підприємства з системою мотивації підприємства. На відповідних зборах обґрунтуйте цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальних фондів та одержання нематеріальної винагороди, користь від впровадження нової системи мотивації. Мотиваційний моніторинг є обов’язковим. Система мотивації персоналу не повинна бути лише розроблена та реалізована. На вимозі стоїть її відновлювальна операція. Отже, враховуючи постійні зміни у внутрішній структурі та зовнішньому середовищі, на якому базується підприємство, постійність та зміни потреб та побуту працівників,

вимагається регулярний аудит мотивації; мотиваційний моніторинг. Суттєве значення мають усі функції системи мотивації.

5. Визначення цілей моніторингу.

6. Визначення спектру, обсягів та частоти його проведення. У цьому складі доцільно з'ясувати, на що спрямований моніторинг, кого він охоплює, за якою головною метою і на який часовий період.

7. Вибір методів моніторингу. Наприклад, підставою для наповнення моніторингу є з'ясування анкетною системою, інтерв'ю, тестування, експертною експертизою тощо.

8. Обрахунок бюджету. Для здійснення моніторингу потрібні витрати на програмне забезпечення, техніку, друк анкетних бланків, заробітну плату працівників, що здійснюють моніторинг тощо.

9. Дефініції стратегічних завдань та індикаторів моніторингової системи. Слід визначити такі напрямки, як відповідність мотиваційної системи напрямкам дії персоналу, відповідність індикаторів роботи персоналу та нормативних значень, відповідність заробітної плати та продуктивності праці, відповідність витрат на персонал та прибутку, конкурентоспроможність мотивації.

10. Моніторинг табличних груп показників у мотиваційній спіралі. Це включає напрямки, розвинені показники, що висвітлені.

11. Аналіз мотивації праці та працівників підприємства. На цьому етапі визначаються потреби, інтереси та мотиви працівників, тип мотивації, профіль мотивації тощо.

12. Комплексне оцінювання результатів моніторингу. В оцінці переглядаються результати моніторингу, проблемна ситуація в системі мотивації та складнощі їх вирішення.

Тільки ретельно сплановані, доцільно обґрунтовані впровадження та моніторинг системи мотивації є успішними.

У 2021 році міжнародні компанії зіткнуться зі зміною умов робочого місця відповідно до змін у глобальному управлінні людським капіталом і трудових відносинах загалом. Так, згідно з опитуванням Deloitte, проведеним у 2022 році серед представників бізнесу та фахівців у понад 10 000 респондентів із 150 країн світу, бізнесу в епоху цифровізації суспільства необхідно опрацьовувати напрямки розвитку та впроваджувати нові стратегії роботи з персоналом [27]. Аналітичні дані сучасності відповідно до кадрових змін і трендів дозволяють прогнозувати подальші внутрішні зрушення у сферах життя.

Прогнозовані нові технології/тренди, які вплинуть на системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях [27-29]:

Опитування Deloitte, 2022 рік у 97,6 млрд. США. Глобальні доходи ринку аутсорсингу. Ринок BPO в США 33,6 млрд. США лише вдвічі менше, ніж IT-аутсорсинг, який досяг 64 мільярдів. США (рис. 3.1). Провідним фактором, що сприяє зростанню використання послуг аутсорсингу, на думку топ-менеджерів міжнародних компаній і провідних спеціалістів, як у 2018 р., так і в 2022 р. залишається вартість продукції компанії.

За даними Deloitte, станом на 2022 рік 52% усіх IT-послуг у світі були передані на аутсорсинг [28]. Порівняно з даними 2020 року лише на 31%, це колосальне якісне зростання показника аутсорсингу на 64,5%. Лідерами аутсорсингу є організації з категорій IT, які збільшили обсяги аутсорсингових послуг на 46 і 52% відповідно за минулий рік. Для вищезазначених напрямків, які почали видавати екстенсивне зростання лише в останні кілька років, динаміка зростання для управління об’єктами зберігається вже більше 10 років із зростанням 10-15% на рік [28].

У звіті Global Shared Services and Outsourcing Survey Report за 2022 рік активно згадуються такі види аутсорсингу бізнес-процесів, як IT, та фінансова підтримка. Щодо понад 60% учасників опитування, то ця група прагне зберегти та надалі нарощувати обсяг аутсорсингових послуг.

Використовуючи зібрану описову та нормативну інформацію, ми приходимо до висновку, що зміни в глобальних моделях практики персоналу та роботи вимагають створення нових стратегій роботи та програм мотивації..

Роботизація – слід зазначити, що штучний інтелект здатний замінити людську працю в монотонних завданнях у значній кількості виробничих операцій. Звіт про глобальне дослідження спільних послуг та аутсорсингу за 2022 рік стверджує збільшення рівня роботизації та % економії від впровадження RPA (роботизованої автоматизації процесів) порівняно з попереднім роком.

Як показано на рис. 3.3, рис. 25% міжнародних організацій отримають від впровадження RPA порівняно з PIC. 9% У 2021 році завдяки стандартизації ефективності процесів і зниженню витрат у 2022 році " стала першою рушійною силою для інвестицій RPA, і більше організацій " запровадили цифрові програми Компанії, такі як Google, Amazon і Microsoft, у 2022 році надають домашні послуги за допомогою роботизованих помічників, які виконують побутові справи[29].

З 2021 року фірми мають запровадити системи ідентифікації працівників на основі корпоративних стандартів і приймати рішення про найм з урахуванням форматів працевлаштування до 2025 року. Інформація Інституту соціально-економічних послуг підкреслює, що зміни у сфері зайнятості населення вимагають пошуку нових підходів до персоналу та запровадження нових програм мотивації та систем. Трансформація персоналу породжує трансформацію підходу

Відділ кадрів налагоджує комунікацію зі співробітниками та конструктивні системи мотивації та взаємодії на основі аналітики та масивів даних. Тому необхідно запроваджувати нові показники в оцінці , створювати новомодні центри цифровізації управління в , щоб зробити його більш гнучким і швидким у прийнятті рішень.

Рівень професіоналізму в організації, в тому числі комп'ютеризація та оснащення робочих місць, змушує переглянути погляди на співробітників, їх стимули, способи спілкування. Виходячи з вищевикладеного, нова ера технологій

формулює вимоги до розробки нових систем комунікацій і мотивації , які потребують подальшої розробки та тестування.

З огляду на прийдешні зміни, 2021 рік, в епоху командоцентричних формувань, професійних мутацій, пов’язаних з роботою, великої кількості обов’язків — необхідно вибрати рішення, яке сприятиме підвищенню продуктивності персоналу та сприятиме розбудові внутрішніх комунікацій. . Стратегічне мислення, побудова складних систем з прицілом на автоматизацію та аналіз даних сприяють пошуку нових підходів і систем мотивації в управлінні персоналом.

