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.

Студента ІІ курсу групи М-20.07 _____ Сукнєва Володимира

(підпис) (прізвище, ім¢я, по-батькові)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

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

(підпис) (прізвище, ім¢я, по-батькові)

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

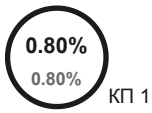
Сукнєв_КРМ

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Пархоменко В.В.**

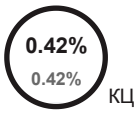
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
22989	**177787**	**1/11/2026**	**---**	**333084051**

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.



КП 1



КЦ

22989

Кількість слів

177787

Кількість символів

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	11
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	14

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/MR_Pidgotovka-KRB_Marketing.pdf	27 0.12 %
2	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/ad9b9122-8359-45e6-8261-8defb30f80b5/download	21 0.09 %
3	The Influence of PAI Teachers on the Moral Formation of Early Childhood Students in the KB Taman Ceria Balikpapan Iskandar Yusuf,Luthfiyah Amrun;	14 0.06 %
4	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/ad9b9122-8359-45e6-8261-8defb30f80b5/download	13 0.06 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО_ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
"____" _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Сукнєва Володимира Андрійовича

1. Тема роботи: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.
затверджені наказом НАСОА від 24 вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи: 5 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених, висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам мотивації персоналу в міжнародних компаніях; корпоративна звітність The Coca-Cola Company; статистичні дані Держстату України та міжнародних організацій; матеріали наукових конференцій; результати емпіричних досліджень систем мотивації в транснаціональних корпораціях.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): систематизувати теоретичні підходи до мотивації персоналу в міжнародному менеджменті та дослідити еволюцію теорій мотивації. Визначити особливості систем мотивації в транснаціональних корпораціях різних регіонів. Удосконалити методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації персоналу. Провести аналіз системи мотивації на прикладі The Coca-Cola Company. Дослідити вплив соціокультурних факторів на ефективність мотивації персоналу. Розробити концептуальну модель інтегрованої системи мотивації для міжнародної компанії. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації в Coca-Cola Beverages Ukraine та обґрунтувати механізм впровадження інноваційних інструментів мотивації.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**04.10.2025-07.10.2025**
	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**08.10.2025-15.10.2025**
	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**16.10.2025-06.11.2025**
	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**07.11.2025-28.11.2025**
	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**29.11.2025-21.12.2025**
	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-28.12.2025**
	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**29.12.2025-04.01.2026**
	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**05.01.2026**
	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2026-15.01.2026**
	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**15.01.2026-30.01.2026**

Студент _____ В.А.Сукнєв

(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національної академії статистики, обліку та аудиту

Сукнєва Володимира Андрійовича

Тема: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 6 рисунків та додатки. Перелік використаних джерел налічує 91 найменування.

Актуальність теми. У міжнародних компаніях персонал набуває дедалі більшого значення. Головною рушійною силою, яка допомагає працівникам і компанії працювати на спільний успіх, є система мотивації. Однак створити єдину систему для всіх країн складно. Міжнародні компанії повинні поєднувати загальні для всієї компанії правила мотивації з обліком місцевих культурних особливостей, законів та умов праці в кожній країні. Сучасні працівники ставлять до роботи інші вимоги. На це впливають дистанційна робота, різниця в цінностях між поколіннями та те, що люди тепер часто хочуть не лише зарплати, а й цікавих завдань, свободи та розвитку.

Метою роботи є дослідити, як міжнародні компанії можуть створювати та вдосконалювати системи мотивації своїх співробітників. Для цього буде розглянуто сучасні тенденції та досвід компанії The Coca-Cola Company, а також запропоновано практичні рекомендації.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти побудови ефективних систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях в умовах глобалізації.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід, методи аналізу і синтезу, компаративний аналіз для порівняння мотиваційних практик у різних регіонах, економіко-статистичні методи для обробки емпіричних даних, регресійний аналіз для виявлення взаємозв'язків між факторами ефективності мотивації, gap-аналіз для визначення мотиваційних розривів, а також методи моделювання та прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів.

У першому розділі розкрито теоретико-концептуальні підходи до мотивації персоналу в міжнародному менеджменті. Проаналізовано еволюцію теорій мотивації та особливості їх адаптації в умовах міжнародного бізнес-середовища. Досліджено компаративні аспекти формування систем мотивації в транснаціональних корпораціях різних регіонів світу.

У другому розділі удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації. Проведено аналіз системи мотивації The Coca-Cola Company, досліджено динаміку HR-показників та виявлено вплив соціокультурних факторів через бенчмаркінговий аналіз міжнародних компаній.

У третьому розділі розроблено концептуальну модель інтегрованої системи мотивації персоналу. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення мотивації в Coca-Cola Beverages Ukraine та механізм впровадження з оцінкою економічної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу Coca-Cola Beverages Ukraine, зокрема підвищення залученості працівників, оптимізації HR-метрик, удосконалення процесів оцінювання результативності та

адаптації мотиваційних практик до міжнародних корпоративних стандартів з урахуванням локальної специфіки.

Ключові слова: мотивація персоналу, міжнародні компанії, система мотивації, культурні виміри, винагороди, залученість персоналу, HR-метрики, компаративний аналіз, транснаціональні корпорації, економічна ефективність.

Студент _____Володимир СУКНЄВ

ЗМІСТ

ВСТУП ... 3
РОЗДІЛ 1 ... 8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ... 8
1.1. Теоретико-концептуальні підходи до мотивації персоналу в системі міжнародного менеджменту ... 8
1.2. Еволюція теорій мотивації персоналу та особливості їх адаптації в умовах міжнародного бізнес-середовища ... 18
1.3. Особливості формування та функціонування систем мотивації персоналу в транснаціональних корпораціях: компаративний аспект ... 25
Висновки до розділу 1 ... 27
РОЗДІЛ 2 ... 29
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ... 29
2.1. Методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях ... 29
2.2. Аналіз та порівняльна оцінка систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях (на прикладі The Coca-Cola Company) ... 33
2.3. Вплив соціокультурних та організаційних факторів на ефективність систем мотивації персоналу: бенчмаркінговий аспект ... 58
Висновки до розділу 2 ... 62
РОЗДІЛ 3 ... 65
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ THE COCA-COLA COMPANY ... 65
3.1. Концептуальна модель інтегрованої системи мотивації персоналу міжнародної компанії ... 65
3.2. Прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії Coca-Cola Beverages Ukraine ... 71
3.3. Механізм впровадження інноваційних інструментів мотивації персоналу та оцінка їх економічної ефективності ... 78
Висновки до розділу 3 ... 90
ВИСНОВКИ ... 92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... 97
ДОДАТКИ ... 104

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де економіка стає більш глобалізованою, а конкуренція посилюється, саме співробітники та їхній потенціал стають головною перевагою міжнародних компаній. Сьогодні недостатньо просто керувати персоналом, потрібно стратегічно розвивати команду, створюючи такі системи мотивації, які об'єднують особисті інтереси працівників із цілями компанії.

Міжнародні компанії працюють у середовищі, де поєднується різні культури. Це створює особливі виклики в управлінні, а саме потрібно враховувати різні цінності, закони та умови життя в кожній країні. Тому системи мотивації мають бути гнучкими та враховувати місцеві особливості, але при цьому підтримувати єдиний корпоративний дух.

Дослідження провідних міжнародних компаній показують, що невдала система мотивації це одна з головних причин, чому співробітники масово йдуть з транснаціональних корпорацій та міжнародних компаній. За оцінками експертів, втрата кваліфікованого спеціаліста обходиться міжнародній компанії в еквіваленті від 1,5 до 3 його річних заробітних плат, що включає в себе прямі витрати на підбір та адаптацію нового працівника, а також непрямі втрати від зниження продуктивності.

Динамічні зміни у структурі мотиваційних преференцій сучасних працівників, зумовлені цифровізацією економіки, поширенням концепції балансу між професійним та особистим життям, зростанням значущості нематеріальних стимулів вимагають перегляду традиційних підходів до побудови систем мотивації.

Наразі особливої актуальності набувають питання інтеграції матеріальних та не матеріальних компонентів мотивації, використання інноваційних інструментів стимулювання, врахування специфіки різних поколінь працівників.

Пандемія COVID-19 та подальший перехід до гібридних форматів роботи кардинально змінили уявлення про організацію трудових процесів та підходу до

систем мотивації. Перехід на віддалену або гібридну роботу повністю змінив «правила гри». Міжнароднім компаніям довелось шукати нові способи мотивіції для віддалених команд, адже підтримка корпоративної культури в умовах фізичної віддаленості працівників, забезпечення їх залученості та продуктивності за межами традиційного офісного середовища.

Для України ця тема дуже актуальна. З одного боку, українські офіси міжнародних корпорацій тестують нові підходи до мотивації працівників адаптуючи їх до нашого ринку праці. З іншого боку українські компанії, що виходять на міжнародний рівень потребують перевірених методів, як будувати систему мотивації для мультикультурних команд.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці мотивації працівників, комплексні дослідження специфіки систем мотивації саме в різноманітних компаніях залишаються фрагментарними. Недостатньо розробленими є методологічні підходи до оцінки ефективності мотиваційних систем у мультикультурному середовищі, механізми адаптації мотиваційних інструментів до різних національних контекстів, моделі інтеграції локальних компонентів корпоративної системи мотивації.

Саме тому актуальність цієї теми підтверджується необхідністю поглибленого осмислення сучасних тенденції у сфері мотивації персоналу міжнародних компаній. Потрібно аналізувати сучасні тенденції, узагальнювати найкращий світовий досвід і розробляти конкретні рекомендації, як будувати ефективні системи мотивації, які зможуть працювати в умовах глобалізації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних основ та практичних рекомендації щодо створення та покращення систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях на основі аналізу сучасних тенденцій і кращого досвіду.

Основні завдання:

- упорядкувати основні теорії та поняття в міжнародному менеджменті;

- дослідити розвиток теорій мотивації та показати, як вони застосовуються в міжнародному бізнесі;
- порівняти підходи до мотивації в транснаціональних корпораціях різних регіонів світу.
- удосконалити методи оцінки ефективності систем мотивації в міжнародних компаніях;
- проаналізувати систему мотивації у конкретній міжнародній міжнародній компанії та виявити її сильні та слабкі сторони;.
- розробити модель комплексної системи мотивації персоналу для міжнародної компанії;
- запропонувати план впровадження сучасних інструментів мотивації;
- оцінити економічну ефективність запропонованих змін;

Об'єкт дослідження – процеси формування та функціонування систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти побудови ефективних систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях в умовах глобалізації.

В кваліфікаційній роботі були використані наступні **методи дослідження:**

- аналіз та синтез для вивчення теорій та визначення особливостей міжнародних компаній;
- компаративний аналіз для оцінки практик мотивації в різних країнах;
- абстрагування та системний підхід для створення нової моделі системи мотивації;
- статистичний аналіз моделювання для розрахунків ефективності;
- опитування експертів для діагностики проблем у конкретній компанії;
- узагальнення для формулювання висновків.

Інформаційна база дослідження. Робота базується на наукових працях українських та зарубіжних науковців у сфері менеджменту персоналу, законодавстві України, даних Держстату та міжнародних організацій,

корпоративна звітність міжнародних консалтингових компаній, матеріалах наукових конференцій та інтернет-ресурсах.

Наукова новизна одержаних результатів. В ході дослідження отримано такі нові результати:

1. Удосконалено метод оцінки ефективності систем мотивації, який враховує культурні відмінності та поєднує цифрові та якісні показники.
2. Удосконалено класифікацію інструментів мотивації, що дозволяє чітко систематизувати різні підходи за їх типом, рівнем застосування та адаптованістю до культури.
3. Уточнено ключові поняття, такі як «система мотивації в міжнародній компанії» та «культурна адаптивність інструментів мотивації»
4. Розроблено нову модель системи мотивації, яка поєднує єдині стандарти компанії з місцевими особливостями її філіалів у різних країнах.
5. Запропоновано чіткий механізм впровадження нових інструментів мотивації, включаючи етапи, ресурси та облік зовнішніх факторів.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення систем мотивації персоналу міжнародних компаній які можуть бути використані у практиці управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій та їхніх національних підрозділів.

Запропонована концептуальна модель інтегрованої системи мотивації може бути адаптована до специфіки конкретних організацій з урахуванням їхньої галузевої приналежності, масштабів діяльності та географії присутності.

Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності мотиваційних систем надають менеджменту міжнародних компаній інструментарій для систематичного моніторингу та діагностики проблемних аспектів мотивації персоналу. Розроблений механізм імплементації інноваційних мотиваційних інструментів забезпечує поетапне впровадження змін з мінімізацією організаційних ризиків.

Апробація результатів. Основні положення дослідження апробовано у вигляді тез, опублікованих у матеріалах конференції XII Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю», на тему «Оцінка ефективності діяльності підприємства» (URI: https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1476)

Структура та обсяг роботи. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 97 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 6 рисунків та додатки. Перелік використаних джерел налічує 91 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Теоретико-концептуальні підходи до мотивації персоналу в системі міжнародного менеджменту

У сучасному світі, де конкуренція виходить на глобальний рівень, співробітники стають найважливішим стратегічним ресурсом компанії [21; 56; 80]. Мотивація персоналу відіграє в цьому ключову роль, вона допомагає розкрити потенціал людей і забезпечити компанії перевагу на ринку [24; 25].

У загальному розумінні мотивація розглядається як сукупність внутрішніх спонукань і зовнішніх умов, що визначають трудову поведінку людини, задають спрямованість її діяльності та впливають на рівень досягнення поставлених цілей [30; 63; 90].

Важливою особливістю мотивації є поєднання індивідуальних потреб працівника з системою заохочень і стимулів, які пропонує організація [24; 53].

Система мотивації персоналу, у свою чергу, являє собою цілісну сукупність принципів, методів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на узгодження особистих інтересів працівників із цілями та завданнями компанії [3; 24; 32]. Ефективно сформована система мотивації не лише заохочує персонал до високих результатів праці, але й виконує регулюючу та розвивальну функції, сприяючи професійному зростанню та підвищенню залученості працівників [8; 43].

Водночас у міжнародних компаніях процес формування ефективної системи мотивації істотно ускладнюється. Міжнародні компанії здійснюють діяльність у кількох країнах, мають розгалужену мережу філій і представництв та координують їх функціонування з єдиного управлінського центру. Найбільш складною формою такого бізнесу є транснаціональні корпорації, які одночасно

працюють у десятках країн і змушені поєднувати єдині корпоративні стандарти з локальними особливостями національних ринків праці [21; 58; 74].

Команди в міжнародних компаніях, як правило, формуються з представників різних культур, що зумовлює суттєві відмінності у цінностях, ставленні до праці, мотиваційних очікуваннях і уявленнях про кар'єрний розвиток. Ігнорування культурних та соціальних відмінностей при розробці систем мотивації може призвести до зниження їх ефективності, зростання напруженості в колективі та виникнення організаційних конфліктів [69; 70; 87].

Для розуміння цих культурних відмінностей, часто використовують теорію Герта Гофстеде [69], який на основі дослідження у багатьох країнах виділив основні характеристики, за якими відрізняються національні культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Індекси культурних вимірів Гофстеде для обраних країн

Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм	Маскулінність	Уникнення невизначеності
США	40	91	62	46
Великобританія	35	89	66	35
Німеччина	35	67	66	65
Франція	68	71	43	86
Швеція	31	71	5	29
Японія	54	46	95	92
Китай	80	20	66	30
Індія	77	48	56	40
Бразилія	69	38	49	76
Україна	92	25	27	95

Показники наведено відповідно до культурних вимірів Г. Гофстеде [69] та відображають відмінності у цінностях, управлінських підходах і мотиваційних очікуваннях персоналу в різних країнах. Дані таблиці 1.1 демонструють значну варіативність культурних характеристик різних країн, що має безпосередні

імплікації для систем мотивації. Зокрема, Україна характеризується високою дистанцією влади (92) та уникненням невизначеності (95), що вказує на перевагу ієрархічних структур, чітких правил та стабільності в трудових відносинах.

З метою наочного відображення міжкультурних відмінностей, що впливають на формування та ефективність систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях, доцільно звернутися до кількісних показників культурних вимірів за моделлю Г. Гофстеде. Оскільки мотиваційні очікування працівників, стиль управління та сприйняття винагороди значною мірою детермінуються національно-культурним контекстом, порівняльний аналіз відповідних індексів дає змогу обґрунтувати необхідність адаптації мотиваційних інструментів до умов конкретних країн. Відповідні міжкультурні відмінності подано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Порівняльна діаграма культурних вимірів за моделлю Гофстеде в окремих країнах

Діаграма (рис. 1.1) наочно відображає суттєві міжкультурні відмінності за ключовими вимірами Г. Гофстеде. Зокрема, Україна характеризується високою дистанцією влади та уникненням невизначеності, що зумовлює потребу у більш формалізованих і стабільних системах мотивації персоналу порівняно з країнами Західної Європи та США.

У країнах з високою дистанцією влади як наприклад, Японія, країни Арабського Сходу, частина Латинської Америки, Україна :

Ієрархія являється основною. Розподіл на "начальників" і "підлеглих" чіткий та визнаний всіма.

Рішення завжди приймаються зверху. Очікується, що підлеглий буде виконувати накази вищого керівництва без зайвих питань та з максимальною увагою. Повага до начальства виявляється формально часто проявляється як титули, манери спілкування.

Мотивація працівників - часто очікують, що "босс" буде мудрим опікуном, який бере на себе всю відповідальність та сам подбає про них, якщо вони будуть чітко виконувати поставлені задачі без зайвих питань. Пряме вираження заперечення чи ініціативи без дозволу може сприйматися неповажно та спробую принизити авторитет “начальників” .

У країнах з НИЗЬКОЮ дистанцією влади таких як країни Скандинавії, Німеччина, США, Австралія, Ізраїль:

Ієрархія сприймається просто, як організаційна потреба для виконання поставлених задач, а не священний порядок. Усі люди вважаються рівними в правах.

Прийняття рішень більш демократичне. Очікується, що співробітник висловлює свою думку, навіть якщо вона відрізняється від думки керівника, або проявляє ініціативу коли розумів потребу в ній. Спілкування з керівником відбувається зачасту неформально, по імені.

Мотивація працівників в основному це цінність автономії, а ткаож можливість впливати на процеси при роботі з поставленими задачами. Вони очікують, що керівник буде не "батьком" чиї накази треба виконувати без зайвих

питань, а "координатором" який допомагає виконати роботу вчасно, реалізувати ініціативу працівника та відкритий до питань, а також готовий до конструктивної критики. Відкрита критика ідеї (проте не особи) вважається корисною для справи.

Коли компанія працює у різних країнах, вона обов'зково стикається з тим, що її співробітники мають абсолютно різні уявлення про роботу та життя взагалі. Ці відмінності часто йдуть від національної культури та традицій.

Одні суспільства вчать людину бути більш самостійною, ставити особисті цілі та досягнення вище в пріоритеті. В інших суспільствах навпаки, найвищою цінністю є в першу чергу гармонія в колективі, вірність групі та взаємодопомога. Десь успіх вимірюється кар'єрою, десь грошима та конкурентною перевагою, а десь якістю та рівнем життя, турботою про інших і гармонічними стосунками в команді.

Ставлення до невизначеності теж сильно відрізняється. Одні люди відчувають себе комфортно лише тоді, коли є чіткі правила та обмеження, плани та гарантії на чітке майбутнє. Однак інші легко приймають зміни та готові ризикувати і не потребують жорстких інструкцій та "рамок" для продуктивної праці. Хтось має схильність відкладати ресурси і працювати на довгу перспективу, а хтось фокусується на сьогоденні та швидкому вирішенню задачі і отриманню швидкого результату. Також існують культури, де основою є насолода життям і час на хоббі та особистий розвиток, а також ще є ті, де такі речі суворо регулюються.

Просто знати про ці відмінності недостатньо. Неправильною є думка, що всі люди в одній країні однакові та вимагають однакового відношення та умов праці. Такі ключові відмінності як вік, професія, освіта та досвід часто впливають на людину сильніше, ніж національність. В сучасному світі, особливо в міжнародних компаніях, створюється новий тип працівників - людей з «гібридною» ідентичністю. Вони можуть поєднувати в собі риси притаманні різним культурам і не вписуються у стандартні шаблони. Мотивувати таких працівників за єдиним для всіх планом не вийде.

Тому найефективніший підхід для міжнародної компанії сьогодення - це поєднання глобальних стандартів з варіативною, гнучкою адаптацією під місцеві особливості. Головний офіс задає загальні принципи, шаблони та цілі, а локальні керівники адаптують умови праці та спілкування, а також винагороди під очікування своїх команд.

Окремою задачею являється підтримка співробітників, яких направляють у відрядження за кордон. Їм потрібна не просто підвищена зарплата також не менш важливою є реальна допомога з адаптацією в середині країни, підтримка сім'ї працівника та гарантії, що цей досвід позитивно вплине на їх кар'єру після повернення. Так само не менш важливо прислухатися до фахівців, які приїжджають працювати з закордонних філіалів у головний офіс, саме вони є джерелом унікальних знань про свої локальні та регіональні ринки.

Сьогодні для талановитого фахівця важливими мотивами часто стають не просто гроші, а можливість професійного росту, здобуток нових навичок, робота в міжнародній потужній команді, доступ до нових знань, індивідуальний графік і віддалена робота. Молоде покоління особливо цінує змістовні завдання, швидке сучасне навчання та соціальну надійність компанії. Застарілі традиційні обіцянки стабільності і поступового кар'єрного росту вже не працюють так, як раніше.

Саме тому, секрет успіху міжнародної компанії полягає не тільки в здатності бачити як загальну картину так і індивідуальні потреби кожної людини в цій складній мозаїці культур.

Таблиця 1.2

Мотиваційні пріоритети різних поколінь працівників

Мотиваційний фактор	Baby Boomers (1946–1964)	Generation X (1965–1980)	Millennials (1981–1996)	Generation Z (1997–2012)
Гарантованість та довгострокова стабільність зайнятості	Дуже важливо	Важливо	Помірно важливо	Менш важливо

Продовження табл. 1.2

Рівень та конкурентоспроможність матеріальної винагороди	Важливо	Дуже важливо	Дуже важливо	Важливо
Можливості професійного та кар'єрного розвитку	Важливо	Дуже важливо	Дуже важливо	Важливо
Баланс між професійною діяльністю та особистим життям	Помірно важливо	Важливо	Дуже важливо	Критично важливо
Гнучкість режиму та форм організації праці	Менш важливо	Важливо	Дуже важливо	Критично важливо
Змістовне наповнення праці та значущість виконуваних завдань	Важливо	Важливо	Дуже важливо	Дуже важливо
Доступ до навчання та розвитку професійних компетентностей	Помірно важливо	Важливо	Дуже важливо	Критично важливо
Відповідність корпоративної культури та цінностей очікуванням персоналу	Помірно важливо	Важливо	Дуже важливо	Критично важливо
Рівень технологічного забезпечення робочих процесів	Менш важливо	Важливо	Дуже важливо	Критично важливо
Соціальна та етична відповідальність компанії	Помірно важливо	Важливо	Дуже важливо	Критично важливо

Таблиця 1.2 відображає відмінності у мотиваційних пріоритетах працівників різних поколінь, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях. Нове покоління працівників демонструє принципово відмінні мотиваційні пріоритети порівняно з попередніми поколіннями, що зумовлює необхідність трансформації традиційних систем мотивації персоналу. Зокрема, для представників покоління Generation Z критично важливими є баланс між професійною діяльністю та особистим життям, гнучкість режиму праці та широкі можливості навчання і розвитку, що змушує міжнародні компанії переглядати підходи до організації праці та управління розвитком персоналу [**24; 25; 77; 81**].

