**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Удосконалення системи стимулювання праці в організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Горошкова Д.М.

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри

Єдинак В.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Горошкова Д.М. Удосконалення системи стимулювання праці в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в дослідженні та аналізі удосконалення системи стимулювання праці в організації. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано сутність стимулювання праці та значення в діяльності сучасних організацій; досліджено основні методи та форми стимулювання працівників; проаналізовано місце та роль мотивації в системі стимулювання праці; проаналізовано місце та роль мотивації в системі стимулювання праці; наведено загально організаційно-управлінську характеристику ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД; наведено оцінку діючої системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД; проаналізовано визначення проблем та недоліків існуючої системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 56 сторінках, містить 8 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 33 найменувань.

*Ключові слова*: *система, система управління, організація, менеджмент, розвиток стимулювання праці, мотивація.*

ABSTRACT

Horshkova D.M.Improvement of the labor incentive system in the organization.

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The goal of the master's thesis is to research and analyze the improvement of the work incentive system in the organization. In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the essence of labor stimulation and its importance in the activity of modern organizations were analyzed; the main methods and forms of employee stimulation were investigated; the place and role of motivation in the labor incentive system is analyzed; the place and role of motivation in the labor incentive system is analyzed; the general organizational and management characteristics of COCA-COLA-UKRAINE LIMITED LLC are given; an assessment of the current labor incentive system at COCA-COLA-UKRAINE LIMITED LLC is provided; the definition of problems and shortcomings of the existing labor incentive system at COCA-COLA-UKRAINE LIMITED LLC was analyzed.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 56 pages, contains 8 tables. The list of bibliographic references includes 33 titles.

*Key words: system, management system, organization, management, development of labor stimulation, motivation.*

ЗМІСТ

[ВСТУП 3](#_Toc185355518)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ 6](#_Toc185355519)

[1.1. Сутність стимулювання праці та значення в діяльності сучасних
організацій 6](#_Toc185355520)

[1.2. Основні методи та форми стимулювання працівників 13](#_Toc185355521)

[1.3. Місце та роль мотивації в системі стимулювання праці 21](#_Toc185355522)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД 29](#_Toc185355524)

[2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД 29](#_Toc185355525)

[2.2. Оцінка діючої системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД 34](#_Toc185355526)

[РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД 44](#_Toc185355528)

[3.1. Покращення системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД шляхом нової стратегії стимулювання праці 44](#_Toc185355529)

[3.2. Новітні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання праці в організації 47](#_Toc185355530)

[3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів 55](#_Toc185355531)

[ВИСНОВКИ 59](#_Toc185355533)

[СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ 62](#_Toc185355534)

## ВСТУП

Актуальність дослідження на тему «Удосконалення системи стимулювання праці в організації» обумовлена низкою важливих факторів. У сучасних умовах розвитку економіки і технологій значно зросла конкуренція між підприємствами, що вимагає постійного підвищення ефективності праці та залучення кваліфікованих фахівців. Однією з ключових складових успіху організації є її здатність мотивувати працівників до продуктивної діяльності.

Ефективна система стимулювання праці дозволяє підвищити мотивацію персоналу, збільшити їх залученість у робочий процес, а також забезпечити більш високу продуктивність та якість роботи. Успішне стимулювання праці створює сприятливі умови для професійного розвитку, лояльності до компанії та зниження плинності кадрів, що особливо важливо в умовах сучасного ринку праці.

Крім того, із впровадженням нових методів управління та діджиталізації трудових процесів, з'являються нові форми мотивації та заохочення працівників. Це включає як матеріальні стимули, так і нематеріальні фактори, такі як можливості для навчання, кар'єрного росту, створення комфортного робочого середовища тощо.

Система стимулювання праці має вирішальне значення для розвитку сильної, динамічної організації, що складається з кваліфікованих і задоволених працівників. Впроваджуючи різні форми стимулювання праці, роботодавці можуть виховати лояльну робочу силу, яка неухильно виконує свої обов’язки. Чітко визначені стратегії мотивації співробітників можуть підвищити імідж компанії, зробити її більш сприятливою в очах громадськості і, що найважливіше, в сприйнятті її співробітників, які представлятимуть організацію як підтримуючого роботодавця, який інвестує в їхнє благополуччя. та особистісний розвиток.

Тим не менш, керівництво компанії повинно визнати, що мотиваційні дії не повинні бути довільними; натомість процес стимулювання має бути систематичним і постійним. Розробка ефективної стратегії стимулювання праці є життєво важливим компонентом, який впливає на продуктивність співробітників, стимулює підвищення продуктивності та покращує якість роботи. Важливо підтримувати баланс між винагородою співробітників і результатами їх зусиль. Переоцінка внесків може призвести до демотивації співробітників, а недооцінка досягнень може призвести до зниження мотивації та потенційного розчарування. Тому підвищення мотивації праці є фокусом нашого дослідження.

Отже, дослідження з удосконалення системи стимулювання праці є актуальним і необхідним для будь-якої організації, яка прагне зберегти конкурентоспроможність, розвивати корпоративну культуру та досягати високих показників ефективності.

Мета робити полягає в дослідженні та аналізі удосконалення системи стимулювання праці в організації.

Для досягнення цієї мети робота передбачає виконання наступних завдань:

- проаналізувати сутність стимулювання праці та значення в діяльності сучасних організацій;

- дослідити основні методи та форми стимулювання працівників;

- проаналізувати місце та роль мотивації в системі стимулювання праці;

- навести загально організаційно-управлінську характеристику ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД;

- навести оцінку діючої системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД;

- проаналізувати визначення проблем та недоліків існуючої системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД;

- дослідити покращення системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД шляхом нової стратегії стимулювання праці;

- навести новітні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання праці в організації.