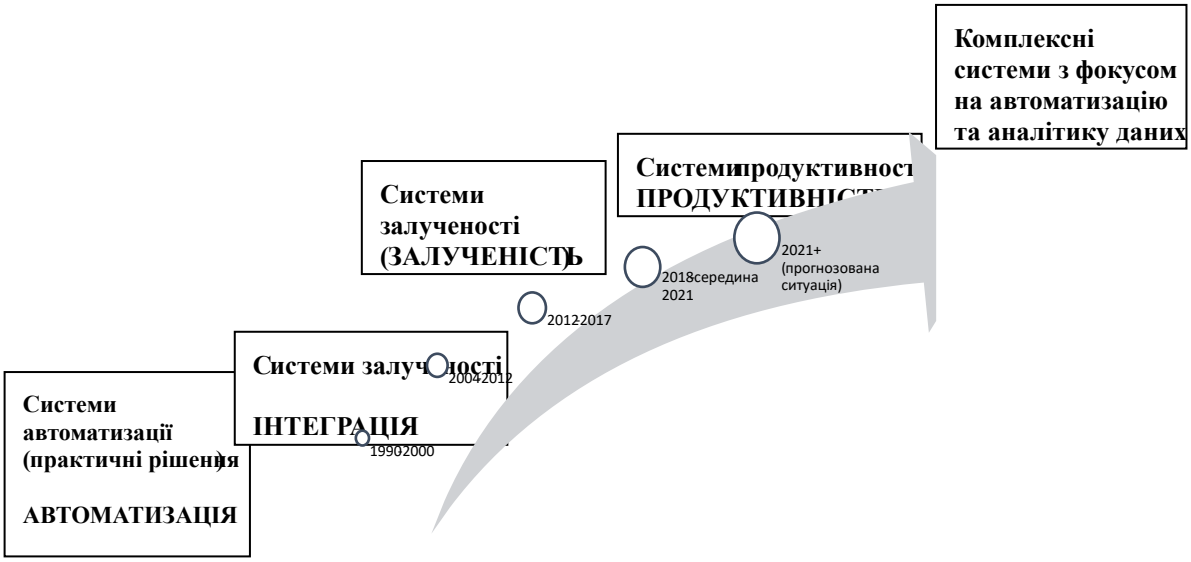


Рис. 3.1. Графік еволюційних змін, що відбулися у системі мотивації, за даними опитування міжнародного опитування Deloitte 2022

Опитування Deloitte International Survey 2022 стверджує, що 43% роботодавців, які беруть участь в опитуванні, планують скорочувати штат через розвиток технологій [28]. Проте це схиляє 34% представників роботодавців до найму нового персоналу через попит на вузькоспеціалізованих фахівців. Також це

стосується 41% опитаних компаній, які шукають вузькоспеціалізованих спеціалістів. Загалом очікується, що до 2025 року через розвиток технологій буде втрачено 85 мільйонів робочих місць. Тим не менш, це створить додаткові 97 мільйонів робочих місць через зростання попиту на таланти (рис. 3.2). Підсумовуючи опублікований текст опитування Deloitte International Survey 2022, зазначаємо, що через пандемію та карантин автоматизація є ключовим фактором, який спричинить скорочення робочих місць найближчим часом.

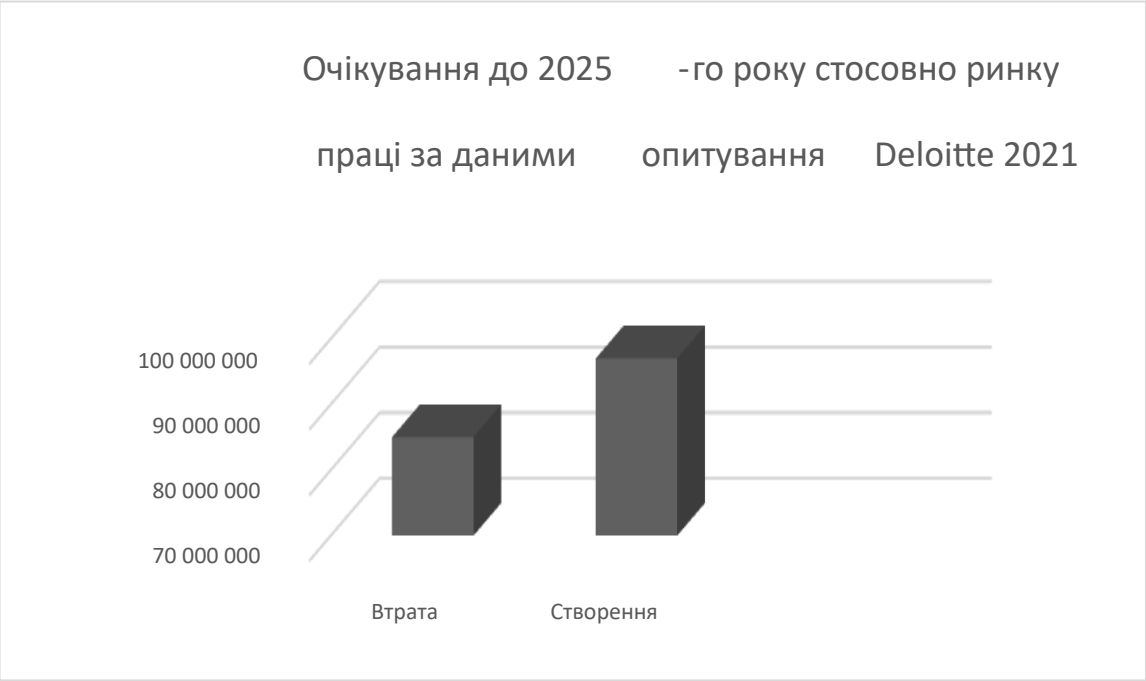


Рис. 3.2. Очікування стосовно ринку праці за даними Deloitte до 2025-го року

Крім того, традиційно з тенденціями, що впливають на необхідність удосконалення систем мотивації персоналу. Це має змінити профіль працівника, його спеціалізацію, змінити попит на професії. ТОП-9 спеціальностей, на які зростає попит за опитуванням Deloitte 2022 [30]

- спеціалізовані аналітики даних;
- спеціалісти зі штучного інтелекту;

- спеціалісти з автоматизації;
- фахівці з обробки баз даних;
- фахівці з цифрового маркетингу;
- спеціалісти з автоматизації виробничих процесів;

П’ять найбільш затребуваних спеціальностей згідно з опитуванням Deloitte 2022 [28] Фахівці з розвитку бізнесу та корпоративної стратегії Інженери-програмісти Розробники додатків Ось ТОП-5 спеціальностей, на які падає попит згідно з опитуванням Deloitte 2022 [31]: Обслуговування клієнтів професіонали Бухгалтери Аудитори Офіс-менеджери Складські та виробничі працівники

З теми змін у системах мотивації персоналу можна виділити п'ять тенденцій, що говорять про трансформацію персоналу. Тенденції говорять про наступне: поява нових професій до 2025 року, перехід до автоматизованих форм праці, стратегія робочого місця, перехід персоналу на більш гібридну модель роботи[46].

Дослідженнями доведено, що сучасна система мотивації є мінливою і належить до інтенсивного етапу розвитку шляхом зміни портрета персоналу та його спеціалізації в умовах невизначеності та переоснащення на нові технології.

Компанії повинні впроваджувати, враховувати при наймі нового персоналу та активно використовувати технології, які формують їхні команди. Дослідження персоналу дозволить реалізувати системи мотивації окремо або комплексно.

Місія відділу людських ресурсів L’Oréal полягає в підтримці зростання компанії та її трансформаційних ініціатив. Компанія ставить людей у центр своєї організації. Стратегія HR L’Oréal будується на двох основоположних переконаннях: індивідуалізоване управління, пов'язане з колективною силою.

Для того, щоб впоратися з викликами постійно змінюваного світу, що впливає як на організацію, так і на відносини з роботою, група ініціювала процес трансформації, щоб адаптувати свою модель до нових прагнень. Впроваджуються

спеціальні HR-політики щодо набору, розвитку та залученості співробітників. Головний директор з людських відносин, який є членом виконавчого комітету,

регулярно звітує безпосередньо перед генеральним директором.