З огляду на те, що мотиваційні пріоритети працівників формуються під впливом соціально-економічних умов певного історичного періоду, доцільним є аналіз відмінностей у мотиваційних установках представників різних поколінь [**30; 37; 54**]. У сучасних міжнародних компаніях, де одночасно працюють представники кількох поколінь, ігнорування цих відмінностей може призводити до зниження ефективності мотиваційних програм, рівня залученості персоналу та результативності праці загалом [**35; 56; 89**]. З метою наочного порівняння значущості ключових мотиваційних факторів для представників поколінь Baby Boomers, Generation X, Millennials та Generation Z побудовано рисунок 2.2.

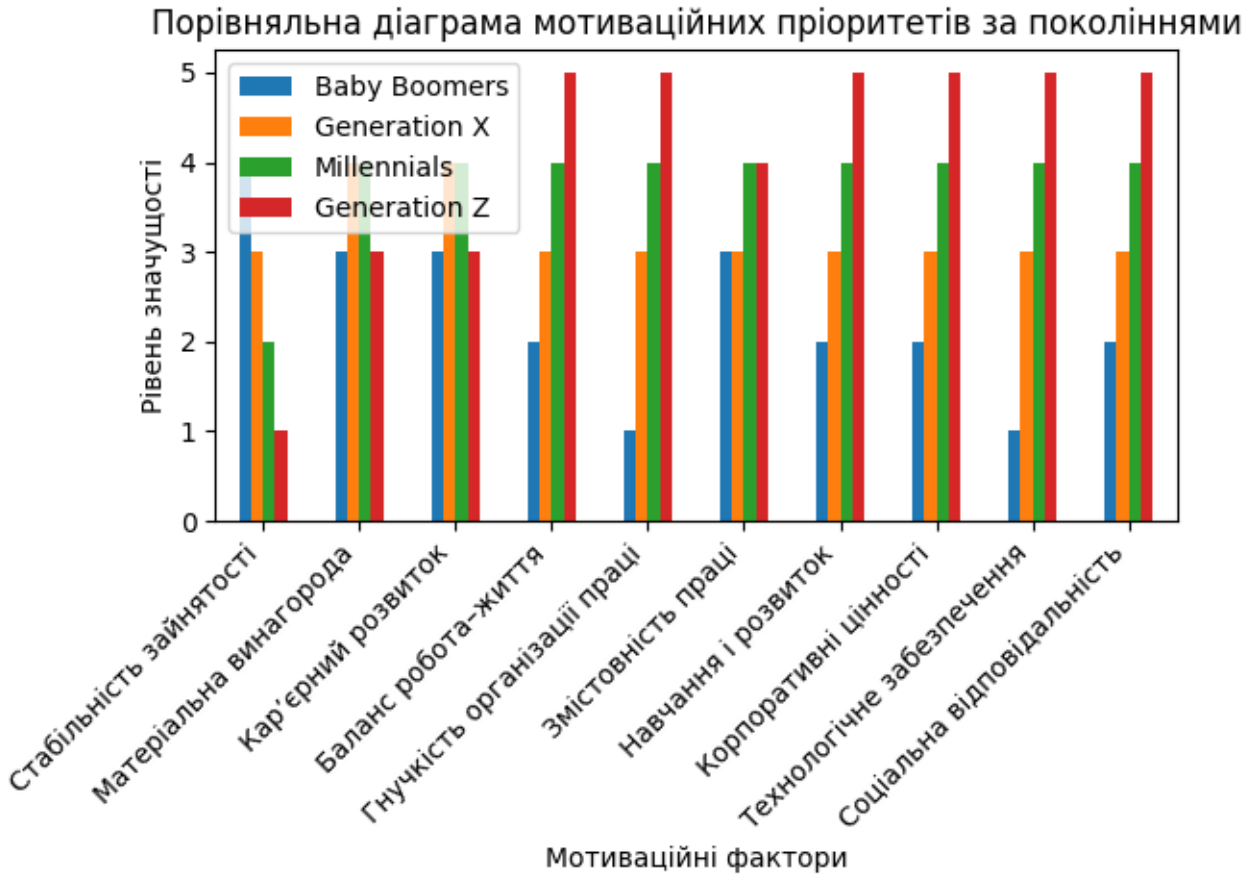


Рис. 2.2. Порівняльна діаграма мотиваційних пріоритетів персоналу за поколіннями

Пояснення до шкали:

Рівень значущості подано в умовних балах:

1 – менш важливо; 2 – помірно важливо; 3 – важливо; 4 – дуже важливо; 5 – критично важливо.

Діаграма демонструє чітку диференціацію мотиваційних пріоритетів між представниками різних поколінь. Для поколінь Baby Boomers та Generation X ключовими мотиваційними чинниками залишаються стабільність зайнятості та рівень матеріальної винагороди, тоді як Millennials і особливо Generation Z надають пріоритет балансу між професійною діяльністю та особистим життям, гнучкості організації праці, можливостям професійного розвитку й сучасному технологічному забезпеченню робочих процесів. Отримані результати підтверджують доцільність застосування сегментованого підходу до формування систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях з урахуванням поколінних відмінностей [24; 25; 77; 81].

У сучасних умовах діяльності міжнародних компаній спостерігається суттєва трансформація організації праці, зокрема поширення дистанційних і гібридних форматів роботи, що супроводжується збереженням гнучкого графіку та орієнтацією на результативність, а не фізичну присутність працівників на робочому місці. Зазначені зміни істотно впливають на підходи до мотивації персоналу та потребують перегляду традиційних інструментів управління людськими ресурсами [56; 74; 89].

Водночас перехід до дистанційної взаємодії ускладнює формування відчуття командної єдності та організаційної ідентичності, оскільки зменшується роль неформальних комунікацій і безпосереднього міжособистісного контакту. Традиційні методи нематеріального стимулювання, зокрема публічне визнання досягнень або колективні корпоративні заходи, в умовах віртуальної взаємодії втрачають частину своєї ефективності [35; 65; 85].

Разом з тим цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку мотиваційних механізмів. У міжнародних компаніях дедалі ширше використовуються спеціалізовані цифрові платформи, які дозволяють здійснювати моніторинг результативності праці, фіксувати досягнення співробітників, формувати індивідуальні цілі, застосовувати елементи

гейміфікації та аналізувати мотиваційні очікування персоналу в режимі реального часу [56; 62; 77].

За таких умов ефективна система мотивації персоналу повинна відповідати низці базових вимог. По-перше, вона має бути комплексною та охоплювати не лише матеріальну винагороду, а й нематеріальні стимули, зокрема визнання, можливості навчання, професійного розвитку та участі у змістовних проєктах. По-друге, система мотивації повинна бути прозорою, зрозумілою та справедливою для всіх працівників, що сприяє формуванню довіри до управлінських рішень. По-третє, ключовими характеристиками сучасної мотиваційної системи є гнучкість та індивідуалізація, здатність адаптуватися до динаміки розвитку компанії, а також до соціокультурних особливостей різних країн і регіонів [21; 24; 69; 87].

Важливо підкреслити, що система мотивації не може бути статичною та універсальною. Вона потребує постійного оновлення й коригування з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, трансформації бізнес-процесів та еволюції мотиваційних потреб персоналу [39; 56; 89].

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу доцільно здійснювати не лише на основі фінансових результатів діяльності компанії. Важливими індикаторами також є рівень задоволеності працівників роботою, їх залученість, мотивація, лояльність до організації, готовність до довгострокової співпраці та стабільне досягнення поставлених цілей [24; 35; 62].

Таким чином, ключовою умовою успішної мотивації персоналу в сучасних міжнародних компаніях є здатність забезпечити баланс між уніфікованими корпоративними стандартами та індивідуальним підходом до працівників, між матеріальними стимулами та внутрішньою мотивацією, а також між глобальною стратегією розвитку компанії та локальними соціокультурними особливостями. Формування ефективної системи мотивації є безперервним процесом, що потребує постійної уваги та готовності до впровадження змін [21; 56; 74; 89].

1.2. Еволюція теорій мотивації персоналу та особливості їх адаптації в умовах міжнародного бізнес-середовища

Історія теорій мотивації це свого роду дзеркало того, як люди різних часів уявляли собі працівника та місце людини в праці.

На самому початку, у перші десятиліття XX століття, панував дуже механічний погляд. Засновник наукового менеджменту Фредерік Тейлор вважав, що людина на роботі керується в саму першу чергу грошима [2; 9; 33].

Його метод був простим: розкласти кожну робочу операцію на найпростіші скадові, після чого знайти найшвидший спосіб її виконання і платити працівникові більше, якщо він виконує свою норму. Це дало величезний приріст продуктивності та прибутку на заводах. Ідеї Тейлора досі живуть там, де важлива чіткість і повторюваність наприклад на виробництві та у логістиці. Але його підхід не працює там, де потрібний творчій підхід чи ініціатива, і виглядає занадто жорстоким та застарілим для багатьох сучасних культур [2; 9; 33].

Згодом ставлення до людей на роботі почало змінюватись. Знамениті Хоторнські експерименти Елтона Мейо показали цікаву річ, виявляється на продуктивність працівників впливають не тільки умови праці та зарплата, а й прості людські фактори [76]. Увага та повага від керівництва, дружня атмосфера в колективі, почуття корисності та приналежності до колективу все це мотивувало не менше ніж гроші. Так народилася «школа людських відносин», яка вперше серйозно заговорила про необхідність спілкування, лідерства та поваги до працівника від керівників.

Змістовні теорії мотивації фокусуються на ідентифікації та класифікації потреб, які спонукають людину до дії. Найбільш впливовою серед них є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, запропонована у сорок третьому році [30; 75]. Маслоу постулював п'ять рівнів потреб: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі, потреби у самоактуалізації. Згідно з його теорією, потреби вищого рівня актуалізуються лише після задоволення потреб нижчого рівня.

Ця ідея стала дуже популярною та актуальною, оскільки дала керівникам зрозуміти головні мотиви свого персоналу. Але згодом стало зрозуміло, що піраміда Маслоу це не є універсальна формула підходу до персоналу. Адже саме вплив культури сильно змінює картину пріоритетів. У суспільствах де на першому місці колектив, потреби у доброзичливих стосунках можуть стояти набагато вище за особистий саморозвиток та цілі.

А в деяких країнах, де життя нестабільне, потреба у безпеці зазвичай домінує навіть у дуже забезпечених людей. Таким чином, теорія Маслоу показала складність людської мотивації, що в кожної людини може бути різна система мотивації та стимулів, також теорія Маслоу навчила нас, що її неможливо загнати в одну схему для всіх робітників.

Таблиця 1.3

Порівняння класичних теорій мотивації та їх застосування в міжнародному контексті

Теорія, автор	Концептуальні положення	Теоретико-прикладні переваги	Методологічні та культурні обмеження у міжнародному контексті
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу (1943) [30]	Мотивація особистості зумовлена ієрархічно вибудуваною системою потреб, що включає фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальної належності, поваги та самоактуалізації	Забезпечує системне та цілісне розуміння мотивації, дозволяє аналізувати зміну мотиваційних домінант залежно від рівня задоволеності потреб	Лінійна ієрархія потреб не є універсальною; у колективістських культурах пріоритети потреб можуть формуватися інакше, що знижує пояснювальну здатність моделі
Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберг (1959) [13]	Розмежування факторів, що запобігають незадоволеності (гігієнічні), та факторів, які формують внутрішню мотивацію і стимулюють результативність праці	Акцентує увагу на ролі внутрішньої мотивації та збагачення змісту праці як джерела підвищення ефективності	Високий рівень автономії та відповідальності може суперечити культурним нормам суспільств із значною дистанцією влади
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланд (1961) [33]	Мотиваційна поведінка визначається домінуванням однієї або кількох набутих потреб: досягнення, влади та афіліації	Дозволяє враховувати індивідуальні відмінності персоналу та формувати диференційовані мотиваційні підходи	Структура домінуючих потреб значною мірою детермінована національно-культурним середовищем

Продовження табл. 1.3

Теорія очікувань В. Врум (1964) [11]	Рівень мотивації є функцією взаємодії очікувань щодо результатів, інструментальності досягнення винагороди та її суб'єктивної цінності	Формує когнітивний підхід до мотивації, дозволяє пояснювати раціональну трудову поведінку	Сприйняття причинно-наслідкових зв'язків між зусиллями та результатами істотно різниться залежно від культури
Теорія справедливості Дж. Адамс (1963) [1]	Мотивація визначається суб'єктивною оцінкою справедливості співвідношення вкладених зусиль і отриманої винагороди порівняно з іншими	Пояснює вплив соціального порівняння на трудову поведінку та задоволеність працею	Уявлення про справедливість та допустимі диспропорції винагороди є культурно обумовленими
Теорія постановки цілей Е. Локк, Г. Лейтем (1968) [73]	Чітко сформульовані, складні та прийняті працівниками цілі сприяють підвищенню результативності діяльності	Має високий рівень практичної застосовності та легко інтегрується у системи управління ефективністю	Ступінь прийняття цілей, готовність до участі в їх формуванні та реакція на складність завдань варіюються між культурами

Таблиця 1.3 демонструє, що кожна з класичних теорій мотивації має певні обмеження при застосуванні в міжнародному контексті, що зумовлено їх розробкою переважно на основі досліджень у західних, індивідуалістичних культурах.

Дослідження Герта Хофстеде показали, що в культурах з високим уникненням невизначеності, таких як Японія та Греція, потреби у стабільності та безпеці мають пріоритет над потребами самореалізації. Натомість у країнах з низьким уникненням невизначеності, наприклад у Сінгапурі та Данії, працівники більш схильні до ризику та орієнтовані на досягнення [69]. Ці культурні відмінності детермінують різну ефективність мотиваційних інструментів.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, розроблена наприкінці п'ятдесятих років, розрізняє гігієнічні фактори та мотиватори [68]. Гігієнічні фактори - умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, політика компанії - запобігають незадоволеності, але не створюють мотивації.

Справжніми мотиваторами виступають досягнення, визнання, змістовність роботи, відповідальність, можливості зростання.

Психолог Фредерік Герцберг в середині XX століття запропонував просту проте дуже важливу ідею: не все, що ми отримуємо на роботі, насправді здатне нас мотивувати. Він поділив усі умови праці на дві великі групи. Першу групу він назвав «гігієнічними факторами». Це те, що ми вважаємо само собою зрозумілим, такими речами є нормальний оклад, безпечне робоче місце, чіткі правила та установи компанії, нормальні стосунки з колегами.

Якщо ці фактори відсутні, то у нас виникає сильне незадоволення роботою. Але якщо вони присутні, то це ще не означає, що ми починаємо працювати з більшим ентузіазмом. Ці фактори просто не дають нам бути нещасними.

Справжній ентузіазм, за Герцбергом, народжується з іншого, а саме з «мотиваторів». Це внутрішні речі такі як відчуття досягнення коли ви впоралися зі складною задачею, визнання ваших заслуг, цікава і змістовна робота, відповідальність і можливість професійного росту, а також розвитку нових навичок. Ось що справді «заряджає» та вмотивовує персонал.

Саме ця думка про важливість внутрішнього задоволення від роботи досі дуже актуальна, особливо для компаній, які хочуть найняти найкращих фахівців у своїй справі. Проте і тут є культурний нюанс. Наприклад, у суспільствах зі строгою ієрархією де начальник завжди займає позицію єдиної вірної думки, пропозиція більшої самостійності може не надихнути працівника, але й налякати його. А в культурах де важливий колектив навпаки, групова похвала може працювати краще ніж особиста.

Невдовзі Девід МакКлелланд виділив три ключові внутрішніх мотиви, які водять різними людьми [2; 9; 33]:

1) Потреба в досягненні: Людина хоче бути найкращою в своїй сфері, любить складні та цікаві завдання, бере на себе відповідальність за свої робочі моменти і постійно знаходиться в очікуванні відгуку про свої результати.

2) Потреба у владі: Людині важливо мати вплив на інших працівників, контролювати ресурси і процеси, бути для них лідером.

3) Потреба в приналежності (афіліації): Людині найважливіше доброзичливі та теплі стосунки в колективі, бути одним цілим з командою і підтримувати дружню атмосферу в ній.

Цікаво, що МакКлелланд помітив зв'язок між цими потребами та розвитком цілих країн. Суспільства, де переважна кількість людей з сильною потребою в досягненні особистих цілей, мають тенденцію до швидкого економічного зростання.

Для міжнародних компаній це означає одне, що підхід до мотивації відповідно має враховувати і національні особливості люедй. Наприклад у США чи Великобританії, де особистий успіх високо цінується, добре працюють бонуси та надбавки за індивідуальні результати. А в країнах Скандинавії, де на першому місці рівність і колектив, ефективнішими будуть командні заохочення та справедливі для всіх умови. Таким чином, універсального рецепта нажаль не існує, проте потрібно розуміти, що рухає конкретними людьми в конкретній країні.

Є група теорій мотивації, які не заглиблюються в питання "чого людина прагне". Натомість вони аналізують процес мислення: як людина обчислює, чи варто докладати зусиль. Одна з таких теорій — теорія очікувань Віктора Врума [90].

Для міжнародної компанії ця теорія дає три практичні настави. Перше це те, що правила отримання винагороди мають бути кристально прозорими для всіх. Працівник має розуміти прямий шлях: мої зусилля будуть відповідні моєму результату, а мій результат буде відповідний моїй винагороді. Друге, винагорода має бути відповідною, задля якої люди дійсно захочуть працювати .

Для когось основним фактором є гроші, іншого цікавить додаткова відпустка або публічна подяка. Третє, важливо враховувати культурні особливості.

У деяких культурах люди вірять, що результат напряму залежить від їх доданих зусиль. В інших що все вирішує доля або воля керівництва. У другому випадку зв'язок зусилля = винагорода, буде сприйматися слабше.

Інша важлива теорія це теорія справедливості Джона Адамса [1]. Вона описує, що люди постійно порівнюють себе з іншими. Вони оцінюють співвідношення "що я вкладаю в роботу" (час, сили, навички) до "що я за це отримую" (гроші, визнання). Потім вони так само оцінюють це співвідношення у когось поряд — колеги або спеціаліста з такою ж посадою в іншій компанії.

Якщо людині здається, що її співвідношення виконаних задач/винагорода гірше ніж у інших, то вона відчуває несправедливість. Аби позбутися цього стресу, вона може почати працювати менше, або менш ефективно, вимагати підвищення, змінити коло порівняння або навіть звільнитися.

У міжнародних компаніях забезпечити відчуття справедливості є дуже складною задачею. Одна й та сама посада в різних країнах може оплачуватися абсолютно по-різному через рівень життя і насиченість ринку праці. Наприклад співробітник, відряджений за кордон, зачасту отримує набагато більше грошей за ту ж роботу і задачі, ніж його місцеві колеги. Це може спричинити конфлікти всередині колективу. Глобальна прозорість інформації через соціальні мережі та платформи обміну даними про зарплати посилює можливості міжнаціонального порівняння.

Теорія постановки цілей демонструє, що люди працюють набагато ефективніше коли їхня мета конкретна та осяжна, трохи амбітна але реалістична і коли вони бачать результат своєї праці. Коли працівник сам бере участь у формуванні власної мети, він відчуває відповідальність за її досягнення та реалізацію. Ось чому практика управління за цілями стала такої популярною.

Однак хочу зауважити, що цей підхід працює по-різному в різних культурах. Адже там, де важлива особиста ініціатива і рівність, колективно визначені цілі та поставлені задачі викликають ентузіазм. А там, де сильна ієрархія і цінують колектив, краще можуть спрацювати завдання від керівництва або загальнокомандні цілі. Також зауважу, що надто складні цілі можуть не надихнути, а навпаки налякати робітників в тих суспільствах, де важлива стабільність і ясність.

Важливим поглядом є теорія самодетермінації. Вона розрізняє дві сили, які рухають людиною:

Внутрішня мотивація - це коли ми робимо свою роботу, тому що це цікаво і приносить задоволення або відчуття майстерності.

Зовнішня мотивація - це коли ми робимо роботу заради винагороди тобто премія або в тому числі і похвала або щоб уникнути неприємностей.

Цікавим відкриттям стало те, що зовнішня винагорода іноді може заглушити внутрішній інтерес. Наприклад, якщо дитина читає заради задоволення, а потім їй починають платити за кожну книжку, внутрішнє бажання може зникнути.

Ця теорія виділяє три ключові потреби, які живлять внутрішню мотивацію:

Автономія - можливість мати вибір і контролювати свої дії.

Компетентність - відчуття, що ти вмієш робити добре і розвиваєшся.

Приналежність - почуття зв'язку з іншими, бути одним цілим з командою.

Для компанії в свою чергу це означає, що для потужної мотивації важливо давати людям свободу, можливості для навчання і турбуватися про гарну атмосферу в колективі.

Сучасні підходи розглядають мотивацію ще ширше. Наприклад концепція психологічного контракту каже, що крім офіційного договору, між працівником і компанією існує невидима угода про взаємні очікування, я віддаю компанії свою відданість, час та ресурс, а компанія дає мені стабільність і повагу. Якщо ця невидима угода порушується, а обіцянки не виконуються то відповідно зникає довіра і прагнення робити більше за мінімум.

А ось теорія залученості йде ще далі, кажучи, що справді мотивований працівник це той, хто відчуває емоційний підйом, цілковито відданий своїй справі і готовий брати на себе ініціативу. Такі люди головний двигун продуктивності і інновацій в компанії.

Для міжнародних компаній створити таку залученість це справжній виклик, адже команди розкидані світом і мають різний досвід. Але допомогти можуть чесне спілкування про цілі компанії та реальні шляхи їх досягнення,

відкрите визнання заслуг та похвала робітників, індивідуальні шляхи розвитку та лідери, які підтримують та надихають, а не лише контролюють.

1.3. Особливості формування та функціонування систем мотивації персоналу в транснаціональних корпораціях: компаративний аспект

Коли міжнародна корпорація будує систему мотивації, вона часто несе в собі свої внутрішні локальні та регіональні властивості. Хоча зараз багато практик змішуються, можна помітити кілька основних моделей [21; 69; 74].

Американська модель мотивації ґрунтується на орієнтації на результат та ідеї індивідуального успіху. Працівник розглядається як автономна одиниця, винагорода якої безпосередньо залежить від особистих досягнень. Система оплати праці є гнучкою і поєднує фіксовану складову із значною змінною частиною у вигляді бонусів за досягнення цільових показників, а також опціонів на акції компанії. Результативність праці підлягає постійному вимірюванню та формалізованій оцінці, що дозволяє здійснювати ранжування співробітників і пов’язувати кар’єрне зростання з індивідуальними показниками ефективності [56; 74; 78]. Така модель формує високу конкуренцію, заохочує мобільність персоналу та підсилює роль особистих амбіцій.

Регулярні оцінки продуктивності ранжують співробітників тоді легко зрозуміти, хто показує найкращі результати, той отримує найбільші бонуси і швидше росте. Це світ, де важливі особисті амбіції, готовність змінювати роботу для кар'єри і віра в те, що успіх залежить напряму тільки від тебе.

Європейська модель мотивації загалом орієнтована на забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також на стабільність трудових відносин. Для європейських компаній характерною є підвищена увага до колективних інтересів, соціального захисту працівників і довгострокового характеру зайнятості [20; 21; 74].

У межах європейського підходу виділяється **континентальна модель** (Німеччина, Франція), для якої притаманна чітко формалізована структура

оплати праці. Рівень винагороди значною мірою залежить від займаної посади, кваліфікації та стажу роботи, а не виключно від індивідуальних результатів. Важливу роль відіграють колективні договори, що забезпечують стандартизовані умови праці. У Німеччині особливе значення надається системі професійної підготовки та сертифікації персоналу, тоді як у Франції суттєвим є вплив держави, розвинена система соціальних гарантій та правовий захист працівників [20; 69; 74].