Об'єктом дослідження у даній роботі є удосконалення системи стимулювання праці в організації.

Предметом дослідження є структура, функції, інструменти та процеси управління системою стимулювання праці в організації ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД.

Методами дослідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікація, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

## 1.1. Сутність стимулювання праці та значення в діяльності сучасних організацій

Сучасна соціально-економічна ситуація в країні створює як значні можливості, так і значні виклики. Швидкі зміни в економічному середовищі принесли невизначеність у життя майже кожного працівника, зробивши особистий внесок у індивідуальну стабільність більш критичним, ніж будь-коли раніше. У такому нестабільному середовищі роль ефективного управління персоналом стає все більш важливою. Здатність організацій адаптувати свою робочу силу до зовнішніх умов є важливою, оскільки це дозволяє плавно інтегрувати людські ресурси в ширшу структуру управління. Ця адаптивність, у свою чергу, зміцнює здатність організації виживати та процвітати в непередбачуваному економічному кліматі.

Одним із стрижневих аспектів сучасного управління персоналом є система стимулювання праці, яка посідає центральне місце в управлінні людськими ресурсами. Це пов’язано з тим, що стимулювання праці безпосередньо впливає на поведінку працівників і результати роботи. Основною метою управління персоналом є узгодження зусиль співробітників із цілями організації, гарантуючи, що індивідуальні цілі синхронізуються з більш широкими цілями організації. Таке узгодження досягається завдяки дієвій системі стимулювання праці, яка мотивує працівників працювати на успіх компанії [1, c. 361 – 368].

Щоб зрозуміти роль стимулювання праці в ширшій системі управління персоналом, важливо заглибитися в суть самого поняття. Під стимулюванням праці можна розуміти комплекс стратегій і заходів, спрямованих на створення сприятливих умов праці, що забезпечує задоволення особистих інтересів працівників. Ці заходи не тільки забезпечують працівникам необхідне середовище для виконання своїх завдань, але й забезпечують задоволення їхніх особистих потреб і цілей. У результаті співробітники, швидше за все, будуть залучені та мотивовані у своїй роботі, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення продуктивності та ефективності.

У контексті управління ефективністю підприємства стимулювання праці передбачає використання стимулів і мотиваційних методів, які дозволяють оптимізувати трудовий процес. Застосовуючи різноманітні мотиваційні інструменти, менеджери можуть підвищити ефективність робочих процесів і забезпечити, щоб співробітники були не тільки продуктивними, але й задоволеними своєю роботою. Це створює позитивну петлю зворотного зв’язку, коли задоволені та мотивовані працівники, швидше за все, сприятимуть загальному успіху організації, таким чином посилюючи важливість ефективної системи стимулювання праці [5].

Стимулювання праці часто описують як процес створення умов, які активно спонукають працівників до продуктивної діяльності. Ці умови мають бути сконструйовані таким чином, щоб вони не лише відповідали безпосереднім потребам працівників, але й сприяли формуванню довгострокових трудових мотивів. Такий підхід до стимулювання праці гарантує постійну мотивацію співробітників для досягнення заздалегідь визначених результатів, тим самим узгоджуючи їхні особисті успіхи з успіхами організації.

Щоб повною мірою оцінити роль стимулювання праці в управлінні персоналом, необхідно розглянути його історичний розвиток. Історично стимулювання праці розглядалося як інструмент управління, а саме управління розглядалося як умова підвищення мотивації праці. Ця перспектива підкреслює стратегічне значення стимулювання праці у формуванні поведінки працівників. Таким чином, керівництво несе відповідальність не лише за нагляд за повсякденною діяльністю організації, але й за сприяння середовищу, в якому працівники відчувають мотивацію та цінність.

Такий стратегічний підхід до стимулювання праці особливо важливий у контексті вдосконалення систем оплати праці та стимулювання працівників різних структурних підрозділів організації. Вирішальну роль в ефективності будь-якої системи стимулювання праці відіграє баланс між матеріальним і нематеріальним стимулюванням. У малих чи великих командах відповідна комбінація цих стимулів може призвести до більшої задоволеності та продуктивності працівників. Матеріальні стимули, такі як зарплата та бонуси, забезпечують відчутну винагороду за зусилля працівників, тоді як нематеріальні стимули, такі як визнання та можливості професійного зростання, спрямовані на психологічні та емоційні потреби працівників [1, c. 361 – 368].

Питання мотивації самих менеджерів є ще одним важливим аспектом стимулювання праці, який не можна не помітити. На відміну від співробітників нижчих рівнів, менеджери часто мають різні мотиваційні структури через характер їхніх ролей. На управлінському рівні формування мотивів відбувається не так, як у працівників. Менеджерів частіше мотивують такі чинники, як місія організації та довгострокові цілі, які формують їхній підхід до керівництва та мотивації своїх команд. Таким чином, мотиваційна структура для менеджерів повинна бути ретельно відрегульована та узгоджена з загальною цілі організації.

Світова економічна криза також суттєво вплинула на системи стимулювання праці. Під час економічного спаду організації часто стикаються з проблемами підтримки мотивації та продуктивності своїх співробітників. Дослідження, проведені під час економічних спадів, наприклад у Західній Греції в 2015 році, показали, що навіть у важкі часи певні мотиваційні фактори залишаються критичними для задоволеності працівників. До них належать рівність, справедливість і справедлива винагорода на робочому місці. Навіть перед обличчям економічних труднощів працівники продовжують надавати високу цінність цим факторам, підкреслюючи необхідність для організацій віддавати пріоритет справедливості та прозорості у своїх системах стимулювання праці [7].