Набір, розвиток і залученість: ставимо співробітників у центр бізнес-моделі L'Oréal завжди ставила індивідуальність у центр своєї моделі, будучи впевненими, що якості кожного сприяють успіху всіх. Компанія знаходить, наймає і підтримує своїх співробітників з довгостроковою перспективою залученості. Навчання та розвиток відіграють ключову роль протягом усієї їхньої професійної кар'єри. Для того, щоб повністю виконувати свою роль стратегічного партнера, відділ HR інтегрує технологічні та цифрові аспекти і враховує важливі виклики, такі як соціальна відповідальність.

HR відіграє центральну роль у трансформації методів роботи та корпоративної культури управління. Так, було підтримано запуск програми Simplicity, ініційованої у 2016 році, для просування стилю управління, заснованого на довірі, що дає простір ініціативі, співпраці та розвитку. Програма підтримувалася масштабною навчальною програмою LeadEnable for Simplicity, а конкретні цілі ставилися на найвищому рівні групи.

З 2020 року члени виконавчого комітету та їхні керівні комітети проходять оцінку з боку колег та команд за допомогою Leadership Survey.

У 2023 році була запущена програма Simplicity 2, яка структурує нові способи роботи, щоб зменшити робочі навантаження та зосередитися на завданнях з високою доданою вартістю.

Для L'Oréal економічне зростання нерозривно пов'язане з соціальним прогресом. Для підтримки цієї ідеї існує програма L'Oréal Share & Care, створена у 2013 році і впроваджена у всіх підрозділах компанії. Вона пропонує співробітникам набір пільг, організованих навколо чотирьох опор: соціального захисту, охорони здоров'я, балансу роботи та особистого життя, а також робочого середовища. Ця програма постійно розвивається і регулярно вдосконалюється, востаннє в 2023 році

для підтримки співробітників, які борються з раковими захворюваннями, щоб вона залишалася актуальною і відповідала потребам співробітників на кожному важливому етапі їхнього життя.

L'Oréal пропонує своїм співробітникам політику поділу зростання. Програми з поділу прибутку діють в компанії по всьому світу вже багато років. У 2023 році в рамках цих схем було виплачено 461 мільйон євро[36]. L'Oréal організувала план участі співробітників в акціонерному капіталі компанії у 2018, 2020 та 2022 роках. Понад 37 000 співробітників групи по всьому світу змогли стати акціонерами L'Oréal.

Якісний соціальний діалог також є одним із важливих компонентів моделі L'Oréal. Це ілюструє прагнення компанії залучати співробітників та їхніх представників до процесу розвитку.

Стратегії розвитку співробітників

Стратегія L'Oréal щодо розвитку своїх співробітників і забезпечення конкурентної переваги ґрунтується на чотирьох основних рушіях[37]:

1. Забезпечення того, щоб співробітники оволоділи основними навичками, необхідними для їхніх ролей;
2. Надання неперевершеного досвіду навчання, який мотивує співробітників продовжувати навчання;
3. Сприяння трансформації компанії та набуттю навичок, додаткових до тих, що вимагаються на поточних посадах, через масштабні програми підвищення кваліфікації;
4. Підтримка та розвиток співробітників на кожному ключовому етапі їхньої кар'єри.

Навчання для забезпечення основних навичок

L'Oréal надає всім співробітникам, які займають нові посади, навчальні програми JOB MUST, які дозволяють розвивати основні навички з перших тижнів роботи. У 2023 році більше 41,000 співробітників скористалися цією можливістю.

Навчальні відділи підрозділів і функцій тісно співпрацюють з операційними департаментами, щоб передбачити ці критичні навички та визначити найбільш підходящі рішення для навчання[61].

Навчальні відділи в різних зонах відіграють ключову роль у впровадженні цих рішень. Регіональні кампуси використовуються для впровадження рішень у кожній країні, а навчальні відділи забезпечують участь не менше 80% відповідних співробітників у цих програмах на відповідному етапі їхньої професійної кар'єри.

Окрім розвитку цих специфічних для бізнесу навичок, і в партнерстві з відділом внутрішнього контролю, команди з навчання відповідають за впровадження шести регуляторних навчальних курсів: дотримання антимонопольного законодавства, конфіденційність даних для всіх, I-Secure, Join the Next Shield, етика та права людини, способи запобігання корупції. Ці курси були проведені для більше ніж 266,000 співробітників по всьому світу у 2023 році.

Надання виняткового досвіду навчання

Після кризи Covid-19, коли переважав формат дистанційного навчання, команди з розвитку людей та навчання повністю відновили формат очного навчання, який складає 56% від загальної кількості навчальних заходів. Це дозволяє покращити міжособистісні навички, що є важливим аспектом для деяких курсів навчання (онбординг, корпоративна культура, управлінські установки тощо).

Цей новий мікс онлайн- та очного навчання пропонує більше можливостей для якісного навчання, оскільки він може бути адаптований до регіональних тем і контекстів. У 2023 році учасники оцінили ефективність навчальних програм на 80/100.

L’Oréal University підтримує трансформацію компанії

Динаміка трансформації Групи підтримується навчальними програмами, які проводить L’Oréal University з різних питань: стратегія корпоративної соціальної відповідальності, цифрова революція, що впливає на всі функції, трансформація

маркетингу, прискорення електронної комерції, зміни в умовах праці та управлінських практиках.

Організована навколо основних напрямків експертизи (лідерство та культура, електронна комерція, технічні дані та аналітика, маркетинг і рітейл), пропозиції L'Oréal University відкриті для всіх співробітників, незалежно від бізнес-лінії чи країни, в якій вони працюють. Це сприяє формуванню спільного бачення та практик у межах організації.

L'Oréal University of Leadership та Culture підтримали програму управлінської зміни "Simplicity 2", створивши та провівши семінар для всіх співробітників компанії з метою покращення психологічної безпеки та ефективності засідань. З моменту запуску в квітні 2023 року у семінарі взяли участь більше 12,000 співробітників, включаючи 150 керівних комітетів.

Новий досвід індивідуального розвитку

У 2023 році L'Oréal укріпила свою систему оцінки результатів за допомогою процесу, заснованого на регулярних бесідах, званих **CONNECT**.

Ці бесіди підвищують гнучкість, об'єднуючи співробітників з їхніми керівниками та іншими ключовими зацікавленими сторонами для визначення їхніх цілей по результативності та розвитку[39]. Для досягнення цих цілей вони можуть вибрати найбільш підходящі навчальні курси з більш ніж 20,000 доступних ресурсів, розроблених L'Oréal або цифровими контент-постачальниками, такими як LinkedIn Learning, TED, Coursera та Busuu.

Принципи політики винагороди

Політика винагороди компанії L'Oréal є невід'ємною частиною стратегії розвитку групи. L'Oréal прагне залучати та утримувати таланти, пропонувати мотивуючі кар'єрні шляхи, заохочувати продуктивність і залученість співробітників, підтримуючи еволюцію своїх посад і бізнесу[38].

Група забезпечує, щоб усі співробітники отримували принаймні мінімальну заробітну плату, встановлену місцевим законодавством або відповідними

колективними угодами, а також заробітну плату, що забезпечує їхні основні потреби, обчислену відповідно до найкращих практик. У 2023 році, вже другий рік поспіль, Група була сертифікована НУО Fair Wage Network як "Роботодавець з Життєвою Заробітною Платою" для своєї світової робочої сили. Ця сертифікація підтверджує, що співробітники Групи отримують більшу заробітну плату, ніж мінімальна заробітна плата, визначена кожного року для кожної країни цим незалежним експертом.