Континентальна модель (Німеччина, Франція) Тут структура дуже чітко визначена. Зарплата зачасту напряму залежить від займаної посади, кваліфікації та стажу роботи, а не тільки від особистих результатів конкретного працівника. Велику роль грають колективні договори, які гарантують базові умови для всіх. У Німеччині особливо важливе професійне навчання і сертифікація співробітника. У Франції основне це значний вплив держави, довгострокові відпустки і захист від звільнення.

Скандинавська модель (Швеція, Данія). Різниця в зарплатах між займаними посадами тут менша. Цінність має не лише грошова винагорода, а й змістовна робота та свобода дій, можливість впливати на остаточне рішення і здорове ставлення до тієї самої грані балансу між роботою та життям [69; 70; 74].

Британська модель це щось середнє між Америкою та континентальною Європою. Тут є і бонуси за результативність, і більша стабільність, і соціальні гарантії, ніж за океаном [21; 74]..

Азійська модель це про лояльність, ієрархія та зміни. Азія показує, як культура має вплив на все. Тут моделі надзвичайно різноманітні, але часто об'єднуються ідеями про групу, повагу до старшинства і довгострокові стосунки [69; 70; 74].

Японська модель. Традиційно це була система «довічного найму». Зарплата росла відповідно до стажу в компанії, люди вважали компанію своєю другою сім'єю, а лояльність цінувалася на самому високому рівні. Сьогодні під тиском глобалізації модель змінюється, з'являються бонуси за результати, але

основа залишається: акцент на команді та довгостроковому розвитку і ротації між відділами для ширшого досвіду [69; 70; 74].

Південнокорейська модель. Великі корпорації (чеболі) поєднують у собі характеристики суворої ієрархії і лояльність з її притаманними динамікою та амбіціями. Тут можна швидко зробити кар'єру, якщо ти талановитий, проте робочий графік буде інтенсивним, а система оплати дуже гнучкою, з великою змінною частиною [69; 74].

Китайська модель це суміш старого і нового. На держпідприємствах ще можна прослідити сліди старої системи «залізної миски» (гарантоване місце). У часному секторі та іноземних компаніях вже працюють ринкові принципи такі як бонуси та гнучкі контракти. Для людей стають важливими статусні символи, кар'єрне зростання і навчання за кордоном [69; 74; 88].

Глобальні хаби (Сінгапур, Гонконг). Тут панує західна практика з азійським акцентом. Конкурентоспроможні на міжнародному рівні зарплати, опції на акції, але водночас зберігається повага до ієрархії і важливість гармонії в колективі [69; 74; 88].

Висновки до розділу 1

Розглянувши теорії та практики мотивації в міжнародних компаніях, можна зробити такі головні спостереження:

Мотивація в глобальному середовищі це поєднання загальних правил і місцевих особливостей.

Створити одну єдину систему мотивації, яка однаково добре буде працювати у всіх країнах неможливо. Ефективна мотивація в міжнародній компанії має враховувати не тільки загальні принципи роботи з людьми а ще конкретну культурну реальність кожної країни. Її метою є знайти спільну мову між особистими цілями працівника і стратегією всієї організації.

Культура визначає, що для людей важливо на роботі. Культурні відмінності це не просто деталь, а вирішальний фактор. Те як люди ставляться

до керівництва, те як вони цінують особистий успіх чи гармонію в команді та як ставляться до ризику все це безпосередньо має вплив на те, які винагороди та умови праці будуть їх мотивувати. Система яка ідеально працює в США спокійно може провалитися в Японії, якщо не врахувати ці відмінності.

Теорії мотивації розвивалися від простих схем до складного розуміння стимулів людини.

Спочатку було прийнято вважати, що люди працюють тільки за гроші. А вже потім зрозуміли, що важливість задоволення певних потреб, інтересів і психології працівника є важливим. В сьогоденні вже ясно, що на людину впливає багато факторів одночасно: її власні бажання, процес прийняття рішень, атмосфера в команді та національні традиції. Сучасний підхід об'єднує всі ці фактори.

Різні регіони світу створили свої унікальні моделі мотивації. Американська модель робить ставку на особистий результат і конкуренцію. В той час як Європейська часто надає перевагу стабільності, соціальному захисту та балансу між роботою та життям. Азійські моделі традиційно базуються на лояльності до компанії, ієрархії та груповій гармонії. Кожна з цих моделей відображає глибокі культурні цінності свого регіону.

Секрет успіху у поєднанні єдності та гнучкості. Світ стає глобальним, але культури не зникають. Найефективніші компанії не намагаються нав'язати усьому світу одну універсальну модель зі своєї штаб-квартири. Замість цього вони будують гібридні системи. Які мають міцну глобальну основу (єдині цінності, основні принципи), але дають місцевим керівникам можливість адаптуватись під локальні, або регіональні особливості, конкретні інструменти мотивації під очікування та традиції місцевих співробітників. Це дозволяє одночасно бути єдиною компанією і поважати різноманіття.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Оцінити, наскільки ефективно працюють системи мотивації в міжнародних компаніях дуже складна задача. Це можна пояснити тим, що зазвичай такі компанії працюють у багатьох країнах одночасно. Кожна країна має свої культурні особливості, економічні умови, закони та очікування працівників. Через це потрібен особливий, комплексний підхід до оцінки, який міг би спрацювати в різних національних умовах.

Звичайні способи оцінки мотивації, створені для компаній однієї країни, часто не підходять для глобальних корпорацій. Вони не враховують багато важливих речей: наприклад, що в різних культурах по-різному розуміють справедливість у зарплаті, що купівельна спроможність грошей різна, що відрізняються закони про працю, системи соціального захисту і навіть очікування від кар’єри. Тому для повноцінної оцінки в міжнародних компаніях потрібно поєднувати різні методи: аналізувати як цифри, так і думки людей.

Щоб отримати повну картину, потрібно дивитися на чотири групи показників: економічні, соціально-психологічні, організаційні та стратегічні. Тільки разом вони покажуть, чи допомагає система мотивації досягати щоденних цілей компанії та її довгострокових стратегічних планів.

Економічні показники демонструють фінансовий вплив програм мотивації на результат роботи компанії. Вони найбільш об’єктивні, їх можна точно виміряти і порівняти між різними відділами в середині компанії або навіть іншими компаніями.

Одним із основних економічних показників продуктивність праці, тобто скільки продукції або послуг створює один працівник за певний час. Для

міжнародних компаній є важливим порахувати цей показник не лише загалом, але й окремо по країнах та підрозділах. При цьому обов'язково треба враховувати локальну специфіку: рівень технологій, наявність ресурсу та особливості виробничого процесу.

Зміна продуктивності після впровадження актуальних мотиваційних програм є важливим сигналом. Якщо продуктивність стабільно зростає, це свідчить про успіх проведених заходів. Однак важливо пам'ятати, що на продуктивність можуть впливати й інші речі наприклад нове обладнання, організаційні зміни чи ситуація на ринку. Тому дані потрібно інтерпретувати з певною обережністю, враховуючи всі можливі фактори.

Якість роботи та продукції однозначно не менш важлива, ніж продуктивність. Ефективна система мотивації має заохочувати не тільки швидше, але й якісніше виконувати завдання. До показників якості відноситься відсоток браку, кількість помилок у документах, рівень задоволеності клієнтів, число скарг і повернень товару. Для міжнародних компаній дуже важливо підтримувати єдиний стандарт якості в усіх країнах де вони працюють, незалежно від місцевих особливостей.

Плинність кадрів є ключовим індикатором, який показує, наскільки реально співробітники задоволені системою мотивації та наскільки привабливою компанія є як роботодавець. Висока плинність кадрів, особливо серед ключових фахових спеціалістів, свідчить про серйозні проблеми в мотивації. Втрата навіть одного кваліфікованого працівника коштує компанії дуже дорого. За приблизними оцінками, заміна одного спеціаліста обходиться у суму від півтора до трьох його річних зарплат.

До цих витрат відносять прямі затрати на пошук нових співробітників, до них можна віднести оплату рекрутингових агентств, витрати на оголошення та час HR-менеджерів на співбесіди. Також значними є витрати на адаптацію та навчання нового працівника, які можуть займати від декількох місяців до року. Крім того ще є непрямі втрати, а саме зниження продуктивності на час адаптації, можлива втрата старих клієнтів або проектів, погіршення атмосфери в команді.

Для міжнародних компаній є важливим оцінювати плинність кадрів окремо по кожній країні чи регіону, тому що нормальний рівень плинності сильно відрізняється в залежності від культури та ситуації на локальному ринку праці. Наприклад в азійських країнах, де сильна традиційна лояльність до роботодавця, нормальним вважається плинність кадрів приблизно 3–5% на рік. А в країнах Північної Америки та Західної Європи в рамках норми може бути рівень до 15% на рік.

Розуміння витрат на персонал та їх віддачу допомагає точно оцінити, наскільки ефективна поточна система мотивації. Мова йде про те, як співвідносяться всі витрати на працівників наприклад зарплати, пільги, відпускні, лікарняні та інші витриати з додатковою вартістю яку ці працівники створюють. Ефективна система має знаходити кращий баланс в компанії, відповідно щоб інвестиції в персонал приносили максимальний результат.

Також зауважу, що просто скорочувати витрати на персонал це не ефективність. Якщо заощаджувати на мотивації та розвитку співробітників, це призводить до зниження продуктивності та погіршення якості роботи і більшої кількості звільнень та втрати конкурентоспроможності. Гарна система мотивації знаходить золоту середину між витратами та отриманими результатами, максимізуючи віддачу.

Соціально-психологічні показники відображають те, як персонал на особистому рівні сприймають умови праці, винагороду та атмосферу в компанії. Важливо зазначити, що такі показники не менш важливі, ніж економічні, оскільки саме від них напряму залежить внутрішня мотивація людей та їх бажання докладати додаткових зусиль для успіху компанії.

Задоволеність працею це узагальнений показник того, як працівник ставиться до своєї роботи та умов, в яких він її виконує. Це вимірюється за допомогою спеціальних опитувань в середині компанії, або команди. В них оцінюють різні сторони роботи: задоволеність зарплатою персоналу, умовами праці, можливостями кар'єрного зростання, стилем керування керівництва, змістом завдань та відносинами з колегами.

Міжнародним компаніям потрібно проводити такі опитування регулярно у всіх своїх офісах та країнах. При цьому є важливим враховувати культурні особливості кожної країни при підготовці питань. Наприклад, у культурах з високою дистанцією влади, співробітники можуть бути менш схильними відкрито критикувати керівництво навіть в анонімних опитувальниках.

Відчуття справедливості в системі винагород дуже важливе для мотивації в компанії. Персонал завжди порівнюють, частіше співвідношенням того, як вони вкладаються і що отримують на відміну від своїх колег. Справедливість має три виміри: перша дистрибутивна, стосується розподілу винагород та відповідає внеску кожного працівника, друга процедурна, вона відповідає за те, наскільки чесні самі процедури прийняття рішень, третя інтерактивна, відповідає за те, як з працівником поводяться під час оцінки і винагороди. Для міжнародних компаній це ще складніше, тому що потрібно одночасно підтримувати єдині стандарти по всьому світу та враховувати локальні особливості.

Якість організаційних процесів у роботі з персоналом надзвичайно важлива. Система мотивації працює ефективно лише в тому випадку, коли вона зрозуміла та прозора для всіх. Дослідження демонструють, що в середньому лише близько 40% співробітників повністю розуміють, як саме їм нараховуються премія. Для міжнародних компаній пояснити складні системи різними мовами та з урахуванням культурних відмінностей це однозначно серйозне завдання.

Час виплати винагороди також впливає на мотивацію. Найкращий варіант, це коли винагорода надається одразу після досягнення результату або бажаної дії. Якісний зворотний зв'язок та оцінка результатів є ключовою частиною мотивації, оскільки регулярне проведення розмов допомагає співробітникам зрозуміти, що від них очікують і які їхні успіхи помічають.

Також важливо зазначити, щоб система мотивації підтримувала довгострокові цілі компанії. Вона повинна направляти зусилля людей на головні завдання та цілі. Наприклад, якщо стратегія компанії це інновації, то система має заохочувати творчість. Якщо пріоритет ефективність, то потрібно мотивувати за якість і оптимізацію робочих процесів.

Система винагород також формує корпоративну культуру в довгостроковій перспективі. Вона дає зрозумілий сигнал, що дійсно цінується в компанії. Інвестування в розвиток навичок персоналу це довгострокова ставка в людський капітал. Система мотивації повинна підтримувати це через навчання, менторство та можливості зміни посади.

Щоб всебічно оцінити ефективність системи мотивації, потрібен комплексний підхід, який поєднує цифри та чіткі дані. Це робиться в кілька кроків:

1) Аналіз документів компанії.
2) Розрахунок і аналіз економічних показників у динаміці.
3) Опитування персоналу.
4) Глибинні інтерв'ю та фокус-групи з персоналом.
5) Порівняння практик компанії з кращими варіантами в галузі.
6) Синтез усіх отриманих даних і формулювання висновків.

Важливо пам'ятати, що оцінка ефективності мотивації це не одноразовий захід, а постійний процес, який потрібно проводити регулярно та оновлювати підхід до проведення.

2.2. Аналіз та порівняльна оцінка систем мотивації персоналу в міжнародних компаніях (на прикладі The Coca-Cola Company)

The Coca-Cola Company це одна з найвідоміших компаній у світі. Її заснував фармацевт Джон Пембертон в Атланті у 1886 році. За майже 140 років вона стала глобальною компанією, яка працює у понад 200 країнах світу. Вже сьогодні їй належать понад 500 брендів, серед яких Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Powerade, Minute Maid, Bonaqua. Щоденно у світі випивають понад 2 мільярди склянок чи пляшок її напоїв.

Компанія поділена за географічним принципом на п'ять основних регіонів: Європу, Близький Схід та Африку, Латинську Америку, Північну Америку, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, а також підрозділ Global Ventures. Свою

бізнес-модель Coca-Cola будує на співпраці з незалежними розливними заводами тобто ботлерами. Сама компанія виробляє концентрати та сиропи, а ботлери змішують їх з водою потім розливають напої і постачають їх у магазини.

На кінець 2025 року разом із ботлерами в компанії працювало понад 700 тисяч осіб. З них безпосередньо у головній компанії The Coca-Cola Company близько 80 тисяч осіб. В Україні компанія представлена підприємством “Coca-Cola Beverages Ukraine”, яке керує п'ятьма заводами та нараховує приблизно 4 тисяч співробітників.

Культура компанії ґрунтується на цінностях, які застосовуються на практиці:

- Лідерство це сміливість створювати краще майбутнє.
- Співпраця використання колективного розуму.
- Чесність (цілісність) бути чесним та прозорим у всьому.
- Відповідальність відповідати за свої дії та результати.
- Пристрасть бути відданим своїй справі.
- Різноманітність створювати інклюзивне середовище.
- Якість прагнути досконалості в усьому.

Система мотивації персоналу є складною і включає як гроші, так і нематеріальні заохочення, що відповідають певним цінностям. Базова зарплата визначається через систему оцінки посад (грейдування), розроблену провідними консалтинговими фірмами. Кожну посаду оцінюють за відповідальністю, складністю прийняття рішень, необхідними знаннями та тавичками івпливом на бізнес після чого на основі цього присвоюють їй один із понад 25 рівнів (грейдів).

Для кожного грейду встановлений певний діапазон зарплати, а саме мінімальний, середній та максимальний. Мінімум зазвичай знаходиться трохи нижче за середній ринковий показник приблизно 80%, середнє значення відповідає ринковій середній ринковій зарплаті, а максимум вищий за неї близько 120%. Конкретна сума, яку отримує співробітник, залежить від багатьох факторів таких як його досвід, результат роботи та ситуації на ринку праці в його країні.

Система зарплат є одночасно єдиною для всієї компанії та гнучкою для кожної країни. Рівні посад однакові скрізь, як і відповідальність, але фактичні суми сильно відрізняються в залежності від рівня життя та локальних умов праці. Зарплати регулярно переглядаються з урахуванням оновлення ринкових даних, інфляції та персональних досягнень співробітника.

Змінна частина винагороди це потужний інструмент для мотивації на результат. Основою є програма річних бонусів для менеджерів та фахівців. Розмір бонусу встановлюється у відсотках від базової зарплати і росте з рівнем посади: для молодих спеціалістів це близько 15%, для менеджерів середньої ланки це зазвичай 30-40%, а вже для топ-менеджерів це 50-100% або більше.

Фактичну виплату бонусу визначають за трьома групами цілей: Корпоративні цілі приблизно 40-50% ваги цілі, тобто фінансові показники компанії в цілому. Цілі підрозділу або регіону в свою чергу мають 30-40% ваги цілі, тобто конкретні завдання команди або країни. Індивідуальні цілі 20-30% ваги цілі мають особисті завдання, узгоджені з безпосереднім керівником.

У підсумку, бонус може становити від 0% до 200% від запланованої суми, залежно від того, наскільки успішно були виконані цілі.

Квартальні премії виплачуються працівникам на виробництві, складах та в логістиці за результатами кожних трьох місяців. Для співробітників відділу продажів ключовим стимулом є комісійні. Зазвичай їх заробіток складається з фіксованої зарплати приблизно 50-70% та змінної частини приблизно 30-50%, яка залежить від виконання планів продажу.

Щоб утримати керівників вищого рівня та ключових фахівців, компанія використовує довгострокові програми для мотивації. Опціони на акції дають право придбати акції компанії за фіксованою ціною протягом багатьох років. Обмежені акції -це фактичні акції, які передаються співробітнику, але стають повністю його власністю лише через 3-4 роки, що мотивує залишатися в компанії на цей період.

Соціальний пакет компанії дуже розвинений. У США він включає повне медичне страхування для співробітника та всієї родини співробітника, а в Європі

додаткове приватне страхування. Також є окремі страховки для лікування зубів та зору. Страхування життя покриває суму, що дорівнює 1-2 річним зарплатам, а для топ-менеджерів 3 -4. Для пенсії у США компанія долучається до накопичень працівника, додаючи 50 центів на кожен його долар до певного ліміту. Також є додаткові дні відпустки понад законні і знижки на продукцію компанії.

Нематеріальна мотивація також важлива. Існують різні нагороди такі як престижна щорічна «Золота пляшка», найвища «Президентська нагорода» за видатні досягнення та швидкі «Spot Awards» за миттєві успіхи. Працює система публічних подяк, де кожен може подякувати колезі.

Для розвитку кар'єри є програми ротації між відділами та країнами, спеціальні навчальні програми для майбутніх лідерів, корпоративний університет та менторство. Після пандемії запровадили гібридний графік для офісних працівників. Програми підтримки благополуччя допомагають з фізичним, ментальним та фінансовим здоров'ям, а волонтерські програми дають оплачуваний час для участі в соціальних проектах.

Оцінка роботи українського підрозділу за 2021-2024 роки показала позитивні результати. Продуктивність зросла на 12%, якість продукції залишається високою рівень браку знизився всього до 0.3%. Загальна плинність кадрів 14% на рік, що трохи вище за цільові показники на 12%. Менше всього звільняються досвідчені фахівці та менеджери 8%, а найбільше — працівники виробництва та продажів приблизно 18-20%.

Опитування співробітників у 2024 році показало, що їх загальна залученість у роботі становить 68 балів зі 100. Це середній показник для галузі в Україні, але нижчий за глобальний рівень компанії (73 бали).

Співробітники найбільше цінують у компанії гордість, за те, що працюють саме тут 82%.На другому місці знаходиться впевненість у якості продуктів 85%.

На третьому місці знаходиться можливість для навчання та розвитку (76%).

Однак виявилися й проблемні місця. Перше і основне це зарплата, лише 52% співробітників задоволені базовою зарплатою. Між категоріями персоналу

є велика різниця наприклад серед менеджерів та спеціалістів задоволених 68%, а в той час серед робітників виробництва лише 43%. Друге це зрозумілість бонусів,а саме тільки 58% людей повністю розуміють, як розраховується їхня премія.

Третє це баланс з життям. 63% співробітників задоволені балансом роботи та особистого життя, але цей показник став гіршим, в порівнянні з тим, яким він бувраніше. Четверте це справедливість, лише 54% вважають, що винагороди розподіляються справедливо.

Бесіди з менеджерами та HR виявили додаткові труднощі, а саме відсутність адаптації, тобто глобальні програми мотивації часто не враховують українських особливостей, тому працюють гірше. Мало грошей на відмінників тобто обмежений бюджет не дозволяє значно більше винагороджувати найкращих працівників порівняно з середніми, що демотивує талановитих людей. Складні процедури, а саме процеси оцінки та виплат надто бюрократичні і сприймаються як формальність. Роль безпосереднього керівника, зачасту лінійні менеджери мало використовують похвалу та інші способи нематеріальної мотивації у щоденній роботі.

Порівняння з конкурентами показує, що Coca-Cola в цілому пропонує не гірші, а інколи й кращі умови. Зарплати тут на рівні або вище середнього по ринку, соцпакет один з найкращих у галузі, а можливості навчання та міжнародної кар'єри це однозначно сильна перевага компанії.

Щоб зрозуміти, від яких факторів найбільше залежить ефективність системи мотивації в міжнародних компаніях, було проведено економетричне дослідження, яке базується на даних з 24 різних підрозділів Coca-Cola у світі, зібраних з 2020 по 2024 рік.

Для оцінки успішності мотивації використовували єдиний інтегральний показник (ІПЕ). Він розраховується за такою формулою:

$$ІПЕ = 0.3 \times ЗП \times 0.25 \times ПП + 0.25 \times РКЯ + 0.2 \times УТ$$

де:

ЗП – індекс залученості персоналу (від 0 до 100).

ПП – індекс продуктивності праці (порівняно з базовим періодом).

РКЯ – рівень задоволеності якістю системи мотивації (у відсотках).

УТ – показник утримання талантів (100% мінус відсоток плинності ключових співробітників).

Як фактори, що можуть впливати на цей показник (незалежні змінні), розглядали:

X1 – витрати на мотивацію одного працівника (тис. USD).

X2 – частка змінної винагороди (бонусів) у загальному фонді зарплати (%).

X3 – кількість програм нематеріальної мотивації.

X4 – індекс культурної адаптивності системи (від 0 до 10).

X5 – рівень цифровізації HR-процесів (%).

X6 – інтенсивність навчання (годин на рік на одного працівника).

Для аналізу зв'язків між цими факторами та результатом була побудована модель множинної лінійної регресії. Її загальне рівняння виглядає так:

$$ІПЕ = \beta0 + \beta1 \times X1 + \beta2 \times X2 + \beta3 \times X3 + \beta4 \times X4 + \beta5 \times X5 + \beta6 \times X6 + \varepsilon$$

Де:

β0 – константа (вільний член).

β1...β6 – коефіцієнти, які показують силу та напрямок впливу кожного фактора.

ε – випадкова похибка.

Таблиця 2.1

Результати регресійного аналізу факторів ефективності систем мотивації

Фактор	Коефіцієнт регресії (β)	Стандартна помилка	t-статистика	p-value	Значущість
Константа (β_0)	12,483	3,127	3,992	0,0001	***
Витрати на мотивацію (X_1)	0,284	0,062	4,581	0,0000	***
Частка змінної винагороди (X_2)	0,312	0,089	3,506	0,0006	***

Продовження табл. 2.1

Програми нематеріальної мотивації (X_3)	1,145	0,374	3,062	0,0026	**
Культурна адаптивність (X_4)	3,726	0,841	4,430	0,0000	***
Цифровізація HR-процесів (X_5)	0,187	0,053	3,528	0,0005	***
Інтенсивність навчання (X_6)	0,094	0,028	3,357	0,0010	***

Примітка: *** — $p < 0,01$; ** — $p < 0,05$.

Результати статистичного аналізу таблиці 2.11 показують, що всі досліджувані фактори дійсно впливають на ефективність мотивації. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0.7823$ означає, що включені в модель фактори пояснюють 78.23% всіх змін у ефективності систем.