Одним із ключових уроків цих досліджень є важливість нефінансових форм стимулювання праці, особливо в періоди економічної невизначеності. Хоча фінансові стимули, такі як заробітна плата та премії, можуть бути обмеженими під час рецесії, нефінансові стимули все ще можуть відігравати важливу роль у мотивації працівників. Забезпечення справедливості та рівності на робочому місці, наприклад, може значно підвищити моральний дух співробітників і виховати почуття лояльності до організації. Застосовуючи ці принципи, організації можуть підтримувати продуктивність і моральний дух навіть у складних економічних умовах.

Поняття «стимулювання» і «мотивація» в управлінні працею принципово взаємопов'язані, але різні за своєю природою і застосуванням. Розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для успішного впровадження будь-якої системи управління персоналом. Стимулювання відноситься до зовнішніх факторів — заходів або дій, вжитих організацією для заохочення та підтримки активної продуктивності людини. Воно передбачає створення сприятливих умов, які спонукають людей працювати ефективніше та результативніше. Мотивація, навпаки, є внутрішнім процесом. Воно відображає свідоме прагнення людини займатися певною діяльністю, що живиться бажанням задовольнити особисті потреби, будь то фізіологічні, емоційні чи ціннісні [1, c. 361 – 368].

За своєю суттю стимулювання стосується середовища, створеного навколо працівника, гарантуючи, що людина має зовнішні умови для оптимального виконання своїх завдань. Мотивація, навпаки, є внутрішньою реакцією особистості на ці умови. Це особиста відданість виконанню завдань, зумовлена ​​глибшою потребою в самореалізації, досягненнях або іншими внутрішніми бажаннями. У той час як мотивація є самостійною і часто довгостроковою, стимуляція, як правило, короткострокова і залежить від дій організації [11].

Однією з ключових відмінностей між цими двома концепціями є їхнє походження: мотивація походить із середини особистості, тоді як стимулювання нав’язується ззовні організацією. Наприклад, співробітник може бути мотивований особистими цілями, такими як професійне зростання, просування по службі або почуття досягнення. Навпаки, зовнішні фактори, такі як бонуси, винагороди чи визнання, представляють стимуляцію та діють як негайні тригери для дії. Інша істотна відмінність полягає в їхньому часовому аспекті. Мотивація, як правило, є позитивною та тривалою, оскільки вона безпосередньо пов’язана з глибшими потребами людини та її особистим задоволенням. З іншого боку, стимуляція може бути як позитивною, так і негативною, залежно від того, передбачає вона винагороду (позитивна стимуляція) чи покарання (негативна стимуляція). Крім того, стимуляція може припинитися після досягнення певної мети або коли стимул скасовується, тоді як мотивація, як правило, зберігається, доки потреби людини не будуть повністю задоволені.

Інша важлива відмінність полягає в тому, що стимулювання націлено на групи працівників, які поділяють однакові посадові ролі чи обов’язки, тоді як мотивація є високо індивідуалізованою, спеціальною для особистих цілей і прагнень кожного працівника. Це означає, що в той час як організації можуть застосовувати стандартизовані стратегії стимулювання, такі як бонуси за результатами роботи, мотиваційні програми повинні бути більш персоналізованими, спрямованими на унікальні амбіції та бажання кожного співробітника. Стимуляція припиняється, коли зовнішній фактор припиняється, але мотивація триває доти, доки нею керують потреби та цілі людини.

Крім того, стимуляція є більш прямою та негайною за своїм ефектом, оскільки вона зазвичай впливає на поведінку протягом короткого періоду часу. Наприклад, працівник може підвищити свою продуктивність у відповідь на обіцянку премії, але цей ефект може зникнути, коли стимул припинено. Однак мотивація діє на глибшому рівні, підтримуючи бажання людини працювати добре навіть за відсутності зовнішньої винагороди. Оскільки мотивація вкорінена у внутрішніх потребах працівника, вона часто призводить до більш послідовних і довгострокових покращень продуктивності.

Одна з точок зору в цьому обговоренні полягає в тому, що мотивація стосується внутрішнього дозрівання працівника, заохочуючи його діяти з місця внутрішнього задоволення та особистої реалізації. Стимуляція, з іншого боку, діє як поштовх ззовні, використовуючи винагороди чи покарання для формування поведінки. Ця різниця є значною, оскільки вона показує, як організації повинні підходити до завдання управління своєю робочою силою: у той час як короткострокових результатів можна досягти за допомогою зовнішнього стимулювання, справжня довгострокова залученість і продуктивність досягаються завдяки розвитку внутрішньої мотивації [4].

З історичної точки зору відмінність між стимулюванням і мотивацією досліджували різними способами. Одні дослідники акцентують увагу на ролі матеріального стимулювання, інші — на важливості нематеріальних факторів. Матеріальне стимулювання, як правило, включає фінансові стимули, такі як заробітна плата, бонуси або винагороди за високу продуктивність. Однак нематеріальне стимулювання може включати такі речі, як визнання, можливості професійного розвитку або позитивне робоче середовище, яке сприяє творчості та співпраці.

Дослідження стимулювання праці було застосовано до багатьох секторів, включаючи сільське господарство, освіту, торгівлю та туризм. Дослідники дослідили, як стимулювання праці може підвищити продуктивність, підвищити конкурентоспроможність організації та вирішити конкретні проблеми, з якими стикаються різні галузі. Наприклад, у сільському господарстві матеріальні стимули, такі як справедлива заробітна плата та своєчасна оплата, виявилися критично важливими для мотивації праці. В інших секторах, таких як туризм, нематеріальні стимули, такі як професійне визнання та можливості кар’єрного розвитку, відіграють більш значну роль у мотивації працівників.