Для забезпечення конкурентоспроможного пакету винагород для кожного співробітника використовується підхід загальних винагород, який включає як складові винагороди, так і пільги для співробітників.

Група реалізує політику винагороди, яка поєднує зовнішню конкурентоспроможність з внутрішньою справедливістю. Це винагороджує як індивідуальну, так і колективну продуктивність. Співробітники мають частку в результатах компанії через колективні програми розподілу прибутку, що впроваджені глобально.

Політика винагороди L’Oréal формалізована в Хартії Винагород і реалізується через глобальну мережу експертів з винагород. Щорічно проводяться зовнішні опитування за участю спеціалізованих компаній, щоб забезпечити конкурентоспроможне позиціонування L’Oréal на кожному місцевому ринкові.

Амбіція полягає в тому, щоб усі співробітники чітко та прозоро розуміли свою винагороду і те, як вона визначається.

Рішення щодо винагороди ґрунтуються на щорічній системі оцінки продуктивності співробітників, що використовується в усіх дочірніх компаніях. Це дозволяє комунікувати принципи, процеси та результати ухвалення рішень щодо винагороди. Група впроваджує нову систему HR-інформації, яка покращить і оновить комунікацію з цього питання.

Плани умовного надання акцій співробітникам (ACAs)

L'Oréal реалізує довгострокові програми стимулювання для своїх міжнародних топ-менеджерів і корпоративних керівників у вигляді надання акцій на умовах досягнення результатів. Ці надання мають подвійну мету: мотивувати і залучати основних учасників до майбутніх успіхів Групи, а також зміцнювати зобов'язання та почуття приналежності серед бенефіціарів, сприяючи їхній довгостроковій лояльності в умовах підвищеної конкуренції за таланти[44].

Відповідно до стратегічних цілей Групи, вибір бенефіціарів та критерії надання акцій визначаються в спеціальній політиці. Рада директорів, за рекомендацією Комітету з управління персоналом та винагород, затверджує умови надання акцій і визначає застосовні правила. Отримання акцій залежить від досягнення цілей ефективності та тривалості перебування бенефіціара в компанії. Умови ефективності включають як фінансові, так і нефінансові критерії.

54% бенефіціарів плану від 12 жовтня 2023 року складають жінки. Більше 3,600 співробітників, що складають приблизно 8% менеджерів по всьому світу, майже 54% з яких перебувають в міжнародних філіях, скористались або отримали хоча б один план умовного надання акцій з 2019 року і залишаються співробітниками компанії станом на 31 грудня 2023 року.

Програми соціальних пільг та пенсійні плани співробітників

L'Oréal гарантує, що її співробітники мають доступ до конкурентних пенсійних та страхових планів на випадок смерті/інвалідності в усіх країнах. З 2002 року Міжнародний комітет з нагляду за пільгами здійснює контроль за управлінням цими програмами у філіях і контролює впровадження політики пенсійного забезпечення та пільг для співробітників L'Oréal.

Зобов'язання L'Oréal щодо соціальних пільг є частиною стовпа "Захист" програми L'Oréal Share & Care. У всіх філіях L'Oréal гарантує виплату одноразової суми або еквівалентної пенсії, яка дорівнює мінімум 24 місяцям заробітної плати у

разі смерті або повної та постійної інвалідності, або вищу суму, якщо це є місцевою практикою.

Характеристики пенсійних схем та інших пільг на завершення кар'єри, що пропонуються філіями, можуть варіюватися в залежності від чинних законів та місцевих практик.

В 89% країн, де працюють співробітники L'Oréal, компанія сприяє накопиченню додаткових пенсійних пільг для своїх працівників, окрім мінімальних пільг, передбачених державною соціальною системою.

Пенсійні плани фінансуються шляхом внесків у спеціалізовані фонди або шляхом створення резервів, відповідно до бухгалтерських стандартів, прийнятих в L'Oréal. Перевірка результатів діяльності керівників основних інвестиційних фондів, а також фінансової стабільності зберігачів здійснюється Міжнародним комітетом з нагляду за пільгами.

L'Oréal не пропонує корпоративні пенсійні плани в країнах, де відсутня відповідна юридична база чи довгострокові інвестиційні інструменти, або в країнах з задовільною державною соціальною системою. Міжнародний комітет з нагляду за пільгами уважно стежить за змінами місцевих ситуацій і, при необхідності, впроваджує додаткові додаткові схеми [56].

Огляд пенсійних і соціальних програм у Франції

Пенсійні схеми: Для доповнення пенсій, передбачених обов'язковою французькою пенсійною схемою, L'Oréal реалізувала кілька додаткових пенсійних схем, описаних нижче.

Схеми з визначеним внеском: L'Oréal запровадила "схему пенсійного забезпечення з визначеним внеском". Після одного року роботи всі категорії співробітників стають бенефіціарами цієї схеми, яка фінансується спільно L'Oréal та працівником. Це дає можливість кожному накопичувати пенсійні заощадження. Ця схема надає пенсіонерам право на довічну ануїтет (або одноразову виплату, за певних умов), розраховану після того, як вони скористаються правом на пенсію за

системою соціального забезпечення. Ця ануїтет розраховується на основі капіталу, що утворюється від внесків, сплачених під час кар'єри співробітника, та фінансових доходів від цих внесків, а також з урахуванням обраної опції ануїтету. З 1 квітня 2021 року схема була перетворена на Обов'язковий корпоративний план заощаджень на пенсію (Plan d'Épargne Retraite Obligatoire – PERO) в рамках, передбачених французьким законом Pacte (Loi Pacte). Це дозволило впровадити низку поліпшень, таких як нові можливості для внесків, більш диверсифіковані фінансові інвестиції та більш гнучкі умови виходу[54].

Схеми з визначеними виплатами: L'Oréal створила кілька схем з визначеними виплатами з невизнаними правами, які спочатку були диференційованими, а потім додатковими. Метою було врахувати важливі зміни, що впливають на ці схеми, з метою побудови узгодженої системи між різними пенсійними схемами, що існують у компанії[60].

Французький указ № 2019-697 від 3 липня 2019 року більше не дозволяє набуття нових прав у схемах, відкритих до 20 травня 2014 року, для періодів роботи після 31 грудня 2019 року. У зв'язку з цим L'Oréal заморозила права на 31 грудня 2019 року. У 2021 році група завершила створення двох схем заміщення з підтвердженими правами: «Додаткова пенсійна схема для колишніх старших керівників з підтвердженими правами» (Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis) і «Гарантія пенсійного доходу для колишніх старших керівників з підтвердженими правами» (Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis)[40]. Ці схеми вважаються продовженням старих схем завдяки узгодженості щодо населення та пільг.

«Додаткова пенсійна схема для колишніх старших керівників» стосується пенсіонерів, які обіймали посади старших керівників протягом мінімум 10 років, були найняті або підвищені до цієї посади між 1 січня 2016 року та 4 липня 2019 року, і завершили свою кар'єру в компанії. Це додаткова схема з визначеними виплатами, яка надає право на виплату довічної пенсії. Зарплата, що

використовується для розрахунку пенсії, є частиною зарплати, яка перевищує шість разів французький річний ліміт соціального забезпечення. Базою для розрахунку додаткової пенсії є середнє значення переоцінених зарплат за найкращі три повні роки діяльності з семи календарних років перед завершенням кар'єри. Додаткова пенсія складає 1,36% від розрахункової бази за кожен рік служби в групі до 31 грудня 2019 року, максимум до 25 років. Будь-який пенсіонер може вибрати опцію пенсії для пережившого подружжя, якщо цього бажає.

