

7. Сабадаш В.В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства // Сабадаш В.В., Люльов О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek6-2010-PDF/060-69.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2010-PDF/060-69.pdf).
8. Хвостенко В.С. Методичний підхід комплексної оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства. Українська наукова інтернет-спільнота [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka-online.org/content/metodychnyy-pidkhd-kompleksnoyi-otsinky-stratehiyi-finansovoho-rozvytku-pidpryyemstva>.
9. Сидора Т.Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». М. Дніпропетровськ. – 2012. – № 7.
10. Радько О.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/43165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm).
11. Синіговець О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>
12. Гелюх О.В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О.В. Гелюх // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 2(38). – С. 42-46. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11govvdp.pdf>.
13. Уніфікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Уніфікація>.
14. Ансофф І. Стратегическое управление : Пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
16. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Форми реорганізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/108.pdf>.
17. Єріс Л.М. Фінансова реструктуризація підприємств як засіб стабілізації їх фінансового стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5394/3/Financial%20restructuring.pdf>.
18. Охрамович О.Р. Проблемні аспекти уніфікації бухгалтерського обліку // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2(50) 2010 р. Серія «Економіка». – 171 с.
19. Петрук О.М. Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку : [монографія] / О.М. Петрук – Житомир : ЖДТУ, 2005. – 420 с.
20. Практикум для студентів економічних спеціальностей з дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства» і «Фінансова санація і банкрутство підприємства» : навч. посібник [Косарева І.П., Сердюков К.Г., Майборода О.Є., Височіна Л.В.] / за заг. ред. к.е.н., доцента Журавльової І.В. – Харків : ХІФ УДУФМТ, НікаНова, 2014. – 326 с.

УДК 631.115

**Редько Н.В.**  
здобувач кафедри фінансів та банківської справи  
Відкритого міжнародного Університету розвитку людини «Україна»

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА»

У статті обґрунтовано, що головним завданням управління персоналом є формування потрібного рівня мотивації праці, що виражається через стимулювання працівників, шляхом впливу на мотиви поведінки останніх за допомогою його складових. Наведено види стимулювання, які можна використовувати для матеріального задоволення потреб персоналу. На прикладі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» проілюстровано, як керівництво компанії для отримання позитивних результатів на виробництві залучає персонал на всіх рівнях, у зв'язку з цим у компанії впроваджують мотиваційні програми, змагання, ведуть рейтинг результативних співробітників.

**Ключові слова:** персонал підприємства, мотивація праці, стимулювання працівників, мотиваційна програма.

#### **Редько Н.В. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА МОТИВИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОПАНИИ «КОКА-КОЛА БЕВЕРИДЖИЗ УКРАИНА»**

В статье обосновано, что главной задачей управления персоналом является формирование нужного уровня мотивирования труда, что выражается путем стимулирования сотрудников, воздействия на мотивы поведения последних с помощью его составляющих. Приведены виды стимулирования, которые можно использовать для материального удовлетворения потребностей персонала. На примере компании «Кока-Кола Бевериджиз Украина» проиллюстрировано, как руководство компании для получения положительных результатов на производстве привлекает персонал на всех уровнях, в связи с этим в компании внедряют различные мотивационные программы.

**Ключевые слова:** персонал предприятия, мотивирование труда, стимулирование сотрудников, мотивационные программы.

#### **Redko N.V. ANALYSIS OF MECHANISM OF MOTIVATION OF PERSONNEL IN EPY COMPANY «COCA-COLA BEVERIDG UKRAINE»**

The main purpose of human resources management is forming of enough level of motivation of labour that is expressed through stimulation of workers by influence on reasons of behavior by means of their constituents are considered in the article. The types of stimulation that can be used for material satisfaction of necessities of personnel are brought. It is illustrated for example of company «Coca-cola of Beveridg Ukraine»: a company management, attracts the personnel of all levels for the receipt of positive results at the production/ For that in a company it is inculcated the different motivational programs.