Проблеми стимулювання роботи самих менеджерів також потребують вирішення, оскільки управлінські ролі мають свій унікальний набір мотиваційних потреб. Менеджерам часто доручають узгодити цілі організації з цілями своїх співробітників, але вони також потребують мотивації. Однак фактори, які мотивують керівників, можуть відрізнятися від тих, які мотивують працівників нижчого рівня. Менеджери часто керуються такими чинниками, як організаційна місія, особистий розвиток і успіх їхніх команд, тоді як співробітники нижчого рівня можуть бути більш мотивованими фінансовою винагородою та гарантією роботи.

У період економічної невизначеності чи кризи питання стимулювання праці стає ще більш складним. Наприклад, під час економічної рецесії 2015 року в Західній Греції дослідники виявили, що справедливість, рівність і безпека роботи залишаються найважливішими мотиваційними факторами для працівників. Незважаючи на складні економічні обставини, працівники все ще високо цінують справедливе ставлення та почуття безпеки в своїх ролях. Це підкреслює той факт, що навіть коли фінансові стимули обмежені, нематеріальні стимули, такі як справедливість і стабільність роботи, все ще можуть відігравати важливу роль у підтримці мотивації працівників.

Це розуміння особливо актуальне для українських менеджерів, які можуть витягти уроки з міжнародного досвіду для підвищення ефективності праці у власних організаціях. Зосереджуючись на нефінансових стимулах, таких як створення позитивного робочого середовища та забезпечення справедливості, українські організації можуть підтримувати моральний дух працівників навіть у складні економічні часи [9].

Іншим аспектом цього питання є роль винагороди та її вплив на мотивацію працівників. Дослідники зазначають, що заробітна плата та премії часто розглядаються як найважливіші матеріальні стимули. Однак вони також наголошують, що додаткові фінансові переваги, такі як пенсійні внески, фінансування освіти чи житлова підтримка, можуть відігравати значну роль у мотивації працівників. Ці типи пільг забезпечують не тільки негайну фінансову підтримку, але й довгострокову безпеку, що може бути дуже мотиваційним для працівників.

При цьому важливо розуміти баланс між матеріальним і нематеріальним стимулюванням. Хоча фінансові винагороди важливі, їх не завжди достатньо для підтримки довгострокової залученості співробітників. Нематеріальні чинники, такі як визнання, можливості професійного розвитку та позитивне робоче середовище, однаково важливі для формування мотивованої та продуктивної робочої сили. Насправді багато організацій вважають, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів є найефективнішим способом мотивації своїх співробітників.

## 1.2. Основні методи та форми стимулювання працівників

Методичні засади управління системою стимулювання праці на підприємствах ґрунтуються на функції стимулювання ефективності праці працівників. Щоб бути ефективними, компанії повинні розробити комплексні системи заохочення, які охоплюють ряд інструментів, включаючи різні фактори, дії та принципи, призначені для впливу на поведінку працівників. Ці системи мають заохочувати працівників виконувати свої функції таким чином, щоб це приносило користь як організації, так і працівникам, сприяючи взаємовигідним стосункам.

Інтегрована система заохочення має бути зосереджена на заохоченні та відданості за допомогою як позитивних, так і негативних форм мотивації. З негативного боку, це може включати використання погроз або тиску, як-от можливість втрати роботи, пониження в посаді або зменшення бонусів. Хоча така тактика може бути ефективною для досягнення короткострокових покращень, вона часто не підтримує довгострокову мотивацію та може негативно вплинути на моральний стан та залученість працівників. Тому організаціям рекомендується віддавати пріоритет позитивним формам мотивації для створення здоровішого та продуктивнішого робочого середовища [12].

Позитивні стимули можуть приймати різні форми, починаючи від фінансових і закінчуючи нефінансовими винагородами. Фінансові стимули можуть включати прямі виплати, такі як бонуси, підвищення зарплати або просування по службі, але також можуть поширюватися на бонуси, як-от ваучери на подорожі або спеціальне визнання за видатні результати. Ці типи винагород часто є найефективнішими, коли вони безпосередньо пов’язані з внеском працівника, таким чином зміцнюючи зв’язок між важкою працею та матеріальними вигодами.



Рис 1.1Методи стимулювання працівників

Джерело: складено автором за [15]

Тим часом нефінансові стимули спрямовані на емоційні та соціальні потреби працівників. Це можуть бути додаткові вихідні, можливості для професійного розвитку, корпоративні заходи, які сприяють формуванню команди, або шанси для вертикального та горизонтального просування по службі в організації. Забезпечуючи поєднання фінансових і нефінансових стимулів, організації можуть створити більш розгорнуту систему мотивації співробітників, яка відповідає як матеріальним, так і психологічним потребам їх робочої сили.

Одним із прикладів застосування цих принципів є система фінансових винагород. Ці винагороди зазвичай мають форму бонусів, підвищення заробітної плати за результатами роботи, підвищення та інші грошові переваги. Фінансові стимули часто вважаються одним із найпростіших і найефективніших способів заохотити працівників відповідати або перевищувати очікувані результати. Вони мають очевидну перевагу в тому, що легко піддаються кількісній оцінці та безпосередньо пов’язані з конкретними цілями чи показниками ефективності.

Однак фінансові винагороди не є єдиним способом мотивації працівників, і вони не повинні бути єдиним центром системи заохочення. Нефінансові форми мотивації все більше визнаються за їх важливість у сприянні довгостроковій залученості та задоволенні працівників. Наприклад, пропозиція гнучкого робочого дня, програм професійного навчання, можливостей для розвитку навичок і визнання в очах колег можуть бути потужними інструментами для підвищення морального духу та заохочення стійкої відданості організації[13].