Схеми пільг для працівників у Франції: Окрім обов'язкових гарантій, передбачених колективними угодами, L'Oréal створила у Франції під угодою схему пільг для працівників, яка надає додаткові колективні гарантії своїм співробітникам. Усі ці гарантії базуються на валовому доході і можуть досягати до восьми разів французького річного ліміту соціального забезпечення. Вони загалом фінансуються з урахуванням доходів за категоріями A, B і C, за винятком Пособія на освіту, яке базується на категоріях A та B, а також Пенсії для пережившого подружжя, яке базується на категоріях B та C. Ця схема пільг надає наступні переваги:

- **Нездатність до роботи**: всім працівникам 90% їхнього валового заробітку, обмеженого до восьми лімітів соціального забезпечення, на цьому рівні після першого періоду в 90 днів зупинення роботи (нетто після вирахувань)[43].

Інвалідність: всім працівникам виплачується сума, що залежить від рівня інвалідності, яка може становити до 90% їхнього валового заробітку, обмеженого до восьми лімітів соціального забезпечення, на цьому рівні після вирахувань.

Смерть:

- для всіх працівників виплачується одноразова виплата за смерть, яка збільшується залежно від сімейного стану працівника. Сума цієї виплати подвоюється у разі випадкової смерті;
- для працівників, які належать до схеми пільг для керівників, працівників, що регулюються Статтею 36 угоди AGIRC, та торгових представників, виплачується пенсія для пережившого подружжя[48]. Це гарантує, що подружжя

матиме дохід, подібний до пенсії для пережившого подружжя, що виплачується за додаткові пенсійні внески на частину заробітку, що перевищує річний ліміт соціального забезпечення, якщо смерть сталася у віці 65 років;

- для всіх працівників виплачується Пенсія на освіту кожній дитині, що залежить від вікової шкали.

Максимальна сума одноразових виплат для цих гарантій не може перевищувати 2,3 мільйона євро за подію.

Мінімальні гарантовані одноразові виплати за смерть: L'Oréal встановила додаткову гарантовану одноразову виплату за смерть, яка доповнює, де це застосовно, для всіх працівників, одноразову виплату за смерть на суму, рівну середньому доходу за три роки. Загальна сума ризикового капіталу, необхідного для фінансування пенсії для пережившого подружжя та пенсії на освіту, одноразових виплат за смерть та мінімальної гарантованої одноразової виплати за смерть, обмежена[59].

Медичні витрати: медична програма є обов'язковою для всіх працівників L'Oréal та її французьких філій. Працівники можуть включити своїх членів сім'ї в ці програми. Внески зазвичай індивідуальні. Частина внеску працівника фінансується компанією[64].

Заходи, вжиті на користь працівників L'Oréal

L'Oréal впровадила кілька інших політик, які сприяють дотриманню прав працівників і їхніх основних свобод, зокрема через політики в області охорони праці та безпеки, соціального діалогу, різноманітності та програму Share & Care[42].

Група забезпечує, щоб усі працівники отримували не менше мінімальної заробітної плати, встановленої місцевим законодавством або застосовними колективними договорами, і отримували прожиткову заробітну плату, яка покриває їхні базові потреби, розраховану відповідно до найкращих практик. Протягом другого поспіль року виконання цього зобов'язання L'Oréal на глобальному рівні було сертифіковано НУО Fair Wage Network у 2023 році[63].

Філії повинні дотримуватися застосовного місцевого законодавства та мінімального набору основних правил, спрямованих на запобігання серйозним порушенням прав людини. Деталі та реалізація цих правил описані в Плані нагляду L'Oréal, який також пояснює організацію Групи в галузі прав людини[47]. Крім того, відповідність перевіряється через програму соціальних аудитів та за допомогою інструменту самостійної оцінки примусової праці, розробленого НУО Fair Labour Association у співпраці з Consumer Goods Forum, як зазначено в розділі.

Заходи, вжиті на користь працівників постачальників Групи в контексті їхніх умов праці

L'Oréal обирає постачальників, які поділяють її етичні зобов'язання, зокрема стосовно прав людини та умов праці їхніх працівників.

Зобов'язання L'Oréal доводяться до всіх постачальників через загальні умови закупівель. Постачальники, які визначені у картуванні ризиків Групи, повинні підписати Лист етичних зобов'язань. Деякі з них можуть підлягати аудитам. Деталі та реалізація цієї програми Buy & Care описані в Плані нагляду L'Oréal[62].

L'Oréal прагне поширити цю мету за межі Групи. Саме тому програма **L'Oréal for the Future** включає нове вимогливе зобов'язання, яке гарантує, що всі працівники стратегічних постачальників отримують не менше прожиткової заробітної плати. Розрахована за регіоном і узгоджена з найкращими місцевими практиками, ця нова норма має дозволити працівникам покривати свої базові потреби та потреби їхніх родин для забезпечення належного житла, харчування, освіти та інших потреб. У багатьох країнах ця прожиткова заробітна плата перевищує законодавчі мінімуми[58].

Політика запобігання корупції

Бажаючи діяти за будь-яких обставин відповідно до етичних принципів, які вона встановила для себе, і відповідати вимогам законів та регламентів, що діють у всіх країнах, де вона працює, Група застосовує політику нульової толерантності до

корупції. Ці політики дозволяють їй реагувати на основні ризики корупції, зазначені в підпункті.

Давнє зобов'язання на найвищому рівні компанії

L'Oréal є членом Глобального договору ООН з 2003 року та підтримує боротьбу з корупцією. Група зобов'язується дотримуватися Конвенції ООН проти корупції від 31 жовтня 2003 року та застосовувати всі відповідні закони, зокрема закон Sapin 2 у Франції. L'Oréal є членом Комісії з боротьби з корупцією Міжнародної торгової палати та Transparency International France[55]. Це зобов'язання підтримується на найвищому рівні компанії її Генеральним директором, який щорічно поновлює зобов'язання L'Oréal перед Глобальним договором ООН.

Кодекс етики L'Oréal та практичні посібники з запобігання корупції

Кодекс етики L'Oréal публічно заявляє про політику нульової толерантності до корупції. Він застосовується до всіх працівників, директорів та керівних осіб, а також до членів Виконавчого та Управлінського комітетів Групи та її філій у всьому світі. Кодекс етики L'Oréal був оновлений у 2023 році. Він доступний на 30 мовах, а також як аудіокнига французькою та англійською мовами, і розповсюджується серед усіх працівників по всьому світу[57].

L'Oréal також опублікувала більш детальну політику запобігання корупції, яка доступна на її вебсайті, loreal.com.

Група також має інші довідкові документи для працівників, щоб уточнити практики, які повинні застосовуватися для боротьби з корупцією.

Специфічний посібник з запобігання корупції: запроваджений у всій Групі з 2013 року та доповнений у 2018 році, він охоплює взаємини з кожним із зацікавлених осіб L'Oréal, зокрема з державними органами та посередниками. Цей практичний посібник має на меті уточнити стандарти Групи та допомогти працівникам вирішувати ситуації, з якими вони можуть зіткнутися під час виконання своїх обов'язків. Він підтверджує політику запобігання корупції, яка була

затверджена Генеральним директором і Виконавчим комітетом. Політика була представлена Раді директорів[49].