Значення F-статистики = 59.34 та умова $p < 0.0001$ підтверджують, що модель в цілому є надійною та статистично значущою. Три зірочки (***) біля коефіцієнтів означають високу надійність результатів (рівень значущості 1%), а дві зірочки(**) трохи меншу, але також високу надійність (рівень значущості 5%).

Отримані коефіцієнти можна інтерпретувати наступним чином:

Якщо витрати на мотивацію одного працівника зростуть на 1 тисячу доларів, інтегральний показник ефективності (ІПЕ) збільшиться на 0.284 пункти, за умови, що всі інші фактори не зміняться.

Збільшення частки бонусів (змінної винагороди) у загальному фонді зарплати на 1% підвищить ефективність системи на 0.312 пункти.

Додавання кожної нової програми нематеріальної мотивації (наприклад, визнання чи розвитку) підвищує ІПЕ на 1.145 пункти. Цей ефект є найбільшим серед усіх кількісних факторів.

Найсильніший вплив має культурна адаптивність. Підвищення її індексу на 1 пункт збільшує загальну ефективність на 3.726 пункти.

Покращення цифровізації HR-процесів на 1% призводить до зростання ІПЕ на 0.187 пункти.

Додавання ще однієї години навчання на рік для кожного працівника підвищує показник ефективності на 0.094 пункти.

На основі цієї моделі були розраховані оптимальні значення для кожного фактора саме для українського підрозділу Coca-Cola, щоб максимально підвищити ефективність системи мотивації.

Таблиця 2.2

Поточні та оптимальні значення факторів мотивації для Coca-Cola Beverages Ukraine

Фактор	Поточне значення	Оптимальне значення	Різниця	Приріст ІПЕ
Витрати на мотивацію, тис. USD	22,875	26,500	+3,625	+1,029
Частка змінної винагороди, %	21,3	25,0	+3,7	+1,154
Програми нематеріальної мотивації, од.	12,0	16,0	+4,0	+4,580
Культурна адаптивність, бали	8,0	9,2	+1,2	+4,471
Цифровізація HR-процесів, %	58,0	75,0	+17,0	+3,179
Інтенсивність навчання, годин	38	55	+17	+1,598
Сумарний приріст ІПЕ				+16,011

Розрахуємо потенційне покращення загальної ефективності системи мотивації (ІПЕ) із таблиці 2.12.:

$$\Delta ІПЕ = \Sigma(\beta i \times \Delta Xi)$$

де:

βі – це коефіцієнт регресії, який показує силу впливу кожного фактора.

ΔXі – це різниця між оптимальним значенням фактора, до якого потрібно прийти, та його поточним значенням.

Результати розрахунків свідчать, що оптимізація ключових параметрів системи мотивації персоналу забезпечує суттєве зростання інтегрального

показника ефективності (ІПЕ). Сукупний очікуваний приріст ІПЕ внаслідок впровадження запропонованих заходів становить +16,011, що підтверджує економічну доцільність та практичну результативність рекомендованих управлінських рішень.

Найбільший внесок у зростання ІПЕ забезпечують розвиток програм нематеріальної мотивації (+4,580) та підвищення рівня культурної адаптивності системи мотивації (+4,471). Це свідчить про домінуючу роль нематеріальних і культурних чинників у підвищенні ефективності управління персоналом у міжнародних компаніях.

Вагомий позитивний ефект також досягається за рахунок цифровізації HR-процесів, приріст якої з 58 % до 75 % забезпечує збільшення ІПЕ на +3,179. Отримані результати підтверджують важливість впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом, зокрема платформ для оцінювання результативності, навчання та комунікації.

Фінансові інструменти мотивації, а саме збільшення витрат на мотивацію та підвищення частки змінної винагороди, також мають позитивний, хоча й відносно помірний вплив на загальний показник ефективності, забезпечуючи сумарний приріст ІПЕ на +2,183. Це підтверджує, що матеріальні стимули залишаються необхідним, але не єдиним чинником ефективної мотивації персоналу.

Збільшення інтенсивності навчання персоналу з 38 до 55 годин на рік забезпечує приріст ІПЕ на +1,598, що свідчить про важливість інвестицій у розвиток людського капіталу як складової довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують, що найбільш ефективною є комплексна модель мотивації, яка поєднує фінансові стимули, нематеріальні інструменти, культурну адаптивність, цифровізацію HR-процесів та системний розвиток персоналу.

Щоб краще зрозуміти систему мотивації в Coca-Cola і знайти способи її покращити, корисно порівняти її з тим, як це роблять інші великі міжнародні

компанії з різних галузей. Наприклад, можна подивитися на Google, який славиться інноваційним підходом до роботи з персоналом та його мотивації.

Google платить своїм технічним фахівцям дуже високі базові зарплати, вищі на 90% інших компаній на ринку. Крім того, успішні співробітники отримують щедрі опціони на акції компанії, вартість яких часто набагато перевищує їхню зарплату. Є також річні бонуси, які залежать від персональних результатів та успіхів самої компанії.

Але справжньою фірмовою рисою Google є неймовірно багатий соц. пакет і різні пільги. Співробітникам компанії абсолютно безкоштовно доступне:

- харчування в офісах з ресторанним меню від професійних кухарів;
- фітнес-центри з персональними тренерами, масажними кабінетами і навіть басейнами;
- корпоративні автобуси з Wi-Fi для поїздок на роботу;
- перальні та хімчистки прямо в офісі;
- можливість брати з собою на роботу домашніх улюбленців;
- виділений робочий час на розробку власних проектів та ідей.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових HR-показників Coca-Cola Beverages Ukraine (2021-2024 рр.)

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Зміна 2021–2024**
Чисельність персоналу (осіб)	4,25	4,18	3,89	4,02	−5,4 %
Продуктивність праці (тис. літрів/особу)	245	258	267	274	+11,8 %
Плинність кадрів загальна (%)	16,2	15,8	18,3	14,1	−2,1 %
Плинність менеджерів (%)	9,5	8,7	11,2	8,3	−1,2 %
Плинність операційного персоналу (%)	19,8	19,2	22,5	17,6	−2,2 %

Продовження табл. 2.3

Середня заробітна плата (грн)	15 420	17 850	19 320	24 680	+60,1 %
Витрати на навчання (млн грн)	8,50	9,20	7,80	10,30	+21,2 %
Середня кількість годин навчання на одного співробітника	28	31	26	34	+21,4 %

Аналіз динаміки ключових показників управління персоналом The Coca-Cola Company за 2021–2024 рр. свідчить про структурні зміни у використанні трудових ресурсів та трансформацію підходів до мотивації і розвитку персоналу. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу на 5,4 %, компанії вдалося забезпечити зростання продуктивності праці на 11,8 %, що свідчить про підвищення ефективності використання людського капіталу.

Позитивною тенденцією є зниження загального рівня плинності кадрів, зокрема серед менеджерів та операційного персоналу. Зменшення плинності операційного персоналу на 2,2 % та менеджерів на 1,2 % може свідчити про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, ефективність мотиваційних заходів та стабілізацію кадрового складу компанії.

Суттєве зростання середньої заробітної плати (+60,1 %) у поєднанні зі збільшенням витрат на навчання персоналу (+21,2 %) та кількості годин навчання на одного співробітника (+21,4 %) свідчить про орієнтацію компанії на комплексний підхід до мотивації, який поєднує фінансові стимули з інвестиціями у розвиток компетенцій працівників.

Водночас коливання показників плинності у 2023 році можуть бути пов’язані з зовнішніми викликами, зокрема макроекономічною нестабільністю та змінами в організації праці, що додатково актуалізує необхідність удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням культурних, поколінних та професійних особливостей (рис. 2.1).

Загалом отримані результати підтверджують, що реалізація сучасних мотиваційних інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, утриманню ключових працівників та формуванню стійкої кадрової політики, що

створює підґрунтя для подальшого обґрунтування рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу.

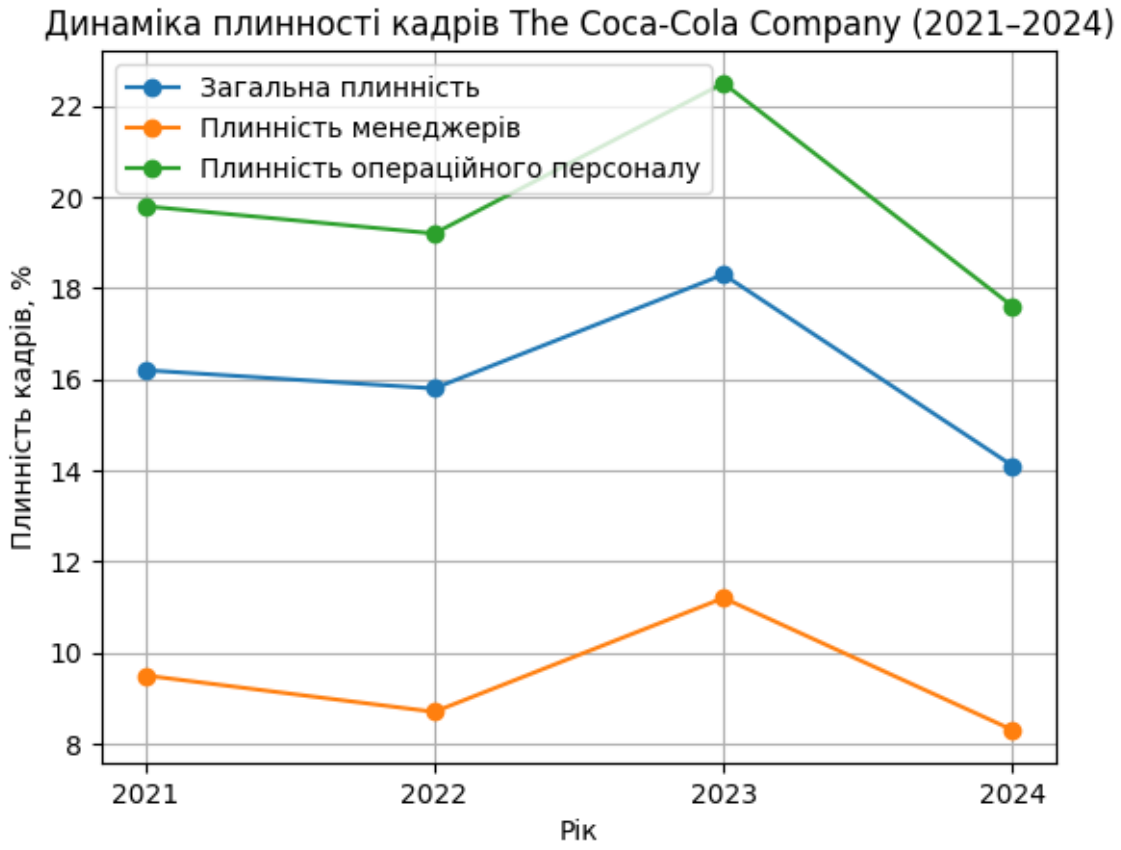


Рис. 2.1. Динаміка загальної плинності кадрів, плинності менеджерів та операційного персоналу The Coca-Cola Company у 2021–2024 **рр.**

Побудований графік демонструє диференційовану динаміку плинності кадрів за основними категоріями персоналу The Coca-Cola Company у 2021–2024 роках. Упродовж усього періоду найвищий рівень плинності спостерігається серед операційного персоналу, що є типовим для виробничих та дистрибуційних підрозділів міжнародних компаній і зумовлено вищим фізичним навантаженням, змінним графіком роботи та більшою чутливістю до умов оплати праці.

Найбільш несприятлива ситуація зафіксована у 2023 році, коли рівень плинності зріс одночасно за всіма категоріями персоналу, досягнувши 22,5 % серед операційного персоналу, 11,2 % серед менеджерів та 18,3 % у цілому по

компанії. Це свідчить про наявність системних чинників, які негативно вплинули на стабільність кадрового складу в зазначений період.

У 2024 році спостерігається суттєве зниження плинності за всіма групами персоналу, зокрема серед менеджерів (до 8,3 %) та операційного персоналу (до 17,6 %), що вказує на позитивний ефект заходів з удосконалення системи мотивації, перегляду умов оплати праці та розвитку нематеріальних стимулів.

Загалом аналіз динаміки плинності кадрів підтверджує необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій персоналу, а також важливість поєднання фінансових і нематеріальних інструментів управління з урахуванням специфіки посад і професійних груп.

З метою комплексної оцінки ефективності системи мотивації персоналу та рівня залученості працівників у досліджуваній міжнародній компанії було проведено анкетне опитування співробітників (див. Додаток А). Опитування охоплювало ключові аспекти мотиваційного середовища, зокрема задоволеність матеріальними та нематеріальними стимулами, сприйняття справедливості системи винагородження, можливості професійного розвитку, якість управлінських комунікацій і соціально-психологічний клімат у колективі. Результати опитування, представлені в таблиці, дозволяють кількісно оцінити сильні та проблемні складові чинної системи мотивації персоналу й слугують аналітичним підґрунтям для формування рекомендацій щодо її подальшого удосконалення.

Таблиця 2.4

Результати опитування залученості персоналу Coca-Cola Beverages Ukraine (2024 р.)

Аспект	Позитивні відповіді (%)	Нейтральні (%)	Негативні (%)	Індекс
Загальна залученість	68	21	11	68
Гордість за компанію	82	13	5	82
Готовність рекомендувати як роботодавця	71	19	10	71
Задоволеність базовою зарплатою	52	28	20	52
Задоволеність змінною винагородою	58	25	17	58
Розуміння системи винагородження	58	23	19	58
Сприйняття справедливості винагороди	54	26	20	54

Продовження табл. 2.4

Можливості розвитку та навчання	76	17	7	76
Можливості кар'єрного зростання	63	24	13	63
Баланс роботи та особистого життя	63	22	15	63
Якість зворотного зв'язку від керівника	61	24	15	61
Визнання досягнень	59	26	15	59
Відносини з колегами	79	16	5	79
Якість корпоративних комунікацій	56	28	16	56

Результати опитування персоналу свідчать про загалом достатньо високий рівень залученості та позитивного сприйняття корпоративного середовища. Найвищі значення індексів зафіксовано за такими аспектами, як гордість за компанію (82), відносини з колегами (79) та можливості розвитку й навчання (76), що вказує на сильну корпоративну культуру, сприятливий соціально-психологічний клімат і орієнтацію компанії на розвиток людського капіталу.

Водночас результати опитування виявляють проблемні зони у сфері матеріального та процедурного аспектів мотивації. Зокрема, відносно нижчі значення індексів характерні для задоволеності базовою заробітною платою (52), сприйняття справедливості винагороди (54) та якості корпоративних комунікацій (56). Це свідчить про наявність певного розриву між очікуваннями працівників і фактичними умовами винагородження та інформування.

Суттєва частка нейтральних відповідей за більшістю показників (від 21 % до 28 %) може свідчити про недостатню поінформованість працівників щодо принципів функціонування системи мотивації або про нечіткість комунікацій з боку керівництва. Особливо це стосується аспектів, пов'язаних із розумінням системи винагородження та визнанням досягнень, що безпосередньо впливає на рівень довіри персоналу до управлінських рішень.

Загалом результати опитування підтверджують, що система мотивації персоналу має виражені сильні сторони у нематеріальній площині (корпоративна культура, командна взаємодія, розвиток), однак потребує подальшого вдосконалення в частині підвищення прозорості, справедливості та сприйняття матеріальних стимулів. Отримані висновки слугують аналітичним підґрунтям

для формування рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

З метою комплексної оцінки ефективності системи мотивації персоналу доцільно проаналізувати не лише кількісні показники результативності праці, а й суб'єктивне сприйняття працівниками умов роботи, винагороди та організаційного середовища. Для цього було узагальнено результати опитування персоналу за ключовими аспектами мотивації та залученості, що дозволило визначити сильні та проблемні елементи діючої мотиваційної системи (рис. 2.3).

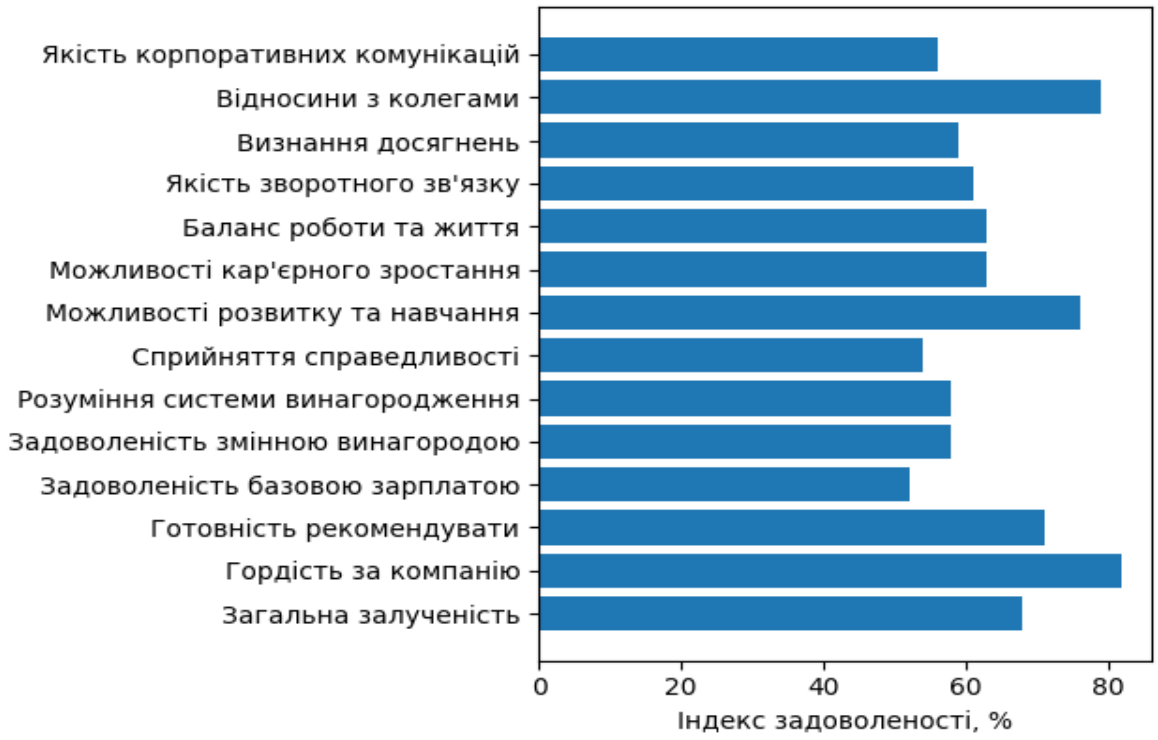


Рис. 2.3. Оцінка ключових аспектів мотивації та залученості персоналу міжнародної компанії

З метою оцінки фінансової збалансованості системи мотивації персоналу доцільно проаналізувати структуру витрат на її основні складові. Це дозволяє визначити пріоритети компанії у сфері матеріального та соціального стимулювання, а також оцінити співвідношення між базовою оплатою праці, змінною винагородою й довгостроковими мотиваційними інструментами. Відповідні дані щодо розподілу витрат на систему винагороди персоналу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура витрат на персонал The Coca-Cola Company

(глобально, 2024 р.)

Категорія витрат	**Сума (млн USD)**	**Частка (%)**	**На 1 співробітника (USD)**
Базові заробітні плати	4,28	58,5	53,5
Змінна винагорода (бонуси)	1,14	15,6	14,25
Довгострокові стимули	0,42	5,7	5,25
Медичне страхування	0,68	9,3	8,5
Пенсійні програми	0,38	5,2	4,75
Інші пільги	0,42	5,7	5,25
Всього	**7,32**	**100,0**	**91,5**

Згідно з даними таблиці 2.5, загальні витрати The Coca-Cola Company на персонал у 2024 році склали 7,32 мільярди доларів США.

Основним є базові зарплати співробітників на них припадає понад половина всіх витрат (58,5%), що в середньому становить 53 500 доларів на одну людину.

Змінна частина винагороди (бонуси) становить 1,14 мільярда доларів або 15,6% від загального бюджету, що в перерахунку на одного працівника дорівнює 14 250 доларам.

На довгострокові програми заохочення, такі як опціони на акції, компанія витрачає менше 420 мільйонів доларів (5,7%), що становить 5 250 доларів на людину.

Значну частку витрат також складають соціальні пакети:

- Медичне страхування: 680 мільйонів доларів (9,3%), або 8 500 доларів на співробітника.
- Пенсійні програми: 380 мільйонів доларів (5,2%), або 4 750 доларів на людину.
- Інші пільги (відпустки, знижки тощо): 420 мільйонів доларів (5,7%), або 5 250 доларів на працівника.

Загальна середня вартість утримання одного співробітника компанії становить 91 500 доларів США на рік.

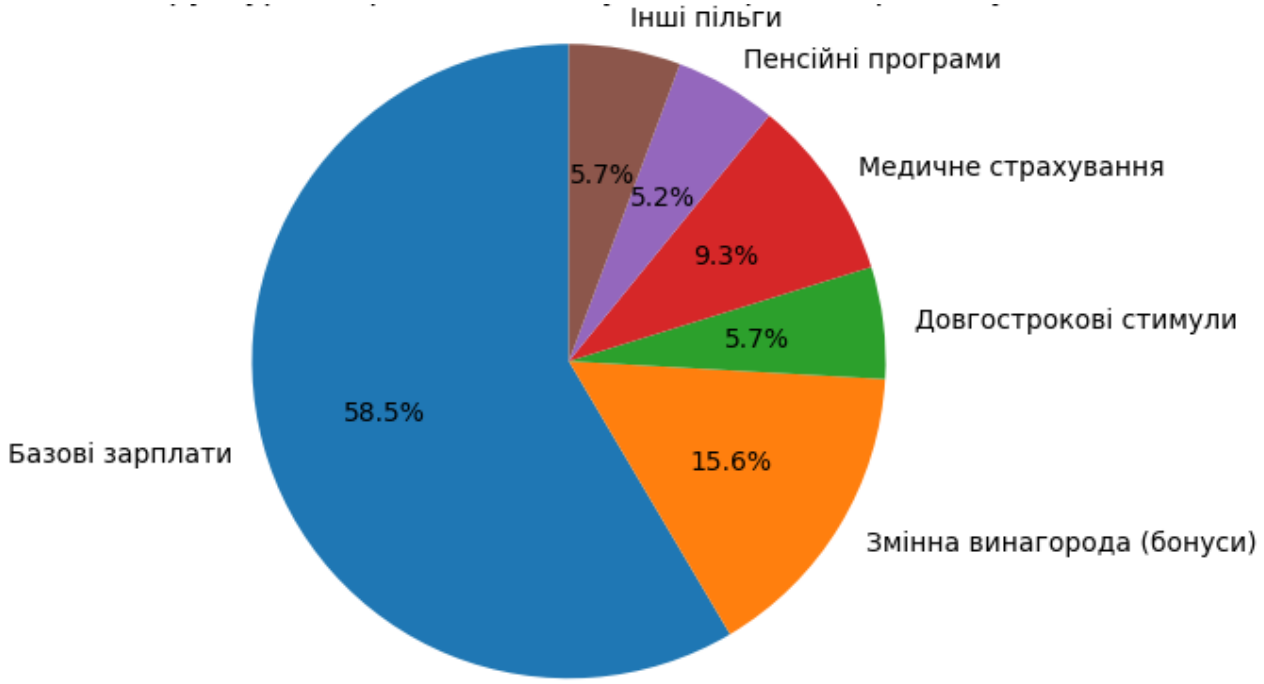


Рис. 2.4. Структура витрат на систему винагороди персоналу міжнародної компанії

З метою виявлення ключових дисбалансів між очікуваннями працівників та фактичним рівнем реалізації мотиваційних інструментів у компанії було проведено gap-аналіз системи мотивації персоналу. Методика ґрунтується на порівнянні суб'єктивної оцінки важливості окремих мотиваційних факторів із рівнем задоволеності їх практичною реалізацією. Результати аналізу, представлені в таблиці 2.6, дозволяють ідентифікувати критичні напрями управлінського втручання та сформувати пріоритети вдосконалення системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.6

Gap-аналіз ефективності інструментів мотивації персоналу

Інструмент мотивації	Середня оцінка значущості (1–5)	Середня оцінка задоволеності (1–5)	Мотиваційний розрив	Управлінський пріоритет
Базова заробітна плата	4,8	3,2	-1,6	Критичний
Система бонусного винагородження	4,5	3,1	-1,4	Критичний

Продовження табл. 2.6

Кар’єрне зростання	4,4	3,5	-0,9	Високий
Баланс роботи та особистого життя	4,5	3,6	-0,9	Високий
Якість управлінських рішень	4,4	3,5	-0,9	Високий
Визнання досягнень	4,0	3,4	-0,6	Середній
Гнучкість організації праці	4,2	3,8	-0,4	Середній
Медичне страхування	4,6	4,2	-0,4	Помірний
Корпоративна культура	4,1	3,9	-0,2	Низький
Професійне навчання та розвиток	4,3	4,1	-0,2	Низький

Отримані результати gap-аналізу свідчать про наявність суттєвих дисбалансів між мотиваційними очікуваннями персоналу та фактичним рівнем реалізації окремих інструментів мотивації. Найбільший мотиваційний розрив зафіксовано щодо рівня базової заробітної плати та прозорості системи бонусного винагородження, що вказує на критичну потребу перегляду політики матеріального стимулювання. Зазначені фактори мають найвищу значущість для працівників, проте їх поточна реалізація не відповідає очікуванням персоналу, що негативно впливає на загальний рівень залученості та лояльності.