Сильна система заохочень також вимагає ретельного фінансового планування. Перш ніж організація зможе запровадити програму стимулювання, вона повинна визначити бюджет для таких ініціатив. Це передбачає визначення суми грошей, доступних для винагород, і забезпечення ефективного розподілу цих фінансових ресурсів для максимізації їх впливу. Правильне складання бюджету гарантує, що система заохочень є стійкою та відповідає загальному фінансовому стану компанії.

Добре продумана система заохочення виходить за рамки просто винагороди за виконання; це також допомагає у формуванні поведінки та ставлення робочої сили. Тут вступають у дію соціальні та моральні аспекти систем стимулювання. Ефективна система заохочень розвиває відчуття спільної мети та спільноти в організації, заохочуючи співробітників не лише працювати більше, але й співпрацювати та підтримувати один одного в досягненні спільних цілей. Таким чином система заохочення стає інструментом для створення позитивної культури на робочому місці, де працівники відчувають, що їх цінують і підтримують у своєму професійному зростанні.

У ширшому контексті трудової мотивації в останні роки привернула увагу концепція зосередження уваги на креативності та моральних якостях працівників. Замість того, щоб просто наголошувати на технічних навичках і професійному досвіді, організації все більше цінують творчий потенціал і моральні якості своїх працівників. Ця зміна відображає зростаюче визнання того, що співробітники — це не просто ресурси, якими потрібно керувати, а особи з унікальними талантами та здатністю до інновацій.

Творчий потенціал, зокрема, розглядається як ключовий рушій організаційного успіху в сучасній економіці, заснованій на знаннях. Заохочення креативності в робочій силі не тільки веде до нових ідей та інновацій, але й сприяє створенню робочого середовища, де працівники відчувають себе вповноваженими приймати ініціативи і вирішувати проблеми новими способами. Цей наголос на творчості узгоджується з ідеєю виховання «творчих особистостей», а не просто зосередженням на технічних навичках. Роль творчості на робочому місці полягає у покращенні загального соціального клімату, покращенні адаптивності організації та сприянні більш динамічному та інноваційному підходу до вирішення проблем.

Крім того, не можна ігнорувати моральний аспект стимулювання праці. Співробітники все частіше розглядаються як цілісні особистості, чиї особисті цінності, етика та цілеспрямованість є невід’ємною частиною їхньої роботи. Оскільки організації приділяють більшу увагу корпоративній соціальній відповідальності та етичним наслідкам своїх дій, роль моральних якостей у робочій силі стає більш виразною.

Щоб переглянути методи мотивації праці персоналу можна переглянути таблицю 1.1

Таблиця 1.1

Методи стимулювання праці

|  |  |
| --- | --- |
| Метод мотивації | Опис |
| Фінансові стимули | Включають заробітну плату, бонуси, премії та інші фінансові винагороди, що надаються співробітникам в залежності від їх продуктивності та результатів роботи. |
| Кар'єрний розвиток | Надання співробітникам можливостей для росту та розвитку у межах організації, таких як професійне навчання, участь у проектах з розширеними обов'язками, можливість зайняти вищі посади тощо. |
| Гнучкий графік роботи | Дозвіл на встановлення співробітникам гнучкого графіку роботи, що дозволяє їм самостійно регулювати час приходу та відходу з роботи, щоб забезпечити більшу робочу гнучкість та баланс між роботою та особистим життям. |
| Робота в команді | Створення умов для співробітників для спільної роботи в команді, спільного вирішення завдань та досягнення спільних цілей. Цей метод може включати такі елементи, як колективні бонуси або винагороди за досягнення командних цілей. |
| Розширені повноваження | Дозволяють співробітникам брати більше відповідальності та контролю над своєю роботою, надаючи їм можливість приймати важливі рішення, займатися самокеруванням та брати активну участь у вирішенні проблем. |
| Визнання та похвала | Засновані на визнанні та винагородженні співробітників за їхні внесок та досягнення. Це може включати публічні подяки, нагороди, сертифікати визнання та інші форми пошани та заохочення. |

Продовження таблиці 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Баланс роботи та особистого життя | Забезпечення гнучкості та підтримки співробітників в плануванні та збалансуванні роботи та особистих зобов'язань. Це може включати надання відпусток, дистанційну роботу, можливості догляду за сім'єю тощо. |
| Забезпечення сенсу роботи | Створення умов, які дають співробітникам відчуття значимості своєї роботи, враховуючи їхні особисті цінності та мотивації. Це може включати визначення місії організації, пояснення важливості завдань та встановлення зв'язку між роботою та більшою ціллю. |
| Сприятливе середовище | Створення комфортних умов для роботи, таких як затишне офісне простору, сучасне обладнання, програми для підтримки здоров'я та добробуту співробітників. Це сприяє збереженню енергії та впливає на загальний настрій та задоволення від роботи. |

Джерело: складено автором

Іншим важливим аспектом управління стимулюванням праці є фінансова складова. Фінансові стимули стосуються не лише винагороди за індивідуальні результати, але й узгодження ширших цілей організації із зусиллями її робочої сили. У цьому сенсі система фінансового стимулювання має бути ретельно розроблена, щоб гарантувати, що вона підтримує як індивідуальні, так і організаційні цілі. Таким чином організація може сприяти розвитку культури підзвітності та спільної відповідальності, коли працівники розуміють, як їхні зусилля сприяють загальному успіху бізнесу [5, c. 80-89].