**Keywords:** personnel of enterprise, motivation of labour, stimulation of workers, motivational program.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом на сучасних підприємствах засноване на тому, що люди у процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистос-

ті, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб підприєм-

ство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, основне місце у цьому процесі належить мотивації. Побудова ефективної системи мотивації персоналу – найважливіший інструмент розвитку сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми мотивації праці та використання трудових стимулів у сфері праці здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти, соціологи, психологи, демографи, правознавці. Внесок у розробку проблеми мотивації праці зробили західні науковці: С.Л. Брю, Дж.М. Кейнс, К.Р. Макконнелл, А. Маршал, М.Х. Маскон, А. Пігу, П. Самуельсон та ін. Питанням мотивації трудової діяльності присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: О. Карлова, А. Колота, В. Стадника, А. Афоніна, О. Бугуцького, В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибуря, Л. Фільштейна, А. Колота, Г. Купалову, М. Маліка. Також чинники мотивації трудової діяльності персоналу у якнайповнішому вигляді викладені в останніх публікаціях Й. Завадського, Л. Червінської.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Якщо спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання, то на сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами [1].

**Постановка завдання.** Завдання статті полягає у виявленні актуальних принципів системи мотивації персоналу на підприємстві, визначенні сучасних ефективних методів мотивації працівників на прикладі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» з використанням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до системного підходу, управління персоналом є частиною роботи управління підприємством в цілому. Однак воно займає в ній особливе положення у зв'язку зі специфікою об'єкта управління – людськими ресурсами. Основна увага в процесі управління підприємством повинна приділятися формуванню та використанню людського потенціалу, його розвитку на основі мотивації і безперервного навчання.

Персонал підприємства – це особовий склад підприємства, що працює за наймом, що володіє якісними характеристиками і має трудові відносини з роботодавцем [2, с. 243]. До складу персоналу включаються також власники або співвласники підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності підприємства своєю особистою працею і отримують відповідну оплату.

Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для досягнення мети підприємства [3, с. 48].

Для ефективного управління персоналом необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивувати або демотивувати їх. Людина – істота соціальна, а значить почуття співпричетності здатне викликати в неї глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість. У цьому й полягає потреба в мотивації

як основного елемента удосконалення управління персоналом [4].

У літературі існує багато визначень поняття «мотив». Мотив (від фр. *motif*, від середньовічної латини *motivus*, від лат. *motus* – прикметник минулого часу дієслова *movere* – рухати(ся); приводити в дію):

- це внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії, пов'язана із намаганням задовольнити певні потреби;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість;
- усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій і вчинків особистості.

Мотивація у загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно, стимулів і мотивів); в управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

На нашу думку, влучним є визначення, що мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації [5].

На думку багатьох вчених, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, тому що потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. При одній і тій же потребі в різних людей можуть виникати різні мотиви (наприклад, природна потреба в їжі властива всім, але люди купують різні продукти). Якщо потреби становлять сутність, «механізм» всіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності. Потреба людини – це випробуваний нею нестаток у чому-небудь, мотиви, тобто її спонукання у зв'язку з цим нестатком. Мотиви з'являються майже одночасно з потребами і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; у загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [5].

Основні задачі мотивації:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації у процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації [6, ст. 220].

Мотивування персоналу відбувалося завжди, але залежно від певних факторів, економічного становища підприємства та країни в цілому змінювалося. Адаже мотивація працівників базується як на менталітеті народу, так і на індивідуальних характерис-

тиках кожної особини. Виділяють деякі особливості характеру українського народу, щоб визначити напрями розвитку мотивації сучасного персоналу. До них відносяться такі: неов'язковість, схильність до колективізму, бажання отримувати велику заробітну плату при мінімумі докладених зусиль, схильність до підпорядкування, небажання брати на собі відповідальність тощо. Довгий час мотивація у нашій країні була пов'язана з ідеологією комунізму і підкорялася певним стандартам і нормативам. Керівники структурних підрозділів застосовували лише ті методи мотивації, які спускалися згори. Багато рис мотивації збереглися і на сучасних підприємствах, проте домінуючий характер, на даному етапі, має такі матеріальна винагорода.