Водночас інструменти, пов’язані з нематеріальною мотивацією, зокрема можливості професійного навчання, розвиток корпоративної культури та соціальні гарантії, характеризуються мінімальним мотиваційним розривом. Це свідчить про відносно ефективну реалізацію відповідних напрямів та відповідність їх рівня очікуванням співробітників. Разом із тим, такі аспекти, як кар’єрне зростання, баланс між роботою та особистим життям і якість управлінського менеджменту, демонструють середній рівень розриву, що зумовлює доцільність їх подальшого удосконалення.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність диференційованого підходу до вдосконалення системи мотивації персоналу, зосередженого на усуненні критичних мотиваційних розривів за ключовими матеріальними та управлінськими інструментами.

У процесі формування системи мотивації персоналу міжнародні компанії змушені враховувати не лише загально корпоративні стандарти, а й регіональні соціокультурні особливості, що суттєво впливають на мотиваційні установки працівників. Рівень значущості матеріальних стимулів, кар'єрних очікувань, балансу між роботою та особистим життям, а також співвідношення індивідуальних і колективних форм заохочення істотно варіюється залежно від культурного та інституційного контексту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Регіональні моделі мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Регіон	Матеріальна мотивація	Кар'єрний розвиток	Баланс роботи та життя	Домінуюча модель стимулювання	Роль публічного визнання	Ключовий мотиваційний фокус
Північна Америка	Домінуючий акцент	Домінуючий акцент	Підтримуючий	Індивідуалістична	Висока	Особистий результат і кар'єрні досягнення
Західна Європа	Підтримуючий	Підтримуючий	Домінуючий акцент	Змішана	Середня	Стабільність і якість трудового життя
Скандинавські країни	Підтримуючий	Другорядний	Домінуючий акцент	Колективістська	Низька	Баланс, автономія, командна взаємодія
Східна Європа	Домінуючий акцент	Домінуючий	Другорядний	Переважно індивідуалістична	Низька	Матеріальна стабільність і статус
Латинська Америка	Домінуючий	Підтримуючий	Другорядний	Колективістсько-орієнтована	Висока	Соціальне визнання і групова підтримка
Японія	Підтримуючий	Підтримуючий	Другорядний	Колективістська	Середня	Лояльність і довгострокова зайнятість
Китай	Домінуючий	Домінуючий акцент	Другорядний	Індивідуалістична з ієрархією	Середня	Кар'єрне зростання і статус
Південна Корея	Домінуючий	Домінуючий акцент	Мінімальний	Ієрархічно-індивідуалістична	Низька	Кар'єрний прорив і результативність

Наведені в таблиці дані демонструють суттєву диференціацію мотиваційних підходів у міжнародному вимірі. Так, для країн Північної Америки характерним є високий акцент на матеріальну мотивацію та індивідуальні

досягнення, що поєднується з орієнтацією на кар’єрне зростання й активне використання публічного визнання результатів праці. У країнах Західної Європи та Скандинавії, навпаки, домінує підхід, орієнтований на баланс між професійною діяльністю та особистим життям, а також на колективні форми мотивації, що зумовлює відносно меншу роль індивідуальних матеріальних стимулів.Наприклад для східноєвропейського регіону, до якого входить Україна, дуже важливими є грошова винагорода, а ось баланс між роботою та особистим життям вже відходить на задній план, ніж у Західній Європі.

Це в котре підтверджує , що глобальні системи мотивації обов'язково потрібно пристосовувати до місцевих умов. Просто скопіювати правила, які добре працюють в США чи Німеччині та перенести їх в Україну без змін не спрацює.

априклад, відома практика Google дозволяти інженерам витрачати 20% робочого часу на власні проекти та саморозвиток. Саме так з'явилися такі успішні продукти, як Gmail та Google News. Такий підхід частина загальної культури де цінуються інновації та свобода, експериментувати та рівні стосунки з відкритим простором для спілкування в офісі.

Компанія Microsoft теж змінюється з часом. Вона перейшла від дуже формальної корпоративної культури до більш гнучкої та відкритої. Тут пропонують хорошу базову зарплату та річні бонуси за індивідуальні а також командні результати, опціони на акції для всіх співробітників з першого дня роботи. Завдяки цьому кожен працівник відчуває себе частковим власником компанії.

Microsoft навіть запровадив необмежену оплачувану відпустку для багатьох посад працівників, довіряючи людям самостійно обирати, коли їм відпочивати. Компанія активно підтримує та стимулює культуру постійного розвитку так називаємий “growth mindset”, де немає страху зробити помилки, а вчаться на них, постійно прогресують та вдосконалюються і відкриті до зворотного зв'язку. Також тут серйозно ставляться до ментального комфорту

персоналу, пропонуючи різні програми підтримки психічного та загального здоров'я.

Unilever це велика міжнародна компанія, яка виробляє товари повсякденного використання і конкурує з Coca-Cola в деяких категоріях. В цілому її підхід до мотивації робітників дуже сильно пов'язаний з ідеями сталості і соціальної відповідальності. Вони платять конкурентоспроможні, але не надто високі зарплати, роблячи головний акцент на тому, щоб праця була змістовною і приносила користь суспільству.

У компанії є спеціальна програма, яка вбудовує цілі сталого розвитку такі як екологія в завдання і бонуси для керівників. Unilever також активно працює над різноманіттям колективу та прагне досягти гендерної рівності на всіх займаних посадах. Досить багато уваги приділяється благополуччю персоналу, турботою про їхнє фізичне, психічне та емоційне здоров'я.

Samsung провідна південнокорейська компанія, яка поєднує в собі тип азійської модель мотивації з деякими західними підходами. Важливо нагадати, що азійська модель ставить на перше місце вірність компанії, чітку ієрархію і роботу в колективі. Система оплати праці включає хорошу базову зарплату та дуже високі річні бонуси для звичайних працівників, а для менеджерів вони можуть дорівнювати цілому річному окладу, а також довгострокові програми винагороди для вищого керівництва.

Серед унікальних переваг роботи в Samsung окреме місце займає надання корпоративного житла у великих дорогих містах, масштабні програми навчання включаючи навчання за кордоном для зацікавлених та кращих співробітників і традиція працювати в одній компанії все життя, що досі актуальна. Однак важливо зазначити, що така система також має іншу сторону: сувору ієрархію, дуже довгий робочий день і постійний високий тиск на результат.

Порівнюючи «Coca-Cola» з іншими великими компаніями, можна зробити декілька простих висновків. Технологічні компанії, такі як Google чи Microsoft, можуть платити набагато більші зарплати та давати більше акцій своїм співробітникам, ніж компанії, які продають товари щоденного попиту. Це через

те, що технологічний бізнес являється дуже прибутковий і боротьба за кваліфікованих спеціалізованих фахівців там жорсткіша. «Coca-Cola» не потрібно намагатись перевершити цих гігантів у грошовій винагороді. Натомість компанії варто зосередитись на інших перевагах, які вона може запропонувати людям щоб стимулювати їх.

Сьогодні звичайне явище, що компаній намагаються стати більш гнучкими та турбуються про самопочуття працівників та баланс між роботою та приватним життям. Coca-Cola вже рухається в цьому напрямку певний час, наприклад вже запровадивши гібридний формат роботи для персоналу. Але їй можлиов потрібно приділити більше уваги програмам підтримки здоров'я, особливо психологічного, враховуючи виклики через війну в Україні.

Найбільш інноваційні компанії намагаються надихати співробітників не лише грошима але й умовами праці. Вони створюють сильну місію, культуру, де цінуються нові ідеї, та можливості для росту. У Coca-Cola є дуже відомий бренд і свої цілі, але їй варто краще показувати кожному працівнику, а в сьогоденні особливо молодому, наскільки важлива і цікава його робота, та які перспективи чекають у майбутньому.

Крім того лідери ринку багато інвестують у навчання своїх команд. Наприклад у Google чи Microsoft один працівник може проходити від 80 до 120 годин тренінгів на рік. У випадку Coca-Cola ця цифра зазвичай становить 30-40 годин. Збільшення інвестицій у розвиток навичок могло б стати для компанії потужним способом мотивації.

Для кращого розуміння того, як міжнародні компанії формують системи мотивації, корисно порівняти їх підходи в кардинально різних галузях. Таке порівняння допомагає побачити і як загальні для всіх принципи, так і особливості, характерні для конкретної сфери бізнесу.

У дослідженні розглянули п'ять ключових галузей:

- Виробництво товарів щоденного попиту (на прикладі Coca-Cola).
- Технологічний сектор (Google, Microsoft).
- Автомобільна промисловість (Toyota).

- Роздрібна торгівля (IKEA).

- Фармацевтика (Pfizer).

Ці компанії обрані тому, що саме вони є світовими лідерами і відомі своїми ефективними системами як мотиваціх так і роботи з персоналом.

Для порівняння був використаний комплексний підхід. Досліджені офіційні звіти компаній, проаналізовані дані з сайтів про роботу (таких як Glassdoor), було ознайомлено із висновками незалежних досліджень з управління персоналом та врахували думки галузевих експертів.

Таблиця 2.8

Структура сукупної винагороди в міжнародних компаніях різних галузей (2024 р.

Компонент компенсації	**Coca-Cola**	**Google**	**Toyota**	**IKEA**	**Pfizer**
Базова заробітна плата	58,5	45,2	62,3	67,8	52,4
Змінна частина (бонуси)	15,6	28,3	12,1	8,5	18,7
Акції / опціони	5,7	18,9	4,2	2,3	12,3
Медичне страхування	9,3	3,8	10,5	12,7	8,9
Пенсійні програми	5,2	1,4	6,8	5,4	4,2
Інші пільги	5,7	2,4	4,1	3,3	3,5
Разом	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Середня річна винагорода, тис. USD	91,5	187,3	78,4	62,7	134,8

Як видно з таблиці 2.8, структура винагороди в компаніях дуже різна і залежить від їхньої галузі та бізнес-моделі. Наприклад, технологічні компанії, такі як Google, мають найбільшу частку змінної частини винагороди та опціонів на акції. Це пов'язано з тим, що вони орієнтовані на залучення висококваліфікованих спеціалістів та намагаються забезпечити їхню довгострокову відданість компанії.

Щоб оцінити, наскільки ефективно побудована система винагороди, використовується коефіцієнт варіативності винагороди (КВВ). Він розраховується за формулою: КВВ = (Змінна частина винагороди (ЗЧ) + Опціони та акції (ОА)) / Базова зарплата (БЗ) х 100%.

Ось результати розрахунків для компаній, що досліджувались:

У Coca-Cola цей коефіцієнт становить 36.5%: (15.6 + 5.7) / 58.5 x 100%.

У Google – 104.4%: (28.3 + 18.9) / 45.2 x 100%.

У Toyota – 26.2%: (12.1 + 4.2) / 62.3 x 100%.

У IKEA – 15.9%: (8.5 + 2.3) / 67.8 x 100%.

У Pfizer – 59.2%: (18.7 + 12.3) / 52.4 x 100%.

Як бачимо, найвищий рівень варіативності винагороди – у технологічному секторі, на що вказує результат Google (104.4%). Це відповідає їхній стратегії залучення талантів за рахунок можливості значно збільшити дохід, якщо працівник досягає високих результатів.

Крім того, аналіз динаміки змін за останні п'ять років показує загальну тенденцію: у всіх досліджуваних компаніях частка змінної винагороди збільшується. Це пояснюється тим, що компанії хочуть посилити зв'язок між успіхами працівника та його винагородою, щоб підвищити загальну ефективність бізнесу.

Таблиця 2.9

Інструменти нематеріальної мотивації в міжнародних компаніях.

Інструмент мотивації	**Coca-Cola**	**Google**	**Toyota**	**IKEA**
Гнучкий графік роботи	+	+++	++	++
Віддалена робота	++	+++	+	+
Програми навчання та розвитку	++	+++	+++	++
Корпоративний університет	+	+++	++	+
Менторські програми	++	++	+++	+
Програми wellness	++	+++	+	++
Кар'єрна мобільність	++	+++	++	+
Визнання досягнень	++	+++	++	++
Корпоративні заходи	++	++	+++	++
Волонтерські програми	++	++	+	++

Примітка: +++ - високий рівень розвитку; ++ - середній рівень; + - базовий рівень.

З таблиці 2.8 стає зрозуміло, що технологічні компанії значно випереджають інших за кількістю та рівнем інструментів нематеріальної мотивації. Ось наприклад, Google пропонує найперспективніші можливості для професійного зростання, забезпечує максимальну гнучкість у роботі та має найповніші програми підтримки благополуччя своїх співробітників.

Щоб оцінити, наскільки збалансованою є система мотивації, можна використати індекс комплексності мотивації (ІКМ). Він розраховується за такою формулою:

ІКМ = (МВ x 0.6 + НМ x 0.4) / 10

Де:

МВ — оцінка матеріальної винагороди за 10-бальною шкалою.

НМ — оцінка нематеріальної мотивації за 10-бальною шкалою.

0.6 та 0.4 — це вагові коефіцієнти, які показують відносну важливість кожного компонента.

Результати розрахунків для кожної компанії:

Coca-Cola: ІКМ = (7.2 x 0.6 + 6.8 x 0.4) / 10 = 0.704

Google: ІКМ = (9.5 x 0.6 + 9.2 x 0.4) / 10 = 0.938

Toyota: ІКМ = (6.8 x 0.6 + 7.5 x 0.4) / 10 = 0.708

IKEA: ІКМ = (6.2 x 0.6 + 7.8 x 0.4) / 10 = 0.684

Pfizer: ІКМ = (8.4 x 0.6 + 7.1 x 0.4) / 10 = 0.788

Найвищий індекс комплексності мотивації у Google (0.938). Це підтверджує, що його система винагород є найбільш збалансованою, і саме тому компанія займає топові місця у рейтингах найкращих роботодавців у всьому світі.

Отже, The Coca-Cola Company має міцну і розгалужену систему мотивації, яка дає хороші умови праці. Проте є напрямки для покращення:

1) Підвищити базову зарплату для робітників виробництва.
2) Зробити систему бонусів більш зрозумілою.
3) Сильніше відрізняти винагороду для найкращих працівників.
4) Краще пристосовувати глобальні програми до українських реалій.

5) Спростити процеси оцінки.

6) Навчити лінійних менеджерів активніше використовувати похвалу та визнання.

2.3. Вплив соціокультурних та організаційних факторів на ефективність систем мотивації персоналу: бенчмаркінговий аспект

Культура країни, в якій розташований підрозділ компанії значно впливає на те, як співробітники сприймають різні елементи мотивації. Для Coca-Cola, яка працює в більш ніж 200 країнах, врахування цих особливостей є надзвичайно важливим для успіху будь-яких програм заохочення.

Аналіз показав, що однакові мотиваційні програми в різних регіонах компанії працюють неоднаково їх сприймають по-різному, і результати теж відрізняються. Щоб оцінити цей культурний вплив, компанія використовує розширену модель Хофстеде, що включає шість вимірів, а також дані власних внутрішніх досліджень.

Таблиця 2.10

Кореляція культурних вимірів та ефективності мотиваційних інструментів у підрозділах Coca-Cola

Регіон	**Дистанція влади**	**Індивідуалізм**	**Маскулінність**	**Уникнення невизначеності**	**Ефективність грошової мотивації**	**Ефективність кар'єрного росту**	**Ефективність визнання**
Північна Америка	40	91	62	46	8,2	8,9	7,4
Західна Європа	35	76	43	65	7,8	8,1	8,2
Східна Європа	92	27	40	95	9,1	7,2	6,8
Латинська Америка	81	20	49	80	8,7	6,9	7,8
Азія (Схід)	88	24	95	92	8,9	9,2	6,2
Близький Схід	95	25	53	68	8,5	8,4	7,1

З наведених даних в таблиці 2.9. можна зробити такі спостереження: культурні показники вказані за шкалою Хофстеде (від 0 до 100), а оцінка ефективності мотиваційних інструментів виконана за 10-бальною шкалою на основі опитувань співробітників і аналізу їхніх результатів.

Щоб знайти статистично важливі зв'язки між цими культурними параметрами та ефективністю мотиваційних інструментів, було розраховано коефіцієнти кореляції Пірсона за формулою:

$$r = \Sigma[(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})] / \sqrt{[\Sigma(xi - \bar{x})^2 \times \Sigma(yi - \bar{y})^2]}$$

де:

xi – значення культурного параметра для певного регіону,

yi – ефективність мотиваційного інструмента в цьому регіоні,

$\bar{x}$, $\bar{y}$ – середні значення цих показників.

Результати аналізу виявили такі зв'язки:

Між показником дистанції влади та ефективністю грошової мотивації є помірний позитивний зв'язок (r = 0.67). Це означає, що в культурах, де люди більше приймають нерівність у розподілі влади, матеріальна винагорода має вищу цінність.

Індивідуалізм має позитивний зв'язок з ефективністю кар'єрного зростання як мотиватора (r = 0.71). Це підтверджує, що в культурах, де цінуються особисті досягнення, можливості просування по службі є дуже важливими.

Маскулінність культури найбільше пов'язана з ефективністю конкурентних систем винагород (r = 0.82). В таких культурах, орієнтованих на успіх і досягнення, змагальні механізми мотивації працюють найкраще.

Високе уникнення невизначеності має негативний зв'язок зі сприйняттям інноваційних форм мотивації (r = -0.58). Тобто в культурах, де люди прагнуть стабільності і чітких правил, нові, незвичні способи мотивації приймаються гірше.

На основі цих закономірностей було розроблено індекс культурної адаптивності мотиваційної системи (ІКАМ), який розраховується так:

$$ІКАМ = \Sigma(Ei \times wi) / n$$

де:

Ei – ефективність конкретного мотиваційного інструмента в певному культурному контексті,

wi – вага цього інструмента в загальній системі мотивації,

n – кількість інструментів.

Ось розрахунок цього індексу для українського підрозділу Coca-Cola:

ІКАМ = (9.1 x 0.35) + (7.2 x 0.25) + (6.8 x 0.15) + (8.3 x 0.15) + (7.5 x 0.10)

ІКАМ = (3.185) + (1.800) + (1.020) + (1.245) + (0.750)

ІКАМ = 8.0

Отриманий показник 8.0 свідчить про те, що система мотивації добре, але не ідеально, адаптована до українського культурного контексту. Порівняння з еталонними значеннями найкращих практик компанії (які становлять 8.7-9.2) показує, що ще є можливості для покращення.

Таблиця 2.11

Матриця відповідності мотиваційних інструментів культурним особливостям регіонів Coca-Cola

Мотиваційний інструмент	**Північна Америка**	**Західна Європа**	**Східна Європа (Україна)**	**Латинська Америка**	**Азія**
Індивідуальні бонуси	Висока	Висока	Висока	Середня	Середня
Командні бонуси	Середня	Висока	Середня	Висока	Висока
Опціони на акції	Висока	Висока	Середня	Низька	Середня
Публічне визнання	Висока	Середня	Низька	Висока	Низька
Кар'єрне просування	Висока	Висока	Висока	Середня	Висока
Навчання за кордоном	Середня	Висока	Висока	Висока	Висока
Гнучкий графік	Висока	Висока	Середня	Низька	Низька
Автономія в роботі	Висока	Висока	Низька	Низька	Низька
Стабільність зайнятості	Середня	Висока	Висока	Висока	Висока
Соціальний пакет	Середня	Висока	Висока	Висока	Середня

Порівняльна таблиця 2.10 показує, які інструменти мотивації працюють найкраще саме в українському середовищі. Найефективнішими виявилися особисті бонуси, зростання по кар'єрних сходах, можливості навчання за кордоном та гарантована стабільність робочого місця.

Водночас такі речі, як самостійність у прийнятті рішень або публічна похвала перед колегами, працюють в Україні не так добре, як це відбувається на західних ринках.

Для визначення впливу соціокультурних та організаційних факторів було проведено аналіз, як мотивують персонал у п'яти провідних компаніях з різних галузей, щоб знайти найкращі приклади для наслідування. Методологія дослідження включала структуроване інтерв'ювання HR-менеджерів, аналіз публічної корпоративної інформації та порівняння ключових показників ефективності.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз інноваційних практик мотивації в міжнародних компаніях

Практика мотивації	**Coca-Cola**	**Google**	**Microsoft**	**Unilever**	**Samsung**	**Оцінка впливу на залученість***
Платформи визнання досягнень	Базова	Розвинена	Розвинена	Середня	Середня	+8.4%
Гейміфікація робочих процесів	Відсутня	Розвинена	Середня	Відсутня	Базова	+6.7%
Персоналізовані плани розвитку	Середня	Розвинена	Розвинена	Середня	Базова	+12.3%
Системи внутрішнього краудсорсингу	Базова	Розвинена	Розвинена	Середня	Відсутня	+5.8%
Програми wellness зі штучним інтелектом	Відсутня	Розвинена	Середня	Базова	Відсутня	+7.2%
Віртуальна реальність для навчання	Базова	Розвинена	Розвинена	Базова	Середня	+9.1%
Мобільні додатки для HR	Середня	Розвинена	Розвинена	Середня	Розвинена	+11.5%
Гнучкі графіки роботи 4.0	Базова	Розвинена	Розвинена	Середня	Базова	+14.2%
Програми психологічної підтримки	Базова	Розвинена	Розвинена	Середня	Базова	+10.3%
Інтеграція цілей ESG у KPI	Середня	Розвинена	Розвинена	Розвинена	Середня	+10.3%

Аналіз таблиці 2.13 показує, що Coca-Cola значно відстає від лідерів технологічного сектору, таких як Google та Microsoft, у використанні сучасних

та інноваційних методів мотивації. Найбільша різниця виявляється у застосуванні цифрових інструментів та індивідуальних підходів до розвитку співробітників.

Щоб виміряти це відставання у цифрах, використовується індекс інноваційності системи мотивації (ІІСМ). Він розраховується за формулою:

$$ІІСМ = (\Sigma Pi \times Wi) / \Sigma Wi$$

де:

Pi – це оцінка рівня розвитку певної практики (0 – практика відсутня, 1 – базовий рівень, 2 – середній, 3 – розвинений).

Wi – це вага (важливість) цієї практики, яка визначається тим, наскільки сильно вона впливає на залученість персоналу.