Ефективне управління фінансовими стимулами вимагає чіткого розуміння взаємозв'язку між витратами та вигодами. Наприклад, вартість надання бонусів або інших фінансових винагород має бути збалансована з потенційним підвищенням продуктивності, задоволеності працівників і утримання. У довгостроковій перспективі добре керована система заохочень може призвести до підвищення рівня ефективності та мотивації робочої сили, що призведе до покращення фінансових показників компанії.

Крім того, впровадження системи заохочення має супроводжуватися чітким повідомленням про очікування та цілі. Співробітники повинні розуміти, що від них вимагається, щоб мати право на заохочення, і як оцінюватимуться їхні результати. Прозоре спілкування допомагає усунути будь-яку плутанину чи непорозуміння, гарантуючи, що співробітники повністю обізнані про критерії, яким вони повинні відповідати, щоб отримати винагороду.

Для подальшого підвищення ефективності систем стимулювання праці компанії можуть прийняти більш цілісний підхід, який об’єднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули в єдину стратегію. Цей підхід враховує різноманітні потреби та мотивацію працівників, визнаючи, що різних людей мотивують різні фактори. Для одних фінансова винагорода може бути основним рушієм, тоді як інших можуть більше мотивувати можливості для особистого зростання, визнання чи почуття причетності.

Зарубіжний досвід у системах мотивації та стимулювання праці пропонує цінну інформацію про оптимізацію продуктивності та залученості працівників. Один дослідник проаналізував цю практику, підкресливши, що американські компанії зазвичай реалізують дві основні стратегії стимулювання персоналу: програми на основі компенсації та схеми стимулювання оплати праці. У таких системах бонуси та різноманітні інші форми винагород служать ключовими інструментами для мотивації працівників до кращої продуктивності. Примітною рисою, спільною як для систем США, так і для Франції, є принцип індивідуалізації заробітної плати на основі оцінки ефективності роботи працівників. Цей підхід пристосовує винагороду до результатів роботи, гарантуючи, що працівники отримують винагороду відповідно до їхнього внеску [5, c. 80-89].

Японська модель стимулювання праці також виділяється своїми унікальними характеристиками. У Японії продуктивність праці зростає швидше, ніж рівень життя, і це явище визначає підхід країни до мотивації працівників. Примітно, що японський уряд використовує більш вільний підхід до регулювання розподілу доходів, дозволяючи компаніям більше автономії у розробці своїх внутрішніх систем винагороди. Це створює культуру, в якій компанії відповідають за сприяння лояльності та продуктивності співробітників за допомогою добре продуманих внутрішніх механізмів стимулювання без значного втручання держави [16].

Німеччина також пропонує своєрідний підхід до стимулювання праці. У німецьких компаніях працівники часто мають більший контроль над тим, як вони використовують свій робочий час, за умови, що вони підтримують високий рівень продуктивності. Ця гнучкість в управлінні робочим часом не тільки підвищує задоволеність роботою, але й підвищує мотивацію працівників, оскільки люди відчувають більше почуття власності над своїми завданнями. Крім того, цей метод заохочує працівників брати на себе більшу відповідальність за результати своєї роботи, сприяючи розвитку культури підзвітності та участі в процесах прийняття рішень.

У Франції для мотивації працівників широко використовується нематеріальне стимулювання. До них належать такі інструменти, як дошки пошани та мотиваційні виставки, які публічно визнають досягнення працівників. Такі нефінансові винагороди служать потужними мотиваторами, підсилюючи цінність визнання та поваги на робочому місці. Співробітники, які відчувають, що їх цінують і визнають, з більшою ймовірністю залишатимуться залученими та відданими своїй роботі, що може призвести до вищого рівня продуктивності.

На додаток до цих прикладів інша група дослідників досліджувала шведську модель мотивації, яка характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на перерозподіл національного доходу на користь населення з нижчими доходами. Шведська система солідарної оплати праці гарантує, що працівники на однакових посадах отримують рівну оплату, незалежно від їхньої індивідуальної продуктивності. Такий підхід зменшує різницю в оплаті праці між високо- та низькооплачуваними професіями, тим самим сприяючи більш справедливому розподілу доходів. Підвищуючи заробітну плату на низькооплачуваних посадах, одночасно стримуючи зростання зарплати на високооплачуваних посадах, Швеція прагне збалансувати економічну справедливість із мотивацією робочої сили [5, c. 80-89].

У світлі цієї міжнародної практики можна зробити висновок, що поєднання соціальних і трудових стимулів має вирішальне значення для побудови стійкої системи мотивації. Це поєднання факторів має бути адаптоване до специфічних культурних, соціальних та економічних умов кожної країни. Наприклад, в Україні включення передового іноземного досвіду в місцеві системи стимулювання потребує ретельного розгляду унікальних обставин країни, включаючи її економічні умови та культурний менталітет. Оскільки компанії прагнуть підвищити мотивацію працівників, необхідним є індивідуальний підхід, який відображає ці особливості.

Особливо важливим елементом систем стимулювання праці є роль нематеріальних стимулів. Численні дослідники вказують на важливість нематеріальних винагород у мотивації працівників. У таких галузях, як сфера послуг, негрошові стимули відіграють ключову роль у забезпеченні задоволеності та залученості працівників. Ці стимули можуть варіюватися від програм визнання та можливостей кар’єрного розвитку до створення позитивного робочого середовища, де працівники відчувають, що їх цінують і підтримують.