Ця політика, опублікована на вебсайті L'Oréal, повторює наступні принципи:

- політика нульової толерантності до корупції;
- заборона на facilitation payments (платежі, що сприяють виконанню адміністративних функцій);
- заборона всіх внесків до політичних партій або політиків з метою отримання комерційної переваги;
- заборона на надання та прийняття подарунків і/або запрошень, які можуть вплинути або сприйматися як вплив на бізнес-відносини;
- комунікація зобов'язання щодо запобігання корупції з бізнес-партнерами Групи; та
- дотримання цих зобов'язань посередниками, що представляють L'Oréal, зокрема в країнах, де існує високий ризик корупції.

Для підвищення мотивації співробітників компанії L'Oréal в Україні можна вжити таких заходів:

Програми професійного розвитку та навчання:

- Регулярні тренінги, майстер-класи та онлайн-курси, що сприяють розвитку нових навичок та кар'єрному зростанню.
- Можливості для співробітників брати участь у міжнародних проектах, що дозволяє розширювати їх професійні горизонти та досвід.

Гнучкий графік роботи та віддалена робота:

- Зважаючи на різноманітність потреб співробітників, впровадження гнучких умов роботи, зокрема можливість працювати віддалено або за гнучким графіком, що допоможе покращити баланс між особистим життям і роботою.

Мотиваційні бонуси та премії:

- Введення системи заохочень за досягнення в роботі, таких як бонуси за підсумками кварталу чи року, премії за інноваційні ідеї або успішні проекти.
- Програми визнання кращих співробітників, де можна вручати сертифікати, нагороди та публічно відзначати досягнення.

З турботою про здоров'я та добробут співробітників:

- Надання медичного страхування, підтримка спортивних ініціатив, знижки на фітнес-послуги та інші способи підтримки фізичного і психічного здоров'я.
- Організація корпоративних заходів та тімбілдінгів, що сприяють зміцненню командного духу.

Корпоративна культура та прозорість:

- Розвиток корпоративної культури, де цінуються ідеї та внесок кожного співробітника, підтримка відкритого і чесного спілкування між керівництвом і персоналом.
- Організація відкритих зустрічей з керівниками компанії, на яких співробітники можуть ділитися своїми ідеями та отримувати зворотний зв'язок.

Соціальна відповідальність та участь у благодійних проектах:

- Включення співробітників у корпоративні соціальні ініціативи, волонтерські програми або проекти, спрямовані на покращення екології та соціальної ситуації в Україні.
- Розвиток корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє створенню відчуття важливості роботи для компанії та суспільства.

Кар'єрний ріст та можливості для просування:

- Прозора система кар'єрного росту з чіткими критеріями для підвищення, що мотивує співробітників працювати на довгострокову перспективу та бачити можливості для розвитку в межах компанії.

- Програми наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися професійно.

Різноманітність та інклюзивність:

- Впровадження політики інклюзивності, де цінуються різноманітність та унікальність кожного співробітника, а також створення середовища, де кожен відчуває себе частиною команди.
- Програми, спрямовані на залучення жінок, молоді та представників меншин до сфери лідерства та технологій.

Визнання та подяка:

- Введення регулярних програм заохочення співробітників за їхній внесок у розвиток компанії (наприклад, «Співробітник місяця», публічні подяки на корпоративних зустрічах).
- Заохочення як індивідуальних, так і командних досягнень, що створює атмосферу визнання та надихає на нові успіхи.

Ці заходи сприятимуть створенню більш мотивованої, продуктивної та залученої команди в Україні, що допоможе L'Oréal досягти великих успіхів на місцевому ринку.

ВИСНОВКИ

Сутність поняття мотивації, системи мотивації та еволюційний розвиток менеджменту дозволяють зробити висновок, що менеджмент є продуктом 3 промислових революцій. Внаслідок цих революцій змінилися портрети працівників, їхнє ставлення до працівників з боку менеджерів і, як наслідок, підхід до побудови системи мотивації. Деякі речі, які ускладнювали розуміння робочого процесу працівником, такі як нові технології, робота, додана нації тощо, змінили мотиваційні практики та підходи до управління. Тут хочу зауважити, що згідно з еволюцією управлінських парадигм командний менеджмент має такі переваги щодо підвищення якості роботи до 2021 року.

Високий менеджмент людських ресурсів у міжнародному бізнесі формується на базі кваліфікованих і талановитих працівників, головне – відповідність людини цінностям компанії. Проаналізувавши мотиваційну та управлінську практику в діяльності ТНК «L'OREAL Group», можна констатувати, що досліджувана іноземна компанія виконує певні стандарти для своїх співробітників, як обговорювалося, вони відповідають вимогам належної освіти, вони різного віку, але всі вони дотримуються місії та цінностей компанії. Для компанії ―L'OREAL Group‖ співробітники – це в першу чергу команда компетентних професіоналів і їх постійний розвиток і зростання є пріоритетом. Для цього компанія намагається зробити все можливе для забезпечення постійного спілкування всередині команди, організовуючи різноманітні тренінги та курси. Компанія виступає за те, щоб не чинити перешкод у роботі, а всіляко підтримувати, щоб бути ефективними. Управління персоналом в ТНК «ANUBIS Cosmetics» є ефективним, якщо компанія та її персонал розвиваються. Що стосується мотиваційного підходу співробітників компанії, то для розглянутої компанії, як правило, властива європейська модель управління, в якій є науковий та інтелектуальний потенціал; це впливає на розвиток управлінських якостей і формування команд експертів-менеджерів. Модель

управління компанії «ANUBIS Cosmetics» визначається як поєднання кращих національних моделей (більшість американських і японських моделей). У більшості випадків на цьому етапі компанія, яка займається розширенням та інтенсивним зростанням, не має достатніх ресурсів для мотивації своїх людей, але, знову ж таки, з іншого боку, вона має частки цінності зі спільними командами, орієнтованими на цілі та кар'єрний ріст.

Дослідження довели, що інноваційні технології для вдосконалення систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях в сучасних умовах цифровізації економіки є значущими та можуть у найближчі роки суттєво вплинути на розвиток бізнесу в цілому та, зокрема, його співробітника. Інновації змінюють структуру процесів у компанії; мабуть, інтенсивно змінюються прикладні підходи до працівників. У зв'язку з тим, що ми беремо до уваги п'ять трендів, які впливатимуть на системи мотивації персоналу, хочемо відзначити, що зміна світу та трансформація суспільства зумовлена змінами в управлінні людьми, а прогнозні тренди – це реалії суспільства до 2025 р. Неврахування їх і впровадження може дуже сильно вплинути на розвиток міжнародного бізнесу, тому що в світі вже активно впроваджуються деякі тенденції, наприклад, автоматизація процесів і перехід на аутсорсинг, дистанцію, аналітику. а також збір і стратегічний (мислення) підхід до управління якістю процесів всередині компанії. Що стосується впровадження інноваційних технологій у систему міжнародного менеджменту, то проведене дослідження надало багато доказів на підтримку думки про те, що системи управління система мотивації в сучасних умовах цифровізації економіки переходять в онлайн. Це впливає на швидкість збору, виробництва та використання даних, що, у свою чергу, призводить до якісного поглиблення та трансформації. Зважаючи на це, слід зазначити, наскільки далеко він досяг у вимірі цифрових кадрових технологій. Як правило, він охоплює аспект застосування або потреби в автоматизації в процесі роботи з персоналом інформації, отриманої з внутрішніх або зовнішніх джерел. Можна відзначити, що реалізацію програм стимулювання на

підприємствах слід розглядати в довгостроковій перспективі роботи з персоналом, яка включає: відбір спеціалістів необхідної освіти, віку, досвіду, професійних навичок; розробка ефективної системи мотивації з урахуванням участі персоналу в діяльності фірми. належні умови праці відповідно до нормативних вимог; встановлення відповідної заробітної плати для працівників і надання їм можливостей кар'єрного росту. Прогностична інформація про те, що технологія стане ядром і джерелом життя фірм, веде до висновку, що для менеджера з персоналу необхідне широке вивчення технологічних інновацій (техніки та програмного забезпечення), застосовних до робочого процесу та подальша адаптація до засвоєння персоналом.