Ось результати розрахунків цього індексу для різних компаній:

Coca-Cola: ІІСМ = 1.42

Google: ІІСМ = 2.91

Microsoft: ІІСМ = 2.78

Unilever: ІІСМ = 1.87

Samsung: ІІСМ = 1.63

Розрив між показником Coca-Cola (1.42) та показником лідера, Google (2.91), становить 1.49 пункти. Це означає, що Google випереджає Coca-Cola більш ніж удвічі (на 105%). Така велика різниця чітко вказує на необхідність серйозного оновлення підходів до мотивації в компанії.

Більш детальний погляд на найефективніші практики показує, на які напрямки варто звернути увагу Coca-Cola в першу чергу. Впровадження сучасних гнучких графіків роботи може підвищити залученість приблизно на 14.2%, а персоналізовані плани розвитку для співробітників — на 12.3%. Це найбільш вагомі можливості для росту.

Висновки до розділу 2

Система мотивації в компанії добре продумана та зважена і включає як фінансові, так і нефінансові елементи. Оплата праці залежить в основному від

посади та локальних ринкових умов, також бонуси прив'язані до результатів компанії, підрозділу і самого співробітника, а для керівників є окремі програми, що заохочують їх працювати на довгостроковий успіх.

В українському підрозділі компанії за останні роки спостерігається однозначно позитивна тенденція, вже помітно, що продуктивність праці зросла на 12%, плинність кадрів трохи знизилася на декілька позицій, а витрати на навчання збільшилися на 21%. Це свідчить про те, що мотиваційні програми працюють і невдовзі принесуть компанії потужні результати.

Опитування співробітників показало, що вони пишаються роботою в компанії що складає 82% позитивних відгуків, також цінують можливості навчання 76% і гарні стосунки в колективі мають 79%. Однак багато хто має певні незадоволеності з приводу розміру базової зарплати лише тільки 52% працівників задоволені і остання група працівників, що вважають систему бонусів недостатньо справедливою та зрозумілою 54% та 58% позитивних відгуків відповідно.

Бесіди з менеджерами виявили інші проблеми, було виявлено, що не всі глобальні програми добре підходять саме для української культури, обмежений бюджет ускладнює справедливий та прозорий розподіл бонусів між кращими та середніми працівниками, а процеси оцінки ефективності часто надто складні. Крім того, не всі керівники вміють мотивувати команду негрошовими методами.

Порівняння з іншими міжнародними компаніями демонструє, що Coca-Cola в цілому відповідає певним стандартам своєї галузі, а в чомусь наприклад як соціальний пакет навіть їх перевершує. Але є чому вчитись у технологічних гігантів: вони частіше дають співробітникам акції, більше інвестують у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, сильніше турбуються про благополуччя працівників та підтримують культуру експериментів.

Важливо враховувати регіональні відмінності. Для України та Східної Європи матеріальна мотивація та кар'єрне зростання часто важливіші, ніж баланс роботи й особистого життя або публічної похвали, як це може бути на Заході. Це треба враховувати при розробці локальних програм.

Найбільший розрив між тим, що важливо для співробітників та тим, як вони оцінюють поточну ситуацію, спостерігається у таких сферах - розмір базової зарплати, прозорість та відкритість критеріїв для бонусів, можливості кар'єрного зростання, баланс роботи й особистого життя та якість роботи безпосереднього керівництва.

Отже, Coca-Cola має міцну основу для мотивації персоналу завдяки сильному бренду, комплексному підходу та добрій корпоративній культурі. Однак існують області, особливо в українському підрозділі, які потребують удосконалення. Конкретні пропозиції щодо покращень будуть описані в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ THE COCA-COLA COMPANY

3.1. Концептуальна модель інтегрованої системи мотивації персоналу міжнародної компанії

На основі практики мотиваціъ персоналу Coca-Cola та проблем які були виявлені в українському локальному офісі стає зрозуміло, що компанії потрібна нова, єдина система мотивації. Ця система повинна об’єднувати загальні корпоративні правила з особливостями локальних ринків кожної країни.

Така модель може і має будуватися на системному підході. Це означає, що всі її частини повинні бути пов'язані між собою і працювати разом на одну мету, аби підвищити ефективність компанії за рахунок розкриття потенціалу співробітників.

Основу моделі складають декілька ключових принципів:

- Поєднання грошових і негрошових методів мотивації.
- Узгодженість всіх мотиваційних інструментів між собою та з цілями бізнесу.
- Гнучкість, що дозволяє враховувати культурні особливості в різних країнах де веде діяльність компанія.
- Справедливість і прозорість, коли правила оцінки та винагороди зрозумілі і однакові для всіх.
- Постійне вдосконалення системи відповідно до змін всередині компанії та на ринку.

Сама модель складається з п'яти взаємопов'язаних частин (рис. 3.1).

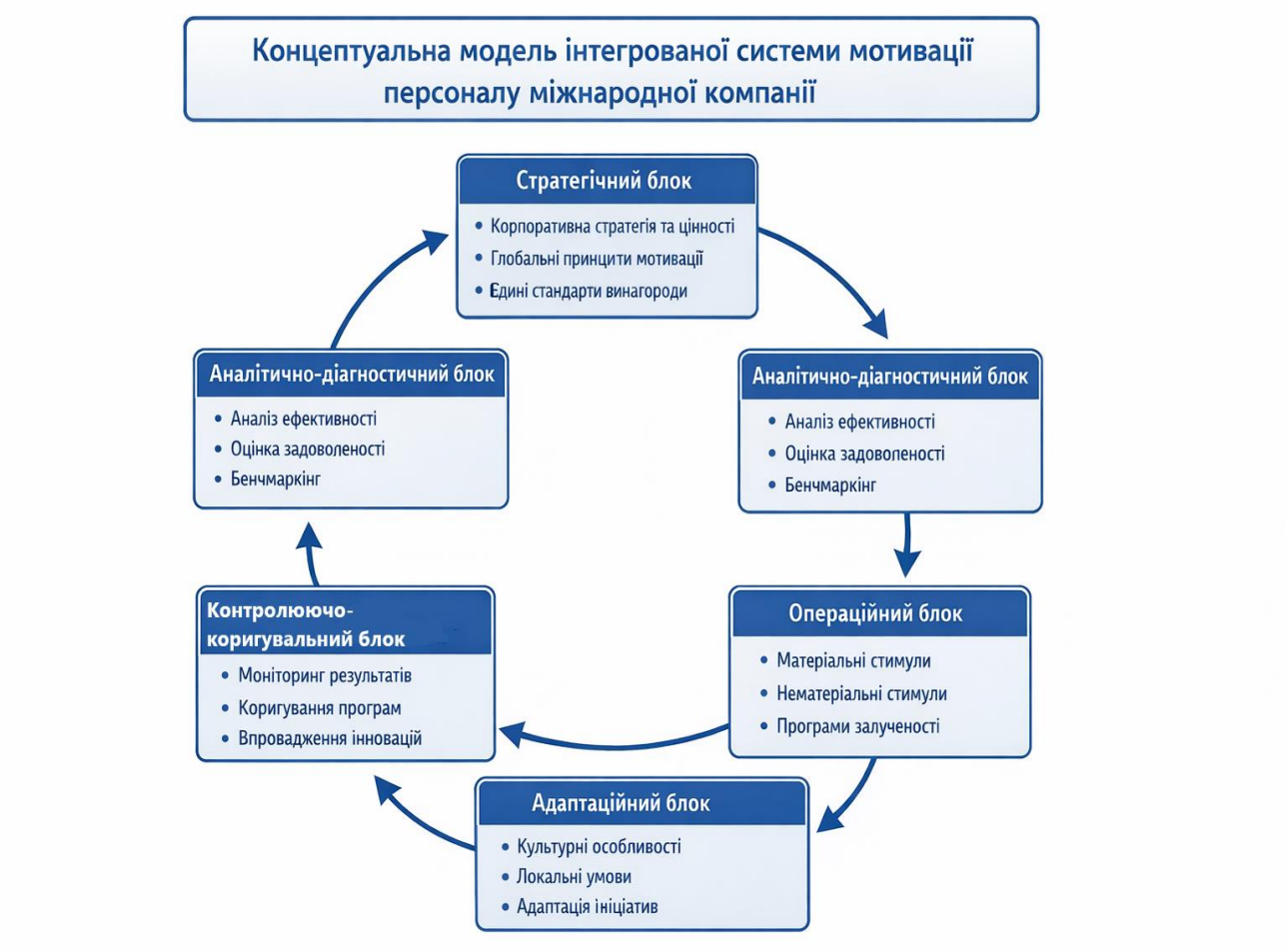


Рис. 3.1. Концептуальна модель інтегрованої системи мотивації персоналу Coca-Cola

Перша – стратегічна, визначає загальні цілі та цінності компанії, а також правила мотивації для всього персоналу, незалежно від країни.

Друга – аналітична, відповідає за постійний збір інформації, оцінку того, як працює поточна система, і пошук проблемних місць для покращень.

Третя – операційна, містить конкретні інструменти та механізми всі ті способи матеріального та нематеріального заохочення, які застосовуються на практиці щоденно.

Четверта – адаптаційна, забезпечує налаштування загальних корпоративних стандартів під локальні умови та культуру кожної країни, де працює компанія.

П'ята – контрольна – відповідає за моніторинг результатів роботи всієї системи мотивації та внесення необхідних змін для її підтримки в актуальному стані.

Основні компоненти, функції та інструменти запропонованої концептуальної моделі інтегрованої системи мотивації персоналу компанії Coca-Cola наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні компоненти, функції та інструменти концептуальної моделі інтегрованої системи мотивації персоналу

Блок моделі	**Основні компоненти**	**Функції**	**Інструменти реалізації**
Стратегічний	-Місія та бачення -Корпоративні цінності -Стратегічні цілі	Визначення загального напрямку та основ для мотиваційної системи	-Корпоративна стратегія -HR-стратегія -Політика винагород
Аналітико-діагностичний	-Оцінка поточного стану -Виявлення проблем -Бенчмаркінг	Збір та аналіз інформації для оцінки роботи поточної системи мотивації	-Опитування персоналу -HR-аналітика -Аудит мотиваційних програм
Операційний	-Матеріальна мотивація -Нематеріальна мотивація -Соціальний пакет	Безпосереднє впровадження інструментів та програм мотивації	-Системи оплати праці -Програми визнання -Бенефіти

З таблиці 3.1. можна вибрати одну з запропонованих моделей інтегрованої системи мотивації, яку необхідно впроваджувати на практиці поступово і чітко, розподіляючи обов'язки між усіма рівнями управління компанією.

Головний офіс компанії визначає загальні для всіх філіалів та офісів набір правил та стандартів мотивації, розробляє основні програми винагороди, встановлює мінімальні соціальні гарантії, затверджує бюджет і слідкує за основними показниками ефективності в усіх країнах.

Регіональні центри відповідають за те, щоб ці глобальні правила не конфліктували з локальними та гармонійно поєднувались із місцевими

особливостями. Вони адаптують програми з урахуванням культури, законодавства та локальних ринків праці групи країн які координують їх впровадження, організовують обмін успішним досвідом між країнами та надають підтримку місцевим командам.

Таким чином, успіх залежить від послідовних дій та чіткої взаємодії між глобальним, регіональним і локальним рівнями управління компанією.

Адаптаційний блок дуже важливий для компаній, що працюють у багатьох країнах. Його основним завданням є знайти золоту середину між єдиними для всієї компанії правилами та тим, щоб ці правила працювали в кожній конкретній країні. Для цього потрібно враховувати місцеві особливості:

Культура: як люди ставляться до влади, чи працюють вони в команді або самі, наскільки важливі для них рівність та комфорт, як вони ставляться до невизначеності та чи думають про довгострокові цілі.

Економіка: рівень життя в країні, скільки люди можуть купити на свою зарплату, на що вони в основному витрачають гроші.

Закони: місцеві правила праці, податки та обов'язкові соціальні виплати.

Ринок праці: яких фахівців не вистачає, на скільки жорстка конкуренція за найкращих співробітників і як швидко зростають зарплати.

Склад персоналу: середній вік співробітників, співвідношення чоловіків і жінок, їхній освітній рівень.

Блок контролю та виправлень потрібен, щоб постійно поліпшувати систему мотивації. Він працює так:

- Встановлюються чіткі цифри, за якими вимірюють, чи працює система мотивації.
- Регулярно запитують думку співробітників і керівників про те, як працюють програми мотивації.
- Час від часу проводять перевірки системи, іноді залучаючи сторонніх експертів.
- Аналізують, що спрацювало добре, а що ні.

- На основі цих даних та змін навколишнього середовища вносять корективи в систему.

Щоб така модель запрацювала на практиці, потрібен чіткий план і розподіл обов'язків між рівнями управління:

На рівні головного офісу: Встановлюють загальні правила і стандарти, розробляють основні програми мотивації, визначають мінімальний соцпакет, затверджують бюджети на винагороди та навчання, слідкують за ключовими показниками по всіх країнах.

На регіональному рівні (офіси для групи країн): Адаптують глобальні правила під особливості свого регіону. Координують запуск програм у країнах регіону, діляться кращими практиками між ними та надають допомогу місцевим HR-відділам.

На локальному рівні: Впроваджують адаптовані програми, враховуючи всі місцеві деталі. Безпосередньо спілкуються зі співробітниками про мотивацію, збирають їхні відгуки для покращень та керують роботою системи щодня.

Таблиця 3.2

Розподіл відповідальності за реалізацію системи мотивації за рівнями управління

Рівень управління	**Функції та відповідальність**	**Ключові завдання**
Глобальний (Корпоративна штаб-квартира)	-Стратегічне планування -Встановлення стандартів -Глобальний моніторинг	-Розробка корпоративної політики винагороди -Затвердження бюджетів -Контроль дотримання стандартів
Регіональний (Регіональні HR центри)	-Адаптація до регіональної специфіки -Координація -Методична підтримка	-Локалізація глобальних програм -Врахування культурних особливостей -Обмін кращими практиками між країнами
Локальний (Національні підрозділи)	-Оперативне управління -Імплементація програм -Комунікація з персоналом	-Щоденне функціонування системи мотивації -Збір зворотного зв’язку від співробітників -Вирішення локальних операційних питань

Запропонована модель із таблиці 3.2 буде працювати добре, тільки якщо на всіх рівнях компанії будуть чітко спілкуватися і виділяють необхідні ресурси для її впровадження.

Дуже важливо, щоб система мотивації була зрозумілою та прозорою для кожного працівника. Кожен повинен знати, які конкретно дії і результати принесуть йому певну винагороду. Для цього потрібно:

- робити пояснювальні матеріали різними мовами,
- регулярно проводити зустрічі для роз'яснення правил,
- створити спеціальний сайт з детальною інформацією про всі програми,
- забезпечити можливість отримати консультацію у фахівців з персоналу.

Також у системі має бути механізм, який дозволить самим співробітникам впливати на її розвиток. Це можуть бути:

- щорічні опитування та обговорення з групами працівників,
- спеціальний канал для подачі пропозицій щодо поліпшення мотивації,
- участь представників колективу у роботі комітетів з питань зарплат і бонусів,
- чесне і зрозуміле пояснення всіх змін в системі та причин цих змін.

Запропонована модель це гнучкий інструмент. Її можна налаштувати під будь-яку організацію, враховуючи її галузь, країни, де вона працює, та головні цілі. Головна задача цієї моделі знайти правильний баланс.

З одного боку, потрібна єдність по всій компанії, щоб підтримувати спільну корпоративну культуру і справедливість. З іншого боку, потрібна гнучкість для кожної країни, щоб враховувати місцеві культурні звичаї, економічну ситуацію та закони.

Саме такий підхід дозволяє створювати системи мотивації, які будуть однаково ефективними і для головного офісу, і для кожного філіалу в іншій

країні. Це є основним умовою успішного керівництва командами, які складаються з людей різних культур.

3.2. Прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії Coca-Cola Beverages Ukraine

На основі аналізу системи мотивації в українському офісі Coca-Cola та виявлених проблем, розроблено конкретні рекомендації для покращення поточної ситуації.

Вони поділені на чотири основні групи: покращити грошову мотивацію, покращити не грошову мотивацію, зробити систему винагород більш зрозумілою та навчити керівників підрозділів краще мотивувати свої команди. Найважливіше зараз це поліпшити грошову мотивацію.

Дослідження вказує на те, що співробітники найменше задоволені саме розміром основної зарплати. Особливо це стосується працівників виробництва, серед яких всього 43% вважають свою зарплату адекватною.

Ця незадоволеність одна з ключових причин, чому так багато людей звільняються саме з цих посад. Щороку звільняється від 18% до 20% таких працівників. Щоб вирішити цю поточну проблему, пропонується поступово підвищувати базові оклади для робітників виробництва, щоб досягти рівня найкращих компаній на ринку.

Згідно з проведеним дослідженням ринку праці в галузі виробництва напоїв можна зазначити, що середня зарплата такого працівника в Україні становить 18 500 гривень. Ті компанії які платять найбільше, досягають рівня 22 000 гривень. Наразі середня зарплата на виробництві в Coca-Cola Beverages Ukraine 17 200 гривень, що відповідає нижній межі ринку.

Таблиця 3.3

План поетапного підвищення заробітної плати працівників виробництва Coca-Cola Beverages Ukraine

Етап	**Період реалізації**	**Цільовий рівень ЗП, грн**	**Приріст до поточного рівня, %**	**Приріст до ринку, %**	**Очікуваний вплив на плинність кадрів**
Поточний стан (2024 рік)	-	17 200	-	-7% (нижче середнього ринку)	18-20%
Етап 1	Квітень 2025	19 000	+10.50%	+3% (вище середнього ринку)	Зниження до 16-17%
Етап 2	Жовтень 2025	20 500	+19.20%	+11% (вище середнього ринку)	Зниження до 13-15%
Етап 3	Квітень 2026	22 000	+27.90%	+19% (вище середнього ринку)	Зниження до 10-12%

План з таблиці 3.3 передбачає три етапи підвищення зарплати протягом року. Таке поступове зростання дозволить наблизитися до найкращих показників на ринку праці та уникнути різкого зростання витрат за один раз.

Спочатку, у квітні 2025 року, базову зарплату підвищать на 10,5%. Вона становитиме 19 000 гривень, що відповідає середньому рівню на ринку.

Далі, у жовтні 2025 року, відбудеться ще одне підвищення на 8%. Зарплата зросте до 20 500 гривень, що вже буде вище за середній ринок.

Нарешті, у квітні 2026 року заплановане останнє підвищення на 7,3%. Це дозволить вийти на рівень 22 000 гривень, що є показником найкращих роботодавців у галузі.

Разом із цим пропонується вдосконалити систему бонусів. Наразі різниця в преміях між відмінними та добрими працівниками незначна. Це може знижувати мотивацію у найкращих фахівців, адже вони не відчувають достатньої відмінності у винагороді порівняно з тими, хто працює посередньо.

Запропонована змінена система включає п'яти рівневу шкалу оцінки результатів для працівників виробництва, де кожен рівень має чіткий розмір бонусу:

- Якщо працівник значно перевищує очікування - бонус 25-30% від квартального заробітку.
- Якщо перевищує очікування - бонус 15-20%.
- Якщо відповідає очікуванням - бонус 8-12%.
- Якщо частково відповідає очікуванням - бонус 0-5%.
- Якщо не відповідає очікуванням - бонус не нараховується, і співробітник вступає в програму покращення результатів.

Таблиця 3.4

Запропонована система диференційованих бонусів для працівників виробництва

Рівень результативності	**Критерії оцінки**	**Розмір квартального бонусу**	**Очікуваний розподіл працівників**	**Мотиваційний ефект**
Значно перевищує очікування	- Виконання плану >110% - Нульовий брак - Ініціативи з покращення процесів	25-30% від квартальної ЗП	10-15%	Сильна мотивація до високих результатів
Перевищує очікування	- Виконання плану 105-110% - Брак <0,2% - Стабільна якість роботи	15-20% від квартальної ЗП	20-25%	Заохочення до підвищення ефективності
Відповідає очікуванням	- Виконання плану 95-105% - Брак <0,5% - Дотримання стандартів	8-12% від квартальної ЗП	45-50%	Підтримка стабільної якісної роботи
Частково відповідає очікуванням	- Виконання плану 85-95% - Брак 0,5-1% - Незначні порушення	0-5% від квартальної ЗП	10-15%	Сигнал про необхідність покращення результатів
Не відповідає очікуванням	- Виконання плану <85% - Брак >1% - Системні проблеми	0% (призначення програми розвитку)	5-10%	Чіткий сигнал про критичну необхідність змін

Така система з таблиці 3.4 створює чітку різницю в оплаті в залежності від того, скільки людина працює, що є справедливим. Але дуже важливо, щоб усі працівники розуміли правила. Для цього потрібно:

- зробити детальні пояснення українською мовою з прикладами, як саме рахують бонус;
- провести навчання для всіх робітників виробництва, де розповісти про нову систему;
- щомісяця повідомляти кожному про його поточні результати;
- поставити на виробництві інформаційні стенди, де будуть показувати успіхи команд та окремих працівників.

Для менеджерів та спеціалістів ситуація із зарплатою краща (68% задоволені), тому основну увагу варто звернути на покращення річних бонусів та довгострокових програм. Нинішня система має проблеми:

- особисті цілі не завжди чітко пов'язані з головними завданнями компанії;
- формулювання цілей часто надто складні, їх важко зрозуміти;
- діапазон можливих виплат занадто малий, щоб гідно винагородити видатні успіхи;
- виплати бонусів часто затримуються після завершення року, що знижує їх мотивуючий ефект.

Щоб це виправити, пропонується використовувати систему SMART-цілей. Кожне завдання має бути чітким, вимірним, реальним, важливим для компанії та мати чіткий дедлайн. Кожному менеджеру чи спеціалісту варто ставити не більше 5-7 головних цілей на рік. З них:

- 40-50% це загальні цілі компанії (однакові для всіх);
- 30-40% цілі конкретного відділу;
- 20-30% особисті цілі, пов'язані з розвитком та роботою над проектами.

Інший важливий напрямок посилити негрошову мотивацію. Хоча можливості навчання оцінюють високо 76% задоволених, є куди рости у визнанні заслуг, кар'єрному зростанні та балансі роботи і життя.

Пропонується створити структуровану програму визнання заслуг на трьох рівнях:

1) Рівень безпосереднього керівника: Щотижневе визнання невеликих перемог через особисту подяку, згадування на брифінг або повідомлення у внутрішній системі.

2) Рівень відділу: Щомісячна нагорода "Зірка місяця" з церемонією, розміщенням фото та історії успіху на стенді, врученням символічних подарунків.

3) Рівень всієї компанії в Україні: Щоквартальне та щорічне визнання видатних досягнень у програмі "Герої Coca-Cola Ukraine". Це урочисті заходи з участю керівництва, цінні призи, додаткові дні відпустки та публікації в корпоративних новинах.

Таблиця 3.5

Програма розвитку компетенцій лінійних менеджерів у сфері мотивації персоналу

Модуль навчання	**Тривалість**	**Зміст навчання**	**Форма проведення**	**Очікувані результати**
Модуль 1: Основи мотивації персоналу	8 годин	- Теорії мотивації - Культурні особливості - Інструменти мотивації	- Очний тренінг - Групові дискусії - Робота з кейсами	Розуміння базових принципів мотивації та вибору інструментів
Модуль 2: Надання зворотного зв'язку	4 години	- Моделі зворотного зв'язку - Конструктивна критика - Похвала та визнання	- Очний тренінг - Рольові ігри - Практичні вправи	Формування навичок ефективного зворотного зв'язку

Продовження таблиці 3.5

Модуль 3: Постановка цілей та оцінка результативності	6 годин	- Методологія SMART - Каскадування цілей - Проведення оціночних розмов	- Очний тренінг - Практикум - Аналіз кейсів	Навички з постановки зрозумілих цілей та об'єктивної оцінки результатів
Модуль 4: Коучинг та розвиток співробітників	8 годин	- Коучингові техніки - Індивідуальні плани розвитку - Менторство	- Очний тренінг - Супервізія - Практичні сесії	Навички підтримки професійного розвитку команди
Модуль 5: Управління командною мотивацією	4 години	- Командна динаміка - Визнання досягнень - Вирішення конфліктів	- Інтерактивний воркшоп - Груповий коучинг - Обмін досвідом	Вміння створювати та підтримувати мотиваційний клімат в команді

Програма розвитку з Таблиці 3.5 для менеджерів розрахована на 3 місяці та 30 годин навчання. Формат передбачає суміш різних методів: зустрічі в аудиторії, онлайн-лекції, практичні кейси та супровід наставника супервізора.