При систематизації немонетарних методів мотивації персоналу склалося декілька підходів. Популярною структурою є «піраміда» немонетарних методів стимулювання персоналу. Ця піраміда організовує різні методи мотивації в ієрархічні рівні, причому кожен рівень представляє окремий аспект потреб співробітників. В основі піраміди – заходи, які сприяють єдності команди, наприклад, корпоративні заходи. Ці заходи задовольняють психологічну потребу співробітників у включеності та приналежності. Наступний рівень складається з змагальних методів, словесного визнання та публічного вираження вдячності. Ці форми визнання задовольняють прагнення працівників до визнання та поваги. Нарешті, на вершині піраміди знаходиться освітня діяльність які є інвестицією в розвиток співробітника. Ці методи є особливо потужними, оскільки вони спрямовані на потребу в особистісному та професійному зростанні, що є ключовим фактором довгострокової взаємодії [21].

Необхідно також уважно розглянути принципи, які регулюють впровадження цих систем стимулювання. Важливим принципом є доступність. Заохочення мають бути доступними для всіх працівників із чіткими та демократичними умовами участі. Кожен працівник, незалежно від посади чи рівня в компанії, повинен мати можливість скористатися системою заохочення. Це створює відчуття справедливості та інклюзивності, що може значно підвищити моральний дух і створити більш згуртоване робоче середовище.

Інший важливий принцип - чутливість. Ефективність заохочень може значно відрізнятися залежно від країни, регіону чи конкретної культури компанії. Тому при розробці системи стимулювання важливо враховувати місцеві фактори. Наприклад, те, що може спрацювати як потужний стимул в одному регіоні, може бути не таким ефективним в іншому через відмінності в економічних умовах, культурних очікуваннях або навіть індивідуальних уподобаннях працівників. Розуміння цих нюансів є ключовим для розробки системи, яка резонує з працівниками та ефективно мотивує їх.

##

## 1.3. Місце та роль мотивації в системі стимулювання праці

У нинішньому конкурентному бізнес-середовищі одним із головних завдань, з якими стикаються підприємства, є забезпечення операційної ефективності. Для цього потрібна не лише кваліфікована та працездатна робоча сила, але й впровадження ефективної системи мотивації, яку можна практично застосувати в організації. Відповідальність за підвищення продуктивності та залученості співробітників безпосередньо лягає на плечі керівництва, тому організаціям необхідно шукати методи та підходи, які можуть підвищити ефективність їх персоналу. Загальновідомо, що працівникам, які не мають належної мотивації, як правило, не вистачає інтересу та прагнення, необхідних для сприяння успіху та розвитку бізнесу. Відсутність мотивації не тільки знижує загальну продуктивність, але й негативно впливає на економіку в цілому, уповільнюючи економічне зростання як на рівні компанії, так і на національному рівні [20].

Мотивація, у найширшому розумінні, відноситься до процесу заохочення працівників до ефективного виконання своїх обов’язків, щоб досягти цілей компанії, одночасно задовольняючи їхні індивідуальні потреби. Він служить рушійною силою, яка змушує співробітників працювати над досягненням організаційних цілей, надаючи їм відчуття мети та реалізації. У період економічної кризи це питання стає ще більш актуальним. У такі періоди підприємства стикаються з підвищеними проблемами щодо утримання кваліфікованих співробітників і розвитку згуртованих і ефективних робочих команд. Економічні спади зазвичай призводять до скорочення виробничих потужностей і зниження попиту на товари та послуги. Отже, компаніям часто доводиться скорочувати витрати, що включає скорочення заробітної плати або навіть скорочення персоналу. У таких ситуаціях мотивація співробітників може сильно постраждати, тому організаціям необхідно знайти альтернативні способи стимулювання та заохочення своїх співробітників підтримувати високий рівень продуктивності, незважаючи на фінансові обмеження [23].

Уміння мотивувати співробітників відіграє вирішальну роль у загальному успіху будь-якого бізнесу. Зазвичай спостерігається, що менш талановиті люди, які мають високу мотивацію, часто перевершують своїх більш талановитих, але менш мотивованих однолітків. Це підкреслює той факт, що мотивація є ключовим фактором продуктивності. Вмотивована людина не тільки з більшою ймовірністю докладатиме додаткових зусиль, необхідних для досягнення успіху, але й підтримуватиме високий рівень відданості своїм завданням. Для менеджерів це підкреслює важливість розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій. Україна з її значним людським та інтелектуальним потенціалом не може покладатися лише на ринкові механізми підвищення мотивації працівників. Враховуючи унікальний економічний і соціальний ландшафт країни, компаніям потрібно вийти за рамки пропозиції конкурентоспроможної зарплати, а натомість надати комплексні пакети пільг, які задовольняють ширші потреби працівників, такі як охорона здоров’я, баланс між роботою та особистим життям і можливості для розвитку кар’єри.

Цей вимір зосереджується на задоволенні матеріальних та організаційних потреб працівників, гарантуючи, що їхні основні потреби задоволені, щоб вони могли ефективно виконувати свої завдання. Це передбачає створення середовища, де робота організована раціонально та ефективно, що дозволяє працівникам зосередитися на своїх завданнях без зайвих перешкод. Це включає забезпечення справедливої ​​винагороди, достатніх ресурсів, а також безпечного та комфортного робочого середовища. Матеріальна мотивація часто приймає форму конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів, просування по службі та інших фінансових стимулів, які винагороджують працівників за їх наполегливу працю та відданість справі. Однак для компаній не менш важливо зосередитися на організаційному аспекті, гарантуючи оптимізацію робочих процесів і доступ працівників до інструментів і ресурсів, необхідних для досягнення успіху. Це створює основу для того, щоб працівники могли працювати якнайкраще, відчуваючи підтримку з боку компанії.