Вона поєднується з прогностичною тенденцією, формулюванням стратегічного мислення як основи внутрішньої компетентності. Це також поєднується зі здатністю керувати бізнес-операціями та впливати на бізнес, що є зміною парадигми четвертої промислової революції, яка однозначно впливає на відносини між відділом кадрів, бізнесом та працівниками. Беручи до уваги майбутні прогнози робочої сили, слід зазначити, що на міжнародному рівні штучний інтелект стає досить доступним і широко застосовуваним і впливає на процеси компанії, безпосередньо впливаючи та підвищуючи обізнаність про діяльність персоналу. Тому основне завдання сучасних професіоналів – це розуміння персоналу, виявлення талантів, заохочення працівників і навчання керівників будувати успішні команди за сучасними стандартами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amy C. Edmondson Strategies for Learning from Failure. Harvard Business Review, April 2011, №4. URL: https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learningfrom-failure (дата звернення: 07.06.2021)
2. Агроосвіта майбутнього Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. НУБіП України, магістерська програма «Агрокебети», 01.01.2019
3. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. №10. С. 166–171.
4. Руденко О. М. та ін. .менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / Руденко О. М. та ін. - Київ: Кондор-Видавництво, 2016 - 10 с.
5. Система і стратегія менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.
6. Цимбалюк О.Л. Теоретичні засади фінансового забезпечення стимулювання розвитку персоналу в міжнародному бізнесі: збірник праць учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку» (27 жовтня 2021 р.). Том 2. Житомир: Поліський університет, 2021. 72 с.
7. Цимбалюк О.Л. Трансформаційні процеси мотивації персоналу в умовах глобалізації, Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Житомир: Поліський національний університет, 2021. 278 с.
8. Менеджмент: Підручник / Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. - К.: Сузір'я, 2007. - 688 с.
9. Меркушова Н. И., Гаффорова Е. Б. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях // Вестник ТГЭУ. 2007. – №1. – С.49-57.

10. Тали Шарот, Кнут или пряник: что мотивирует сотрудников больше: науч. статья / пер. с англ.. В. Д. Медведев. Киев, 2017. 55 с.

11. О. В. Дудченко та ін.. Функції менеджера на підприємстві: наук. стаття, 2016 - 3 с.

12. Авєріна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад / О.І. Авєріна // Нова парадигма. 2013. Випуск 115. С. 3–11.

13. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

14. Josh Millet The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar, Forbes, October 2017, №10. URL: https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/?sh=5c9ae31921b3

15. О.В. Кушнерик Національне агентство з питань запобігання корупції.. менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом doi: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21

16. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.

17. Базалійська Н.П, Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві: наук.стаття УДК 331.101.3/ Випуск №9, 2016 – с. 233-236.

18. Сталінська О.В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві: наук.стаття УДК 331.108/Випуск №14, 2018 – 4 с.

19. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно- харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник

Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – № 1. – С. 11–14.

20. L'Oréal Україна [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal.com/ukua/ukraine/

21. Интервью с директором по персоналу L'Oréal [Електронний ресурс]. URL: https://biz.liga.net/hr/all/interview/cotrudnik-s-razvitymi-soft--i-hard-skills-gdenayti-i-kak-vospitat

22. ANUBIS [Електронний ресурс]. URL: https://anubis-cosmetics.com.ua/aboutbrand

23. ANUBIS [Електронний ресурс]. URL: https://makeup.com.ua/brand/1742379/

24. Global competencies: mastering competitive value from the outside in / D. Ulrich,, W. Brockbank, J. Younger, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 304 p.

25. From the outside in: the next era of human resources transformation / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 272 p.

26. Transformation: Building Human Resources from the Outside In / D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman. Chicago: McGraw-Hill, 2009. 256 p.

27. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends [Електронний ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/pressreleases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html

28. Deloitte’s 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report Shared Services Centers Focus on Strategic Investments to Drive Value [Електронний ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/enterprise-technology-andperformance/articles/2021-global-shared-services-survey-report.html

29. 10 прикладів, як штучний інтелект може змінити ваш спосіб життя [Електронний ресурс]. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/29015231.html

30. Інститут суспільно-економічних досліджень Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом [Електронний ресурс]. URL: https://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyi-maibutnogo-iakzminitsia-naiblizhchim-chasom-rinok-pratsi

31. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. – Том 133. – 2012. – Економічні науки. – С. 65–70.

32. L'Oreal SA - Company Profile [Електронний ресурс]. URL: https://www.globaldata.com/company-profile/l-oreal-sa/

33. The Story behind the Brand: L'Oréal [Електронний ресурс]. URL: https://brandminds.com/the-story-behind-the-brand-loreal/

34. Character Traits For Success At L'Oréal [Електронний ресурс]. URL: https://beautytmr.com/six-character-traits-for-success-at-l-or%C3%A9al-e5c9949021d

35. L'Oréal: The Beauty of Intangibles [Електронний ресурс]. URL: https://quartr.com/insights/company-research/loreal-the-beauty-of-intangibles

36. L'Oréal. 2023 Half-Year Financial Report, July 17, 2023. Retrieved on September 12, 2023. [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/availability-2023-half-year-financial-report.

37. L'Oréal. Innovating Through Science. Retrieved on September 12, 2023. [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-research-and-innovation/innovating-through-science/.

38. Research and development (R&D) expenditure of L'Oréal worldwide from 2009 to 2023 [Електронний ресурс]. URL: https://www.statista.com/statistics/517825/global-randd-spending-of-l-oreal/

39. L’Oréal SA – Company Overview and Analysis, 2023 Update [Електронний ресурс]. URL: https://www.globaldata.com/store/report/loreal-covid-19-impact-analysis/

40. Welcome to l'oréal. L'Oréal. (n.d.). Retrieved October 14, 2021, [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal.com/

41. Qu Zuoqi. Research on the International Competition Strategy of Enterprises in the Internet Era[J]. Business News ,2020(03):106-107.

42. L'Oréal. (2020, January 23). L'Oréal group: Strategy & model.

43. L'Oréal Finance. (2020). Cosmetics market. L'Oréal Finance: Annual Report.

44. l'oreal recruitment and motivation [Електронний ресурс]. URL:https://prezi.com/ffdx_l8xzmz3/loreal-recruitment-and-motivation/

45. Jun Kang, Zihe Diao. Marco Tulio Zanini. Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. 2020 29 September.

46. Kelly Steer, Lalit Garg, Vijay Parkash Soni, Vipul Gupta. SWOT Analysis of e-Marketing for e-business. 2019 June. ISSN: 2278-3075.