Після завершення курсу учасники отримають офіційний сертифікат та доступ до професійного співтовариства. Там вони зможуть обговорювати робочі ситуації, ділитися знаннями та отримувати консультації від інших керівників.

Окремо важливо, що лінійним менеджерам поставлять конкретні завдання щодо мотивації підлеглих. Виконання цих завдань стане одним з критеріїв оцінки їх власної ефективності та вплине на розрахунок річного бонусу.

Для оцінки результативності всіх цих змін необхідно вдосконалити систему моніторингу. Пропонується впровадити регулярне відстеження ключових показників ефективності мотиваційних програм. Потрібно встановити для них цільові значення та постійно аналізувати тенденції змін, щоб бачити прогрес.

Таблиця 3.6

Система ключових показників ефективності мотивації персоналу

Показник	**Поточне значення (2024)**	**Цільове значення**	**Частота моніторингу**	**Відповідальний**
Індекс залученості персоналу	68 балів	75 балів	Щоквартально	Директор з персоналу
Загальна плинність кадрів	14.10%	<10%	Щомісячно	HR-менеджер
Плинність ключових співробітників	18-20%	<12%	Щомісячно	HR-менеджер
Задоволеність базовою зарплатою	52%	>70%	Щорічно	Менеджер з винагород
Розуміння системи бонусів	58%	>80%	Щорічно	Менеджер з комунікацій
Відчуття справедливості винагороди	54%	>75%	Щорічно	Директор з персоналу
Продуктивність праці	Базовий рік (100%)	+15%	Щоквартально	Фінансовий директор
Витрати на рекрутинг та адаптацію	Базовий рік (100%)	-5%	Щоквартально	Фінансовий директор
Показник	Поточне значення (2024)	Цільове значення	Частота моніторингу	Відповідальний

Постійне спостереження та порівняння цих показників із таблиці 3.6. допомогає вчасно помічати проблеми та вносити швидкі зміни в програми мотивації. Також варто зазначити, що є потреба кожні три місяці скликати комітет з питань винагород та мотивації, щоб проаналізувати результати, обговорити складнощі та ухвалити рішення про необхідні коригування та можливі нові стимули. Звісно щоб запропоновані зміни запрацювали, потрібен послідовний і продуманий підхід. Треба чітко спланувати всі наступні кроки та розподілити хто за що відповідає та як забезпечити необхідні ресурси. Детальний план впровадження разом з розрахунком очікуваної економічної користі буде наведено в наступному розділі.

3.3. Механізм впровадження інноваційних інструментів мотивації персоналу та оцінка їх економічної ефективності

Для того, щоб запропоновані зміни в системі мотивації справді запрацювали, потрібен чіткий план дій. Цей план має визначати послідовні кроки, призначати відповідальних за них, обчислювати потрібні кошти та встановлювати конкретні терміни виконання.

Для розробки плану використано методологію ADKAR, яка показує, як люди приймають зміни. Вона містить п'ять етапів:

1) Розуміння, навіщо зміни потрібні.
2) Бажання підтримати ці зміни.
3) Отримання знань про те, як діяти по-новому.
4) Вміння застосовувати ці знання на практиці.
5) Закріплення нових підходів, щоб вони стали звичними.

Планується, що весь процес впровадження займе 18 місяців з квітня 2025 по вересень 2026 року. Це дозволить впроваджувати зміни поступово, даючи людям час звикнути до них. Процес розділено на чотири головні частини: підготовка, пробний запуск, повномасштабне впровадження та закріплення результату.

Перша частина це підготовка квітень-червень 2025 року.

Її мета створити всі необхідні умови для успішного старту. На цьому етапі необхідно:

- Створити команду для впровадження проєкту. До неї мають увійти керівник проєкту, представники відділу кадрів, фінансистів, ключових виробничих підрозділів та, за потребою, зовнішні експерти.
- Детально розпланувати всі подальші дії: що саме робити, хто відповідає, до якого терміну та скільки це коштуватиме.
- Розробити стратегію інформування, щоб донести до всіх співробітників інформацію про майбутні зміни та їхню користь.

Провести стартове дослідження та зафіксувати поточні показники компанії. Потім їх можна буде порівняти з новими, щоб оцінити ефект від змін.

Підготувати всі необхідні документи, навчальні матеріали та інструменти для роботи.

Згідно таблиці «Детальний план впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу» (див. Додаток Б) після підготовки розпочнеться пробний запуск (липень-вересень 2025). Його мета це перевірка всіх змін в дії на невеликій частині компанії, перш ніж впроваджувати їх для всіх.

Для цього потрібно обрати три підрозділи: два виробничі та один офісний. Це допоможе оцінити роботу системи з різними типами працівників. У цих підрозділах будуть протестовані головні нововведення:

- нова система бонусів, де розмір залежить від результатів,
- трирівнева програма визнання заслуг,
- навчання для лінійних менеджерів,
- нові інформаційні матеріали та інструменти.

Також буде налагоджено регулярний збір думки від учасників пробного запуску.

Дуже важливо на цьому етапі мати можливість швидко виправляти помилки. Для цього потрібно:

- проводити щотижневі наради команди проекту для обговорення прогресу та проблем,
- організовувати наприкінці кожного місяця групові обговорення з учасниками,
- забезпечити зручні способи надсилати відгуки,
- призначити в кожному пробному підрозділі спеціальну людину, яка координуватиме процес.

Після завершення трьох місяців пробного запуску буде проведено детальний аналіз зібраних даних. Буде виявлено, що спрацювало добре, а що ні, всі підходи та матеріали скоригують на основі отриманих даних. На основі цього

аналізу буде підготовлений остаточний план для повного впровадження по всій компанії.

Наступна, наймасштабніша фаза це повне впровадження (жовтень 2025 - травень 2026). Вона триватиме вісім місяців. У цей час вдосконалена система мотивації буде поступово впроваджуватися у всіх підрозділах компанії.

Це буде робитися поетапно, за географічним принципом наприклад спочатку в одному регіоні, потім в іншому. Такий підхід дозволить надати кожному підрозділу достатню підтримку та уникнути ситуації, коли ресурси команди впровадження будуть розтягнуті надто тонко.

Перша етап повного впровадження почнеться у жовтні-листопаді 2025 року з Київського регіону. Сюди входять заводи в Київській області та головний офіс компанії. Тут працює найбільше людей близько 45% від усього персоналу, тому на цей етап потрібно багато ресурсів для підтримки. У цей період будуть запущені всі основні зміни:

- Перше підвищення зарплати для працівників виробництва на 10,5%.
- Нова система бонусів, де розмір залежить від результатів.
- Масова програма навчання для керівників підрозділів.
- Повноцінний запуск трьох рівневої програми визнання заслуг.
- Активна інформаційна кампанія, щоб пояснити всі нововведення співробітникам.

Другий етап (грудень 2025 - січень 2026) охопить Східний регіон. Тут враховуватимуться особливі умови роботи поблизу лінії фронту та специфічні проблеми мотивації під час війни. Буде впроваджена вся максимально поліпшена система мотивації, але з особливим акцентом на програмах психологічної підтримки та турботи про благополуччя працівників.

Третій етап (лютий-березень 2026) поширеться на Західний та Південний регіони, тобто заводи у Львівській, Закарпатській та Миколаївській областях.

Четверта, остання хвиля (квітень-травень 2026), охопить центральні регіони та завершить об'єднання всіх підрозділів в єдину систему. На цьому етапі також буде запущено друге підвищення зарплати на додаткові 8%.

Таблиця 3.7

Графік поетапного масштабування удосконаленої системи мотивації за регіонами

Етап масштабування	**Регіон**	**Підрозділи**	**Кількість персоналу**	**Ключові особливості**	**Термін реалізації**
Етап 1	Київський регіон	- Завод у Вишневому - Завод у Броварах - Головний офіс (Київ)	+-1800 осіб (45%)	- Найбільший та найскладніший регіон - Поєднання офісних співробітників та виробництва - Близькість до центрального управління	Жовтень-Листопад 2025
Етап 2	Східний регіон	Виробничі потужності на підконтрольних територіях	+-450 осіб (11%)	- Робота в умовах війни - Посилена увага до психологічної підтримки - Додаткові заходи безпеки	Грудень 2025-Січень 2026
Етап 3	Західний та Південний регіон	- Завод у Львові - Завод у Закарпатті - Завод у Миколаєві	+-1200 осіб (30%)	- Різноманітна структура бізнесу - Різний рівень готовності персоналу - Врахування культурних особливостей	Лютий-Березень 2026
Етап 4	Центральний регіон	- Завод у Полтаві - Завод у Черкасах - Логістичні центри	+-550 осіб (14%)	- Фінальна стадія впровадження - Узагальнення досвіду з попередніх регіонів - Стандартизація найкращих практик	Квітень-Травень 2026

Згідно даних таблиці 3.7 на етапі, коли зміни починають поширюватися на всю компанію, дуже важливо добре проінформувати весь персонал. Для цього зазвичай використовуватись різні канали, такі як внутрішня пошта, корпоративний портал, соціальні мережі та інформаційні стенди на виробництві.

Керівники будуть проводити зустрічі з командами, щоб обговорити нововведення та відповісти на питання. Також потрібно обов’язково створити спеціальну лінію для консультацій з нової системи мотивації. Для кращого

розуміння будуть підготовлені друковані матеріали, інфографіка та відеоролики українською мовою.

Фінальна частина, фаза закріплення, триватиме чотири місяці. Її мета зробити все, щоб усі зміни остаточно прижилися. На цьому етапі буде проведено останнє опитування співробітників, детально проаналізовано всі показники, задокументовано нові процеси та інтегровано їх у щоденну роботу відділу кадрів.

Буде впроваджено останній етап підвищення зарплати, підготовлено підсумковий звіт для керівництва та план подальшого розвитку системи мотивації. При впровадженні будь-яких змін завжди виникає природний опір.

Щоб зменшити його опір, потрібно залучати представників різних відділів до планування, бути відкритим у комунікації, надавати підтримку через навчання, швидко вирішувати проблеми та демонструвати підтримку змін з боку найвищого керівництва. Важливо також відзначити навіть невеликі досягнення які сприяють успіху на шляху.

Аби зрозуміти, чи варто було інвестувати в ці зміни, потрібно оцінити їх економічну ефективність. Для цього порівнюють всі витрати на впровадження змін з очікуваними вигодами, такими як зростання продуктивності чи зниження плинності кадрів.

Загальні витрати за весь період впровадження складаються з двох основних частин: безпосередніх витрат на проект (оплата команди, консультантів, навчання) і витрат на збільшення винагороди працівників (підвищення окладів, нові бонуси та програми визнання).

Таблиця 3.8

Структура витрат на впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу

Категорія витрат	**Опис**	**Сума, тис. грн**	**Частка, %**
1. Витрати на проектне впровадження		**10 780**	**15.80%**
Проектна команда	Додатковий функціонал та премії проектної групи	3 200	4.70%
Навчання та розвиток менеджерів	Розробка та проведення програми підвищення кваліфікації	2 400	3.50%
Консультаційні послуги	Послуги зовнішніх експертів та аудиторів	1 800	2.60%
Комунікації та навчальні матеріали	Розробка інструкцій, довідників, інфографіки, організація подій	1 200	1.80%
Програмне забезпечення	Онлайн-платформа для KPI та винагород	1 080	1.60%
Дослідження та моніторинг	Опитування персоналу, оцінка ефективності	1 100	1.60%
2. Збільшення фонду винагороди персоналу		**57 500**	**84.20%**
Підвищення базової заробітної плати	Поетапне підвищення для працівників виробництва та спеціалістів	41 800	61.20%
Розширення соціального пакету	Збільшення обсягу та якості медичного страхування та інших пільг	11 200	16.40%
Нові програми бонусів та визнання	Фінансування квартальних та річних бонусів, програм визнання	4 500	6.60%
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ		**68 280**	**100%**

Як видно з таблиці 3.8, більшу частину всіх витрат - 84,2% це складе збільшення фонду зарплати. Це прямі інвестиції в мотивацію людей. Витрати ж на сам проект впровадження цих змін порівняно невеликі лише 15,8%, що показує ефективне використання коштів.

Очікувані переваги від нової системи мотивації багатосторонні і торкнуться різних сфер роботи компанії. Для розрахунку економічного ефекту ми використовуємо консервативний підхід, враховуючи лише ті вигоди, які можна чітко виміряти і перевести в гроші.

Основні джерела економії будуть такі:

- Зменшення витрат на звільнення та заміну співробітників (плинність кадрів).

- Зростання продуктивності праці.
- Покращення якості продукції та зниження кількості браку.
- Зменшення втрат робочого часу завдяки більшій залученості людей.
- Підвищення ефективності роботи менеджерів і скорочення часу на вирішення проблем з мотивацією.

Одним з найвідчутніших ефектів стане саме зниження витрат на плинність кадрів. Наразі плинність становить 14,1% на рік. Це означає, що з 4000 співробітників щорічно звільняється і потребує заміни 564 людини.

Вартість заміни одного працівника складається з:

1) Прямі витрати на пошук (оголошення, робота рекрутерів, співбесіди) близько 15 000 грн.

2) Витрати на адаптацію та навчання нового співробітника близько 25 000 грн.

3) Непрямі витрати (зниження продуктивності, можливі втрати клієнтів) близько 30 000 грн.

Разом заміна одного працівника обходиться компанії приблизно в 70 000 гривень.

За поточного рівня плинності це означає щорічні витрати на заміну персоналу в розмірі 39,48 мільйонів гривень.

Очікується, що поліпшена система мотивації дозволить знизити плинність до цільових 10% протягом півтора років. Це означатиме, що звільнятиметься не 564, а лише 400 осіб на рік. Така зміна дозволить щорічно економити 11,48 мільйона гривень лише на витратах, пов'язаних із звільненнями.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів

Показник	**Поточний стан (2024)**	**Цільовий стан (після впровадження)**	**Зміна (Ефект)**
Чисельність персоналу, осіб	4 000	4 000	0 (збереження чисельності)
Рівень плинності кадрів, %	14.10%	10.00%	-4.10%

Продовження таблиці 3.9

Кількість працівників, які звільняються за рік (при заданій плинності), осіб	564	400	-164
Вартість заміни одного працівника (рекрутинг + адаптація), грн	70 000	70 000	0 (вартість не змінюється)
Загальні річні витрати на заміну персоналу, тис. грн	39 480	28 000	-11 480
Економічний ефект від зниження плинності, тис. грн			**11 480**

Відповідно до таблиці 3.9 зростання продуктивності праці це ще одне важливе джерело економії. Дослідження показують, що покращення мотивації зазвичай збільшує продуктивність на 8-12%. Для розрахунку візьмемо мінімальний показник 8% за перші півтора роки після запуску.

Зараз український підрозділ виробляє близько 150 мільйонів літрів напоїв на рік. Прибуток від одного літра складає приблизно 2,5 гривні. Зростання продуктивності на 8% дозволить додатково виробити 12 мільйонів літрів, не збільшуючи постійні витрати. Це дасть додатковий прибуток у розмірі 30 мільйонів гривень щороку.

Покращення якості і зменшення браку також принесуть економію. Наразі 0,3% продукції йде у брак, це 450 тисяч літрів на рік. Втрати від браку (вартість матеріалів, виробництва, утилізації) становлять у середньому 12 гривень за літр, а загалом 5,4 мільйона гривень щороку.

Якщо нова система мотивації, яка заохочує якість, допоможе знизити брак до 0,2%, це заощадить компанії 1,8 мільйона гривень щороку.

Ще один джерело економії це менші втрати робочого часу через зростання залученості співробітників. Дослідження підтверджують, що залучені працівники пропускають роботу через хвороби чи інші причини на 27% рідше. Зараз рівень залученості в компанії становить 68 балів зі 100, а середня кількість таких втрат 8 днів на людину за рік.

Очікується, що покращення мотивації підвищить залученість до 75 балів, що зменшить втрати часу на 15%, або на 1,2 робочих дня на кожного працівника

щороку. Враховуючи, що вартість одного робочого дня в середньому становить 1200 гривень, а в компанії працює 4000 людей, загальна річна економія складе 5,76 мільйона гривень.

Таблиця 3.10

Зведений розрахунок річного економічного ефекту від впровадження вдосконаленої системи мотивації.

Джерело економічного ефекту	**Метод розрахунку**	**Річний ефект, тис. грн**
1. Зниження витрат на плинність кадрів	Економія від зменшення кількості звільнень на 164 особи * вартість заміни 70 тис. грн на особу	11 480
2. Зростання продуктивності праці	Додатковий вироблений обсяг 12 млн літрів * маржинальний прибуток 2.5 грн/л	30 000
3. Зниження браку продукції	Економія від зменшення браку на 150 тис. літрів * собівартість 12 грн/л	1 800
4. Зменшення втрат робочого часу	Економія 1.2 робочих днів * 4000 осіб * середньоденна вартість робочого часу 1.2 тис. грн	5 760
ЗАГАЛЬНИЙ РІЧНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ		**49 040**

Щоб оцінити, чи буде проект впровадження нової системи вигідним загалом, потрібно порівняти всі витрати з тією вигодою, яку він принесе як наприклад в таблиці 3.10 Розрахунки робляться на три роки, цього часу достатньо, щоб врахувати як первинні витрати на запуск, так і стабільний результат, коли система повноцінно запрацює.

У перший рік реалізації (2025-2026) будуть значні одноразові витрати. На саме впровадження проекту потрібно 10,78 мільйонів гривень, і ці кошти будуть витрачатися протягом 18 місяців. Також з'являться додаткові щорічні витрати на заробітні плати та винагороди персоналу — 57,5 мільйонів гривень, які теж будуть покриватися поступово. Корисний ефект від системи почне відчуватися не відразу, а з третього кварталу, і до кінця першого року вийде лише на 60% від

свого повного потенціалу. Тому очікувана економія за перший рік складе приблизно 29,42 мільйонів гривень.

У другий і третій роки картина зміниться. Одноразові витрати на запуск вже будуть позаду, а додаткові виплати персоналу в розмірі 57,5 мільйонів на рік стануть звичайною статтею бюджету. При цьому економічний ефект відпрацює вже на повну силу, приносячи близько 49,04 мільйонів гривень щороку. Теоретично, від системи мотивації можна очікувати ще більшого результату з часом, але для надійності в розрахунках ми використовуємо стабільну, консервативну цифру без урахування цього потенційного зростання.

Таблиця 3.11

Розрахунок ефективності інвестицій у вдосконалення системи мотивації персоналу за трирічний період

Показник	**2025-2026 (Рік 1)**	**2026-2027 (Рік 2)**	**2027-2028 (Рік 3)**	**Разом за 3 роки**
ВИТРАТИ, тис. грн				
Витрати на проект впровадження	10 780	0	0	10 780
Додаткові витрати на винагороду персоналу	57 500	57 500	57 500	172 500
Разом витрат, тис. грн	**68 280**	**57 500**	**57 500**	**183 280**
ВИГОДИ, тис. грн				
Економічний ефект (60% від повного у 1-й рік)	29 424	49 040	49 040	127 504
ЧИСТИЙ ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ, тис. грн				
Чистий грошовий потік (Вигоди – Витрати)	-38 856	-8 460	-8 460	-55 776
Накопичений чистий грошовий потік	-38 856	-47 316	-55 776	-

Розрахунки в таблиці 3.11 вказують на те, що якщо просто порівняти прямі витрати на підвищення зарплат із запланованою економією від підвищення ефективності, то очевидно проект протягом трьох років виглядатиме збитковим. Проте такий підхід не враховує кілька дуже важливих моментів, які роблять проект цілком доцільним.

По-перше це підвищення зарплат до ринкового рівня адже це не вибір, а необхідність для того, щоб компанія залишалася привабливим роботодавцем. Без цього плинність кадрів, особливо серед робітників виробництва, стане критичною. Це призведе до значно більших витрат на постійний рекрутинг та 0навчання нових людей, а також створить ризики для стабільної роботи всього заводу.

По-друге, у розрахунках не відображені ті вигоди, які важливо виміряти в грошах, але вони дуже цінні. Це покращення репутації компанії, завдяки якій буде легше залучати хороших фахівців. Це також більша ініціатива та інноваційність співробітників, краща атмосфера в колективі, зростання їхньої відданості компанії. Більш мотивований персонал краще обслуговує клієнтів, що в підсумку створює міцну конкурентну перевагу.

По-третє, самі розрахунки економічного ефекту були дуже обережними та консервативними. Насправді результат може бути значно кращим. Наприклад, зростання продуктивності може становити не 8%, а 12-15%, як показують дослідження в галузі. А зниження плинності кадрів може виявитися набагато більшим, особливо якщо врахувати покращення загальної економічної ситуації.

Щоб зрозуміти справжню цінність проекту, варто уявити собі, що буде, якщо нічого не міняти. Якщо залишити стару систему мотивації, проблеми лише поглиблюватимуться: плинність кадрів може зрости до 18-20%, що додасть щонайменше 20 мільйонів гривень щорічних витрат на постійний найм. Продуктивність через демотивацію впаде на 5-7%, а це втрата потенційного прибутку в 18-25 мільйонів. Можливе погіршення якості продукції та збільшення шлюбу, що принесе додаткові збитки в 2-3 мільйони. Компанія ризикує втратити своїх найкращих фахівців на користь конкурентів, а її репутація на ринку праці суттєво постраждає, ускладнивши найм у майбутньому.

Таблиця 3.12

Порівняння сценаріїв впровадження вдосконаленої системи мотивації та збереження існуючого стану

Показник	**Сценарій 1: Впровадження вдосконалень**	**Сценарій 2: Збереження поточного стану**	**Різниця (Ефект)**
Через 3 роки після початку (2028 рік)			
Рівень плинності кадрів, %	10%	18-20%	-8 до -10 п.п.
Додаткові річні витрати на рекрутинг, тис. грн	0	20 000	-20 000
Продуктивність праці (зміна до базового рівня)	+8%	-5%	+13 п.п.
Вплив на прибуток від зміни продуктивності, тис. грн	+30 000	-18 750	+48 750
Рівень браку продукції, %	0.20%	0.4-0.5%	-0.2 до -0.3 п.п.
Річні втрати від браку, тис. грн	3 600	7 200	-3 600
Індекс залученості персоналу, бали	75	60-62	+13 до +15
Ризик втрати ключових фахівців	Низький	Високий	Значне зниження ризику
Репутація компанії як роботодавця	Покращується	Погіршується	Позитивна зміна
Сукупний річний економічний ефект, тис. грн	+49 040	-41 350	+90 390

Порівняння згідно таблиці 3.12 показує, що ціна бездіяльності для компанії буде надто вищою, ніж витрати на розробку нової систему мотивації. Щорічна різниця між цими двома шляхами оцінюється у понад 90 мільйонів гривень. Тож інвестування в покращення мотивації персоналу є не лише виправданим, а й необхідним, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі.

Важливо також помітити, що запропоновані зміни стосуються не тільки зарплат. Вони включають в себе цілий комплекс інших заходів, таких як розвиток визнання та кар'єри, покращення спілкування в колективі, навчання керівників. Ці кроки вартують відносно небагато, але можуть дати дуже хороший

мотиваційний ефект. Справжній результат з'явиться саме тоді, коли всі ці частини запрацюють разом.