Але з'являються й психологічні методи мотивації праці, що ґрунтуються не тільки на матеріальних стимулах, але є й не матеріальних мотивах. До нематеріальних мотивів відносять: самоповагу, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі чого-небудь. Відчуття нестачі чого-небудь має цілком визначену ціль, що й служить засобом задоволення потреб. Одне із особливих місць займають соціальні мотиви, що істотно впливають на діяльність людини в організації (прагнення завоювати високий авторитет, почуття власної гідності), а також мотив самовираження, самоактуалізації, що полягає у прагненні особистості виявити і розвинути свої здатності, уміння, якості.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути подана у виді шести наступних одна за іншою стадій.

Перша стадія – виникнення потреб.

Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби.

Третя стадія – визначення цілей (напрямки) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна зробити, чого домогтися, що отримати для того, щоб усунути потребу [7].

Четверта стадія – здійснення дії.

П'ята стадія – отримання винагороди за здійснення дії.

Шоста стадія – усунення потреби.

Особливу увагу потрібно приділити теоріям мотивації.

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації [7].

До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга Девіда Мак Клеелланда.

Перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп [8].

Відповідно до твердження Девіда Мак Клеелланда, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення до успіху, прагнення до влади, прагнення до визнання [8].

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга з'явилася в зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. До таких теорій відносяться теорія чекань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості або модель Портера-Лоулера [8].

Відповідно до теорії чекань В. Врума не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки. Теорія Л. Портера-Е. Лоулера побудована на сполученні елементів теорії чекань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами [8].

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі немає однозначного трактування їх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули». На наш погляд, така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від лат. stimulus – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це також спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо) [9, с. 104].

Для матеріального задоволення потреб використовують різновиди стимулювання, такі як: заробітна плата, доплати, утримання із заробітної плати, застосування премій та відрядно-преміальної оплати праці, надання трудових та соціальних пільг.

Щоб усунути відчуття несправедливості, система мотивації співробітників має бути прозорою. Кожен працівник повинен знати, що за виконання роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу, за творчий підхід до рішення завдань він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, посадової надбавки, додаткового дня до відпустки, а також визнання з боку керівника і колег.

Український завод Соса-Кола вважається одним з кращих у світі по впровадженню системи «перевагу у всьому». Володимир Вишневецький, керівник виробництва «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» і за сумнісством проектів, спрямованих на впровадження поліпшень, відзначає, що досягти позитивних результатів можливо тільки при наявності на виробництві залученості персоналу на всіх рівнях [10].

У компанії політика визначення заробітної плати розроблена таким чином, щоб забезпечити її конкурентоспроможність на ринку праці, відповідність до бізнес-потреб та залежність від ключових результатів бізнесу. Заробітна плата залежить від рівня посади, досвіду працівника, його навичок та результатів роботи. Її розмір коригується відповідно до тенденцій на місцевому ринку праці до рівня, визначеного керівництвом. Як правило, вона адмініструється та обговорюється в сумах, враховуючи податки та відрахування. Компанія сама проводить усі необхідні відрахування відповідно до українського законодавства.

Також працює система винагород для поліпшення результатів роботи, своєчасного і якісного виконання поставлених цілей. Актуальна система винагород встановлена для працівників Торгового відділу, відділу Логістики та Виробництва. Винагорода має фіксований розмір, який нараховується на щомісячній основі відповідно до виконання визначених критеріїв, наприклад обсягів продажу та доставки чи ефективності виробництва.