47. Bingchan Xia, Minxuan Han, Yunxi Zhu. Experiential Marketing of L’Oréal in China: A Case Study Based on Consumer Behavior of Chinese Female University Students. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 203. 2021. ICEMCI 2021

48. Liu Xiaoying. L’Oreal invests in two intelligent operation centres in China in three years. First Financial Daily, 2023-03-27(A09).DOI:10.28207/n.cnki.ndycj.2023.001338.

49.]BB Cream Market Size To Reach $5.41 Billion By 2025 | Key Players Analysis - L'Oreal, Avon Products, TheEstee Lauder Companies And Unilever | Million Insights M2 Presswire.Volume, Issue.2022

50. L'oreal marketing strategy: how was it carried out? [Електронний ресурс]. URL: https://www.conceptsnc.com/en/strategy-marketing-loreal-paris/

51. L’Oréal Masters Multiculturalism by Hae-Jung Hong and Yves Doz [Електронний ресурс]. URL: https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism

52. A Captivating Case Study Analysis [Електронний ресурс]. URL: https://blog.osum.com/loreal-case-study/

53. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends [Електронний ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/pressreleases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html

54. Интервью с директором по персоналу L'Oréal [Електронний ресурс]. URL: https://biz.liga.net/hr/all/interview/cotrudnik-s-razvitymi-soft--i-hard-skills-gdenayti-i-kak-vospitat

55. Lancome Paris, USA. [Електронний ресурс]. URL: https://www.lancome-usa.com/beautyservices.html#instoreservices

56. .L`Oreal annual report | social & environmental performance. L`Oreal Finance. [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/socialenvironmental-performance/#results

57. Contributors to Wikimedia projects. McKinsey 7S framework -wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. [Електронний ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework

58. Global market opportunity assessment — CAGE analysis — core principles of international marketing. Open Text WSU — Simple Book Publishing. [Електронний ресурс]. URL https://opentext.wsu.edu/mktg360/chapter/6-3-selecting-target-marketsand-target-market-strategies.

59. Amy C. Edmondson Strategies for Learning from Failure. Harvard Business Review, April 2011, №4. [Електронний ресурс]. URL: https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learningfrom-failure

60. Global Marketing Strategyю 2022. [Електронний ресурс]. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-90665-8

61. Digital marketing strategy: an integrating approach to online marketing. 2022. [Електронний ресурс] URL: https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=acdsEAAAQBAJ &oi=fnd&pg=PP1&dq=marketing+strategy&ots=Ztin3_ICoO&sig=xEirtIuLSJTDjUiNJ13jpTC1Bc.

62. Health Care SMEs Products Marketing Strategy: How the Role of Digital Marketing Technology through Social Media? 2022 [Електронний ресурс] URL: http://ojs.transpublika.com/index.php/JHSSB/article/view/123

63. L'Oreal Paris Strategic and Marketing Objectives. [Електронний ресурс] URL: https://businessessay.com/loreal-paris-strategic-and-marketing- objectives/

64. Digital marketing case study - Snapchat case study: L'Oréal Paris gets 51% sales boost with social blitz - Digital Training Academy. Digital Training Academ

— Building stronger digital teams. URL: http://www.digitaltrainingacademy.com/casestudies/2017/05/snapchat_case_study_loreal_paris_gets_51_sales_boost_with_social_blitz.php

ДОДАТКИ

Додаток А

Розподіл продажів 2023 року

Категорія	Частка (%)	Тип
Споживчі товари	36,8%	Підрозділи
Розкіш	36,2%	Підрозділи
Дерматологічна краса	15,6%	Підрозділи
Професійні товари	11,3%	Підрозділи
Європа	31,6	Регіони
Північна Америка	27,1%	Регіони
Північна Азія	25,9%	Регіони
SAPMENA-SSA	8,4%	Регіони
Латинська Америка	7,1%	Регіони
Догляд за шкірою та захист від сонця	39,9%	Категорії
Макіяж	19,7%	Категорії
Догляд за волоссям	15,3%	Категорії
Парфуми	12,6%	Категорії
Фарбування волосся	8,3%	Категорії
Інше	4,1%	Категорії

Додаток Б

Консолідовані продажі

Рік	Продажі (млрд)
2020	27,99
2021	32,28
2022	38,26
2023	41,18

Операційна рентабельність у 4 підрозділах

Підрозділ	**Рентабельність (%)**
Професійні товари	21,6%
Споживчі товари	20,5%
Розкіш	22,3%
Дерматологічна краса	26,0%

Додаток В

Продажі за підрозділами та регіонами за 2023 рік

	4 квартал 2023 року			Станом на 31 грудня 2023		
		Зростання			Зростання	
	Євмлн	Подібний до подібного	Відхил.	Євмлн	Подібний до подібного	Відхил.
За поділом						
Професійна продукція	1,230.3	+6.4%	+1.0%	4,653.9	+7.6%	+4.0%
Товари народного споживання	3,714.3	+7.7%	+1.0%	15,172.7	+12.6%	+8.2%
L'Oréal Люкс	4,139.1	+0.4%	-0.4%	14,924.0	+4.5%	+2.0%
Дерматологічна краса	1,521.5	+27.3%	+20.0 %	6,432.0	+28.4%	+25.5%
Всього в групі	10,605.3	+6.9%	+2.8%	41,182.5	+11.0%	+7.6%
За регіонами						
Європа	3,267.3	+11.6%	+9.2%	13,007.8	+16.0%	+13.7%
Північна Америка	2,836.2	+9.4%	+5.4%	11,147.2	+11.8%	+9.7%
Північна Азія	2,965.0	-6.2%	-9.9%	10,662.9	-0.9%	-5.8%
САПМЕНА – ДСА[5]	914.4	+22.0%	+18.6 %	3,447.7	+23.2%	+16.4%
Латинська Америка	622.4	+23.4%	+8.2%	2,916.9	+24.4%	+22.8%
Всього в групі	10,605.3	+6.9%	+2.8%	41,182.5	+11.0%	+7.6%

Додаток Г

Продажі за підрозділами та регіонами за половину 2024

	2 квартал 2024 року			1 півріччя 2024 року		
		Зростання			Зростання	
	Ємлн	Подібний до подібного	Відхил.	Ємлн	Подібний до подібного	Відхил.
За поділом						
Професійна продукція	1,183.4	+0.9%	+1.1%	2,426.7	+5.7%	+4.9%
Товари народного споживання	4,149.4	+6.7%	+7.3%	8,322.2	+8.9%	+8.3%
Люкс	3,765.8	+2.8%	+5.8%	7,578.8	+2.3%	+4.0%
Дерматологічна краса	1,777.2	+10.8%	+11.1%	3,793.0	+16.4%	+15.5%
Всього в групі	10,875.8	+5.3%	+6.7%	22,120.8	+7.3%	+7.5%
За регіонами						
Європа	3,550.0	+9.7%	+12.2%	7,283.3	+11.1%	+12.2%
Північна Америка	2,783.6	+3.4%	+5.5%	5,798.7	+7.8%	+8.7%
Північна Азія	2,752.0	-2.4%	-2.4%	5,474.7	-1.7%	-3.1%
САПМЕНА–ДСА[3]	922.5	+14.0%	+14.3%	1,884.0	+15.2%	+14.3%
Латинська Америка	867.6	+12.3%	+13.3%	1,680.2	+14.2%	+15.8%
Всього в групі	10,875.8	+5.3%	+6.7%	22,120.8	+7.3%	+7.5%