Щоб всі впровадження пройшли успішно, потрібно організувати чіткий контроль. Для цього слід назначити відповідальних осіб, визначити ключові етапи та дедлайни, за якими буде оцінюватися прогрес. Команда проекту має регулярно звітувати керівництву, швидко вирішувати проблеми та при потребі коригувати плани. На важливих етапах може бути корисним погляд сторонніх експертів-аудиторів.

Отже, інвестиції в систему мотивації є стратегічно важливими та економічно обґрунтованими для компанії Coca-Cola Beverages Ukraine. Це дозволить їй не просто утримати найкращих співробітників і залучити нові таланти, а й створити міцну перевагу за рахунок високоефективної команди.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі цієї роботи було створено детальні пропозиції щодо покращення системи мотивації для міжнародної компанії на прикладі Coca-Cola Beverages Ukraine, а також план їх впровадження та оцінка фінансових наслідків.

Основна пропозиція це єдина модель системи мотивації, яка будується на кількох принципах: комплексності, системності, гнучкості, справедливості та постійного оновлення. Сама модель складається з п'яти частин, які разом забезпечують гарний баланс між загальними правилами компанії та пристосуванням до умов кожної країни.

Для українського підрозділу компанії розроблено конкретні кроки в чотирьох основних сферах:

Поступове підвищення базової зарплати для робітників виробництва на майже 28% протягом року, щоб вийти на рівень кращих роботодавців на ринку. Також запропоновано зробити бонуси більш справедливими, чітко пов'язавши їх з результатами праці кожного.

Запровадження системи визнання заслуг співробітників на трьох рівнях та створення чіткої системи кар'єрного і професійного зростання.

Підвищення прозорості та зрозумілості всієї системи винагород через покращену комунікацію та наочні матеріали для співробітників.

Навчання лінійних керівників навичкам мотивації команди за допомогою спеціального 30-годинного курсу.

Заплановано, що весь процес впровадження займе 18 місяців з квітня 2025 по вересень 2026 року. Він буде проходити в чотири етапи: підготовка, тестування на пілотних ділянках, поступове розширення на всі підрозділи з урахуванням їх особливостей та завершальне закріплення результатів.

Розрахунки показали, що очікувана річна економічна вигода від цих змін складе близько 49 мільйонів гривень. Це стане можливим завдяки зниженню витрат на плинність кадрів, зростанню продуктивності, зменшенню браку та ефективнішому використанню робочого часу. Загальні ж витрати на впровадження проекту оцінюються в 68,28 мільйонів гривень, і більшу частину з них (понад 84%) становитимуть саме інвестиції в підвищення доходів персоналу.

Порівняння двох варіантів впроваджувати зміни чи залишити все як є чітко показало, що бездіяльність обійдеться компанії набагато дорожче. Різниця у щорічному економічному ефекті між цими шляхами становить понад 90 мільйонів гривень. Це робить інвестиції в мотивацію персоналу не просто виправданими, а стратегічно необхідними для довгострокового успіху та конкурентоспроможності.

Всі пропозиції враховують специфіку роботи міжнародної компанії в Україні, культурні особливості, виклики воєнного часу та тенденції на ринку праці. Їх реалізація дозволить компанії досягти ключових цілей: підвищити залученість персоналу, знизити плинність кадрів нижче 10% та підвищити задоволеність зарплатою. Це, у свою чергу, створить міцну конкурентну перевагу за рахунок високоефективної та мотивованої команди.

ВИСНОВКИ

Дослідження систем мотивації в міжнародних компаніях дозволяє зробити такі головні висновки:

1. Мотивація персоналу в глобальних компаніях це складна система, яка повинна поєднувати загальні корпоративні правила з особливостями кожної країни, де працює компанія. Ефективна система має враховувати культурні відмінності, економічні умови, місцеві закони та те, чого очікують самі працівники.

Культурні особливості відіграють тут ключову роль. Наприклад, дослідження показують, що в країнах з високою дистанцією влади, до яких належить і Україна, працівники більше звикли до чіткої ієрархії та цінують стабільність. У той же час у скандинавських країнах, де ця дистанція нижча, співробітники очікують більшої рівності, можливості висловлювати свою думку та брати участь у прийнятті рішень.

Теорії мотивації з часом суттєво змінювалися. Спочатку працівника часто розглядали просто як виконавця, якого мотивують переважно гроші. Потім почали враховувати його потреби в розвитку, визнанні та цікавій роботі. Сучасні теорії розглядають мотивацію комплексно, враховуючи розумові, емоційні та соціальні фактори.

Порівняння підходів у різних регіонах світу показує великі відмінності. У США часто роблять акцент на індивідуальних досягненнях і гнучкій системі бонусів. У країнах континентальної Європи більше значення надають стабільності, соціальним гарантіям і балансу між роботою та приватним життям. У скандинавських країнах менший розрив в зарплатах, але більше уваги приділяють змістовності роботи і свободі дій. В азійських компаніях традиційно цінують довгострокову відданість компанії та гармонію в колективі, хоча зараз ці підходи також змінюються під впливом глобальних тенденцій.

2.Аналіз системи мотивації в українському підрозділі Coca-Cola показав, що в компанії є як сильні сторони, так і проблемні моменти.

Загалом система мотивації добре продумана. Вона включає як грошові, так і негрошові способи заохочення. Розмір базової зарплати визначається за чіткою системою, що робить процес більш справедливим. Бонуси залежать від досягнення цілей компанії, відділу та самого працівника. Для утримання найважливіших фахівців існують довгострокові програми, наприклад, можливість купити акції компанії на вигідних умовах. Соціальний пакет також дуже хороший - медичне страхування, пенсійні програми та інші пільги.

Позитивні зміни у цифрах за останні роки підтверджують, що система працює. Продуктивність зросла на 12%, шлюб на виробництві впав до 0,3%, а плинність кадрів знизилася з 15,8% до 14,1%. Витрати на навчання співробітників зросли на 21%, що показує ставку компанії на розвиток людей.

Проте опитування персоналу у 2024 році виявило серйозні проблеми. Загальний рівень залучення співробітників (68 балів зі 100) нижчий за середній показник по компанії в світі та в галузі в Україні. Найбільше нарікань викликає розмір базової зарплати. Ним задоволені лише 52% працівників, а серед робітників виробництва ця цифра ще нижча 43%. Лише трохи більше половини співробітників повністю розуміють, як нараховуються бонуси, і лише 54% вважають систему винагород справедливою. Це вказує на явні проблеми з прозорістю та поясненням правил гри.

Бесіди з керівниками та HR-спеціалістами розкрили інші складнощі. Глобальні програми мотивації часто не враховують місцевих українських реалій, через що вони менш ефективні. Через обмежений бюджет важко значно відрізнити винагороду найкращих працівників від середніх, що демотивує лідерів. Процес оцінки результатів сприймається як занадто паперовий і формальний. А безпосередні керівники підрозділів рідко використовують негрошові способи мотивації в щоденній роботі.

Порівняння з іншими великими компаніями світу показує, що Coca-Cola в цілому відповідає стандартам своєї галузі, а в чомусь (як соціальний пакет) навіть їх перевершує. Однак технологічні лідери, такі як Google чи Microsoft, йдуть далі. Вони пропонують більш щедрі програми участі в капіталі компанії,

інвестують у навчання значно більше годин на рік (80-120 проти 30-40 у Coca-Cola), більше турбуються про благополуччя працівників і активно підтримують культуру експериментів та нових ідей.

3. На основі проведеного аналізу було створено єдину модель системи мотивації для міжнародних компаній. Вона складається з п'яти частин, які тісно пов'язані між собою: стратегічної, аналітичної, операційної, адаптаційної та контрольної. Модель працює за принципами комплексності, системності, гнучкості, справедливості та постійного оновлення. Її головне завдання wt знайти правильний баланс між єдиними для всієї компанії правилами та пристосуванням до місцевих умов у різних країнах, таких як культурні звичаї, економіка і закони.

Для українського підрозділу Coca-Cola Beverages Ukraine пропонуються конкретні кроки в чотирьох основних напрямках.

По-перше, щодо грошової мотивації, планується поступово підвищити базову зарплату робітникам виробництва на 27,9% протягом року, щоб вийти на рівень кращих роботодавців на ринку. Також варто запровадити п'яти рівневу систему бонусів, яка чітко покаже різницю у винагороді між працівниками з різними результатами. Для менеджерів і фахівців потрібно удосконалити систему річних бонусів, ввівши чіткі і зрозумілі цілі для оцінки.

По-друге, що стосується негрошової мотивації, пропонується впровадити програму визнання заслуг на трьох рівнях: в межах команди (щотижневе відзначення), в межах підрозділу (щомісячна програма «Зірка місяця») та в межах всієї компанії в Україні (щоквартальна та річна програма «Герої Coca-Cola Ukraine»). Крім того, потрібно створити чітку систему планування кар'єри та професійного зростання, яка включатиме індивідуальні плани розвитку, можливість змінювати посади в межах компанії, наставництво та спеціальні програми для найперспективніших співробітників.

По-третє, для підвищення прозорості системи винагород потрібно розробити детальний довідник українською мовою, створити зручний онлайн-калькулятор, за допомогою якого кожен зможе приблизно порахувати свою

винагороду, проводити щорічні зустрічі-пояснення для колективу та забезпечити легкий доступ до HR-фахівців для консультацій.

По-четверте, необхідно розвивати навички лінійних керівників. Для цього пропонується спеціальна навчальна програма тривалістю 30 годин. У ній керівники навчаться основам мотивації, правильному наданню зворотного зв'язку, постановці цілей, методам коучингу та управління моральним станом команди.

4. Запропоновані зміни в системі мотивації планується впроваджувати протягом півтора років, з квітня 2025 по вересень 2026. Цей процес розділений на чотири етапи: підготовка, тестування на пілотних ділянках, поступове розширення на всі відділи та завершальне закріплення результатів. Зміни будуть впроваджуватися поступово в різних регіонах, враховуючи їхні особливості.

Загальна сума витрат на проект складе 68,28 мільйонів гривень. Більша частина цих коштів (57,5 мільйона, або 84,2%) це інвестиції в підвищення доходів співробітників. Решта 10,78 мільйона це витрати безпосередньо на організаційний процес впровадження.

Очікується, що вже після повного запуску система щороку приноситиме економічний ефект у 49,04 мільйона гривень. Ця сума складається з чотирьох джерел:

- Зменшення витрат на постійний найм і навчання через нижчу плинність кадрів 11,48 мільйона.

- Зростання продуктивності праці 30 мільйонів.

- Зниження втрат від бракованої продукції 1,8 мільйона.

- Ефективніше використання робочого часу 5,76 мільйона.

Якщо порівняти два шляхи впроваджувати зміни або залишити все як є, то вибір на користь дії є очевидним. Якщо нічого не міняти, компанію чекає зростання плинності кадрів до 18-20%, падіння продуктивності на 5-7%, погіршення якості продукції та втрата найкращих фахівців. Фінансово бездіяльність обійдеться щороку на понад 90 мільйонів гривень дорожче, ніж

інвестиції в нову систему мотивації. Тож ці інвестиції є не лише вигідними, а й стратегічно необхідними для майбутнього компанії.

5. Це дослідження має реальну практичну користь для сучасних компаній. Розроблена модель може бути корисною, як і для міжнародних компаній, що працюють, або тільки починають вести діяльність в Україні, так і для українських компаній, які вже розширюються на закордонні ринки.

Цю модель можна адаптувати під конкретний бізнес, враховуючи його галузь, розмір і країни, в яких він працює. Методики оцінки ефективності системи мотивації запропоновані в роботі, надають керівникам зрозумілий інструмент для постійного моніторингу.

Вони включають як звичні цифри плинність кадрів або продуктивність, так і важливі якісні показники, такі як рівень залучення співробітників або їхню думку про справедливість винагород. Запропонований план впровадження змін допомагає впроваджувати нововведення поступово, не поспішаючи, зменшуючи ризики для бізнесу.

Особлива увага приділяється тому, як подолати природний спротив змінам серед колективу через чесне спілкування, залучення людей до процесу та оперативне вирішення проблем. Ця робота ще раз підтверджує, що в сучасному глобальному світі ефективна система мотивації це не просто опція, а ключовий чинник успіху.

Вміння приваблювати, утримувати та розвивати найкращих фахівців у різнокультурному середовищі безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Інвестиції в мотивацію це стратегічні вкладення в найцінніший ресурс, людський капітал.

У майбутньому цю тему можна розвивати далі, вивчаючи, як на мотивацію впливає цифровізація, як ефективно мотивувати віддалені команди, що відрізняється в підходах для різних поколінь працівників, і як гібридний формат роботи змінює ефективність мотиваційних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамс Дж. С. Теорія справедливості в соціальному обміні. Психологічні аспекти мотивації. 2019. № 3. С. 45–62.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. Львів: Світ, 2018. 328 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
4. Базилюк А. В., Жулин О. В. Глобальні тенденції трансформації систем мотивації персоналу. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 78–84.
5. Бланшар К., Джонсон С. Одномінутний менеджер. Київ: КМ-БУКС, 2019. 112 с.
6. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навчальний посібник. 4-е вид. Київ: Знання, 2018. 313 с.
7. Валевський О. Л., Даниленко Л. І. Державна кадрова політика і управління персоналом. Київ: НАДУ, 2020. 276 с.
8. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 582 с.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 654 с.
10. Вілсон П. Методи оцінки персоналу. Київ: Основи, 2019. 256 с.
11. Врум В. Х. Теорія очікувань і мотивація праці. Менеджмент XXI століття. 2018. № 4. С. 112–128.
12. Гаєвська Л. М., Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 384 с.
13. Герцберг Ф. Двофакторна теорія мотивації. Київ: Наукова думка, 2018. 198 с.
14. Гончаров В. М. Організація праці персоналу. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 560 с.
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2021. 559 с.

16. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 398 с.
17. Дмитренко Г. А. Мотивація і оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2018. 248 с.
18. Економіка підприємства: підручник / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2019. 614 с.
19. Єлісєєва О. К. Економіка та організація виробництва: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 512 с.
20. Журавльов П. В., Кулапов М. Н. Світовий досвід в управлінні персоналом. Москва: Екзамен, 2018. 232 с.
21. Заблоцька Р. О. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 392 с.
22. Каменська О. Є. Організація та планування виробництва: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2020. 456 с.
23. Карамушка Л. М. Психологія управління: підручник. Київ: Міленіум, 2018. 344 с.
24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 337 с.
25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. 2-е вид. Київ: КНЕУ, 2021. 397 с.
26. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 272 с.
27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. 3-е вид. Київ: Кондор, 2020. 308 с.
28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2019. 416 с.
29. Лі Р., Лоуренс П. Організаційна поведінка: психологія і соціологія управління. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 271 с.
30. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2019. 352 с.

31. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП, 2018. 176 с.
32. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2019. 398 с.
33. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 3-е вид. Москва: Вільямс, 2020. 672 с.
34. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
35. Монді Р. У., Ноу Р. М., Премо С. Р. Управління людськими ресурсами. Київ: Видавничий дім "Персонал", 2018. 640 с.
36. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2019. 560 с.
37. Овчаренко Г. В. Мотивація трудової діяльності персоналу: теорія і практика. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3 (210). С. 78–84.
38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид. Київ: Кондор, 2019. 664 с.
39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 466 с.
40. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Москва: Альпіна Паблішер, 2019. 454 с.
41. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2018. 224 с.
42. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2018. 496 с.
43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 351 с.
44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 390 с.

45. Семенов А. Г. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 2. С. 145–152.
46. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 416 с.
47. Фомічов С. К. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2019. 248 с.
48. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 608 с.
49. Цимбалюк С. О. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент підвищення мотивації персоналу. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 89–95.
50. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. Київ: Знання, 2019. 471 с.
51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид. Київ: КНЕУ, 2020. 699 с.
52. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навчальний посібник. 2-е вид. Київ: МАУП, 2019. 280 с.
53. Юксвяров Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управління мотивацією персоналу: навчальний посібник. Київ: Персонал, 2018. 248 с.
54. Янковська Л. А. Мотивація персоналу у сучасній компанії: монографія. Одеса: Атлант, 2019. 340 с.
55. Annual Report The Coca-Cola Company 2024. Atlanta: The Coca-Cola Company, 2024. 156 p.
56. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 808 p.
57. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 6th ed. New York: Pearson, 2019. 416 p.
58. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 2018. 402 p.

59. Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. Managing Human Assets. New York: Free Press, 2019. 209 p.
60. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. 6th ed. London: Macmillan Education, 2020. 672 p.
61. Buckingham M., Goodall A. Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 330 p.
62. Cascio W. F., Boudreau J. W. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. 3rd ed. Alexandria: SHRM, 2019. 448 p.
63. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2018. 756 p.
64. Festing M., Schäfer L., Scullion H. Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. International Journal of Human Resource Management. 2020. Vol. 24. No. 9. P. 1872–1893.
65. Flamholtz E. G., Randle Y. Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Stanford: Stanford Business Books, 2019. 304 p.
66. Grant A. M. Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success. New York: Penguin Books, 2018. 320 p.
67. Hackman J. R., Oldham G. R. Work Redesign. Boston: Addison-Wesley, 2019. 330 p.
68. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. 2018. Vol. 46. No. 1. P. 53–62.
69. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019. 616 p.
70. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. 848 p.

71. Kimbel K., Dimitrova M. Proceedings of the International Conference on Human Resource Management. London: HRM Press, 2020. 456 p.
72. Latham G. P., Locke E. A. New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. European Psychologist. 2020. Vol. 12. No. 4. P. 290–300.
73. Locke E. A., Latham G. P. Goal Setting Theory and Task Performance. Journal of Applied Psychology. 2020. Vol. 105. No. 3. P. 204–225.
74. Luthans F., Doh J. P. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 704 p.
75. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 2019. Vol. 50. No. 4. P. 370–396.
76. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. 2nd ed. New York: Routledge, 2018. 194 p.
77. Mercer Global Talent Trends Study 2024. New York: Mercer LLC, 2024. 89 p.
78. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Compensation. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 720 p.
79. Mintzberg H. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2019. 304 p.
80. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 2018. 380 p.
81. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books, 2019. 272 p.
82. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Irwin-Dorsey, 2018. 209 p.
83. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2019. 592 p.
84. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. 2019. Vol. 55. No. 1. P. 68–78.
85. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020. 464 p.

86. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic Human Resource Management. 3rd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2019. 512 p.
87. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2020. 400 p.
88. Uddin M., Hossain M. Employee motivation in international corporations: a cross-cultural analysis. International Business Review. 2021. Vol. 30. No. 2. P. 156–173.
89. Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M. Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 368 p.
90. Vroom V. H. Work and Motivation. San Francisco: Jossey-Bass, 2018. 397 p.
91. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva: International Labour Organization, 2024. 178

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета опитування серед персоналу на 2024рік

Анкета опитування персоналу щодо оцінки системи мотивації

Шановні колеги!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка ефективності системи мотивації персоналу нашої компанії. Ваші відповіді є конфіденційними та будуть використані виключно для покращення умов праці.

Час заповнення: 10-15 хвилин

РОЗДІЛ 1: ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Ваша посадова категорія:

○ Робітник виробництва ○ Фахівець ○ Менеджер середньої ланки ○ Топ-менеджер

Стаж роботи в компанії:

○ Менше 1 року ○ 1-3 роки ○ 3-5 років ○ 5-10 років ○ Понад 10 років

Ваш вік:

○ До 25 років ○ 25-35 років ○ 35-45 років ○ 45-55 років ○ Понад 55 років

РОЗДІЛ 2: ЗАЛУЧЕНІСТЬ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ

Оцініть за шкалою від 1 до 5, де: 1 = Повністю не згоден, 2 = Не згоден, 3 = Важко відповісти, 4 = Згоден, 5 = Повністю згоден

Я пишаюся тим, що працюю в The Coca-Cola Company

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я готовий(-а) рекомендувати нашу компанію як роботодавця своїм друзям

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я відчуваю себе залученим(-ою) до роботи та цілей компанії

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Моя робота надає мені відчуття особистого задоволення

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

РОЗДІЛ 3: МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

Я задоволений(-а) розміром своєї базової заробітної плати

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я задоволений(-а) системою змінної винагороди (бонусами, преміями)

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я повністю розумію, як розраховується моя винагорода (зарплата, бонуси)

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я вважаю, що винагорода в нашій компанії розподіляється справедливо

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Моя винагорода відповідає моєму внеску в результати компанії

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

РОЗДІЛ 4: НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

У мене є достатні можливості для професійного навчання та розвитку

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

У компанії є чіткі можливості для кар'єрного зростання

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Мої досягнення регулярно визнаються керівництвом

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я маю достатній баланс між роботою та особистим життям

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я задоволений(-а) соціальним пакетом компанії (медичне страхування, відпустки тощо)

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

РОЗДІЛ 5: УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

Мій безпосередній керівник надає мені якісний зворотний зв'язок про мою роботу

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

У нашій компанії налагоджена ефективна корпоративна комунікація

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Я маю хороші робочі стосунки з колегами

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Керівництво прислухається до думок та пропозицій співробітників

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

РОЗДІЛ 6: ВІДКРИТІ ПИТАННЯ

Що Вас найбільше мотивує у Вашій роботі? (можна обрати до 3 варіантів)

- ☐ Розмір заробітної плати
- ☐ Можливості кар'єрного зростання
- ☐ Цікава та змістовна робота
- ☐ Визнання моїх досягнень
- ☐ Відносини в колективі
- ☐ Можливості навчання
- ☐ Гнучкий графік роботи
- ☐ Соціальний пакет
- ☐ Бренд компанії
- ☐ Інше

Якщо обрали 'Інше', вкажіть що саме

Що, на Вашу думку, необхідно покращити в системі мотивації нашої компанії?

Введіть вашу відповідь...

Які додаткові пільги або програми Ви хотіли б бачити в компанії?

Введіть вашу відповідь...

РОЗДІЛ 7: ПЛАНИ НА МАЙБУТНЄ

Чи плануєте Ви продовжувати працювати в нашій компанії?

- ○ Так, на довгострокову перспективу (5+ років)
- ○ Так, на середньострокову перспективу (2-5 років)
- ○ Важко відповісти
- ○ Навряд чи (планую змінити роботу найближчим часом)
- ○ Ні, активно шукаю іншу роботу

Якщо Ви розглядаєте можливість зміни роботи, що є основною причиною?

Введіть вашу відповідь (якщо це стосується Вас)...

Відправити анкету

Додаток Б

Таблиця 1

Детальний план впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу

Фаза	**Період**	**Ключові заходи**	**Відповідальність**	**Бюджет, тис. грн**
Підготовча фаза	Квітень-Червень 2025 (3 місяці)	- Формування проектної команди - Детальне планування проекту - Розробка програм та документів - Підготовка інформаційних матеріалів - Проведення базового дослідження	- Директор з персоналу - Проектний менеджер - HR-команда	450
Пілотна фаза	Липень-Вересень 2025 (3 місяці)	- Впровадження на пілотних підрозділах - Навчання менеджерів пілотних зон - Тестування нових інструментів - Збір та аналіз зворотного зв'язку - Коригування підходів	- Проектна команда - Керівники підрозділів - HR-менеджери	1 200
Фаза масштабування	Жовтень 2025-Травень 2026 (8 місяців)	- Поетапне впровадження в усіх регіонах - Масове навчання менеджментів - Запуск всіх нових мотиваційних програм - Впровадження системи моніторингу KPI	- Виконавча дирекція - Всі регіональні керівники - HR-департамент - Фінансовий департамент	8 750

		- Постійний моніторинг та оперативні коригування		
Фаза закріплення	Червень-Вересень 2026 (4 місяці)	- Оцінка результатів проекту - Остаточне коригування програм - Стандартизація процесів - Підготовка фінальної звітності - Планування подальшого розвитку	- Директор з персоналу - Проектний менеджер - Фінансовий директор	380
РАЗОМ	Квітень 2025 – Вересень 2026 (18 місяців)			10 780