Керівництво компанії вважає, що позитивні результати можливі тільки при наявності на виробництві залученості персоналу на всіх рівнях, у зв'язку з цим у компанії впроваджують мотиваційні програми, змагання, ведуть рейтинг результативних співробітників [10].

Команди формуються за принципом адміністративного підпорядкування, з працівників і їх супервайзера / бригадира / майстра. Капітан команди – супервайзер / бригадир / майстер. Кількість учасників у команді – до 6 працівників включаючи капітана [10].

Першим кроком мотиваційної програми є нарахування системи персональних балів за будь-який вид діяльності, пов'язаний з програмою. Учасник вважається активно залученим у разі, якщо він набирає 10 або більше балів на місяць. Бали щокварталу в певній пропорції дозволяють конвертувати в грошовий сертифікат, еквівалентний набраними балами (подарункові сертифікати та будь-які винагороди – тільки для гравців основного складу) [10].

По досягненні 100 балів (за квартал) співробітник отримує кваліфікаційний рівень. Є також рейтинг команди – командний результат вважається як середнє арифметичне балів учасників команди (сумарна кількість балів команди, поділене на кількість учасників) [10].

Системно це виглядає таким чином:

- Індивідуальна мотивація (за підсумками кварталу) щоквартально:

- Гравець основного складу – гравець, який набрав більше 100 балів;
- Запасний гравець – гравець, який не набрав 100 балів.

- Мотивація групи – щоквартальна поїздка (тільки для гравців основного складу) обирається на початку кожного кварталу кожною командою.

- Мотивація лідера / капітана – винагорода за 1 місце в підгрупі (заохочувальний приз, у випадку якщо команда в своїй підгрупі зайняла 1 місце, але не виграла перший приз – квартальну поїздку).

Кожного кварталу бали учасників обнуляються [10].

«Спираючись на цифри, порівнюючи участь персоналу різних виробничих дільниць, ми можемо фокусуватися на розвитку в потрібному напрямі в потрібному місці, бачити, у якого менеджера низька залученість, хто з лінійних керівників приділяє слабку увагу своїм підлеглим тощо. Зазначу, що найскладніше мотивація середньої ланки і ланки менеджерів, при цьому від них найбільша опірність, – коментує пан Вишневський. – Необов'язково за все платити, тим більше штрафувати, дуже серйозний

двигун прогресу – суперництво і визнання заслуг». Як результат, відсоток активно залученого персоналу в компанії у 2014 році – 55% (у порівнянні з 42% у 2013 р.) [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Можна зробити висновки, що поведінка людини завжди мотивована, тому одним із основних завдань дирекції з персоналу є вироблення ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань та цілей.

Побудова ефективної системи винагород повинна орієнтуватися на пріоритет стратегічних завдань, таких як зміцнення стратегічного потенціалу фірми за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів, пошук нових стратегічних зон господарювання, посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості виробничого апарату фірми, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, реалізація програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу тощо. Орієнтація системи стимулів на пріоритет згаданих завдань означає, що дохід працівників, які визначають мету та основні завдання діяльності фірми, виробляють засоби їх досягнення, повинен залежати від ефективності саме цієї діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами. – М.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Управление персоналом: энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 1998. – 288 с.
3. Кибанова. А.Я. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
4. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: підручник / А.С. Афонін. – Київ: МАУП, 2004. – 340 с.
5. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А.А. Бердник // Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент. – 2013. – № 1(6). – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf).
6. Платонов Ю. Типологія мотивів / Ю. Платонов // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 4 – С. 4-9.
7. Максимцов М.М., Игнатъева А.В. Менеджмент. – М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998.
9. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник / Ніна Єсінова. – К.: Кондор, 2004. – 429 с.
10. Рубанович А. Особенности мотивации персонала при внедрении программ интенсификации производства. Опыт Coca-Cola [Електронний ресурс] / А. Рубанович. – Режим доступу: <http://trademaster.ua/articles/1470>.