Соціально-економічний вимір мотивації виходить за рамки матеріальних винагород і заглиблюється в соціальні та економічні фактори, які впливають на поведінку працівників. Це включає задоволення потреб працівників у визнанні, забезпеченні роботи та професійному зростанні. У цьому вимірі компанії зосереджуються на формуванні систем цінностей та інтересів своїх співробітників, допомагаючи їм зрозуміти свою роль в організації та економіці в цілому. Розвиваючи почуття причетності та мети, підприємства можуть заохочувати працівників інвестувати більше у свою роботу та розвивати свої навички та здібності. Цей аспект також підкреслює важливість балансу між роботою та особистим життям, оскільки працівники, які відчувають, що їхні соціальні та економічні потреби задовольняються, з більшою ймовірністю залишатимуться лояльними до організації та працюватимуть на високому рівні.

Моральні та психологічні аспекти мотивації зосереджені навколо виховання а позитивне, етично здорове та психічно здорове робоче середовище. Цей вимір зосереджений на підтримці особистого зростання та розвитку працівників, сприянні самоповазі та заохоченні дотримання високих моральних і етичних стандартів. Створюючи атмосферу, в якій співробітники відчувають, що їх цінують і підтримують, організації можуть сформувати сильне почуття лояльності та відданості серед своїх працівників. Така моральна підтримка допомагає людям долати труднощі та виховує почуття відповідальності перед роботою та компанією в цілому. Крім того, психологічна мотивація може бути посилена через визнання, можливості для особистого та професійного розвитку та просування позитивної організаційної культури.

Індивідуальні потреби та мотивація змінюються з часом під впливом таких факторів, як вік, освіта та особисті обставини. У міру того як люди ростуть і розвиваються як інтелектуально, так і емоційно, їхні причини для роботи також змінюються. Наприклад, молоді працівники можуть бути мотивовані просуванням по службі та фінансовими стимулами, тоді як старші працівники можуть надавати перевагу безпеці роботи та балансу між роботою та особистим життям. Менеджерам важливо розуміти ці потреби, що розвиваються, і відповідним чином адаптувати свої мотиваційні стратегії. Роблячи це, вони можуть створити більш динамічний і чуйний підхід до мотивації співробітників, який стосується як короткострокових, так і довгострокових цілей.

Щоб ефективно керувати людьми, менеджерам вкрай важливо вивчати основні мотиви, які керують поведінкою співробітників. Це передбачає не тільки розуміння того, що мотивує працівників, але й визнання того, як різні фактори впливають на їхні дії та ставлення. Співробітники володіють як активними якостями (тими, на які можна безпосередньо впливати), так і пасивними якостями (тими, які не можна легко змінити). Зосереджуючись на активних якостях, таких як прагнення до інновацій або бажання кар’єрного зростання, менеджери можуть створити середовище, яке опосередковано покращує пасивні якості, такі як задоволеність роботою чи відданість компанії [5, c. 80-89].

Мотивація працівників до інноваційної діяльності є яскравим прикладом використання активних якостей. Заохочення інновацій вимагає створення середовища, яке сприятиме творчості та ризику, а також забезпечуватиме необхідну підтримку та ресурси. Коли співробітники мотивовані мислити творчо та шукати нові ідеї, вони не лише сприяють успіху компанії, але й відчувають особисте зростання та самореалізацію. Мотивація, керована інноваціями, може бути особливо ефективною в галузях, які покладаються на креативність і вирішення проблем, таких як технології, дослідження та розробки.

У періоди економічної нестабільності мотивація співробітників стає ще більш складною. Коли компанії змушені скорочувати витрати та знижувати зарплати, підтримувати високий рівень мотивації може бути важко. Однак є кілька стратегій, які компанії можуть застосувати, щоб підтримувати свою робочу силу у важкі часи. Одним з ефективних підходів є пропонування негрошових стимулів, таких як гнучкий графік роботи, можливості професійного розвитку або додатковий відпустку. Ці стимули можуть надати працівникам відчуття цінності та визнання, навіть якщо фінансова винагорода обмежена.

Більше того, підтримувати відкрите та чесне спілкування з працівниками під час кризи дуже важливо. Коли співробітників постійно інформують про ситуацію в компанії та кроки, які вживаються для вирішення проблем, вони, швидше за все, почуватимуться в безпеці та залишатимуться відданими своїй роботі. Прозорість сприяє довірі, яка є ключовим компонентом мотивації співробітників. Керівники також повинні зосередитися на визнанні та винагороді зусиль співробітників, які виходять за межі у важкі часи, оскільки це зміцнює культуру стійкості та відданості [24].

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні мотивації співробітників. Ефективні лідери розуміють важливість узгодження цілей організації з особистими та професійними прагненнями своїх співробітників. Забезпечуючи чітке керівництво, пропонуючи підтримку та визнаючи досягнення, лідери можуть створити мотивовану та залучену робочу силу. Крім того, лідери, які демонструють співчуття та розуміння, особливо в складні часи, з більшою ймовірністю викличуть лояльність і відданість своїх співробітників.

Отже, висновок можна зробити такий, що: стимулювання праці є важливим інструментом управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. Це процес активізації трудової діяльності працівників через вплив на їх мотивацію, забезпечення умов для максимального використання їхніх здібностей і досягнення високих результатів. Стимулювання праці сприяє не тільки підвищенню продуктивності, але й створенню позитивного робочого клімату, який стимулює працівників досягати високих результатів у своїй діяльності.

У сучасних умовах, коли ринок праці став все більш конкурентним, стимулювання праці має велике значення для організацій. Правильно вибрані методи та форми стимулювання допомагають не тільки підвищити продуктивність праці, але й залучити та утримати висококваліфікованих спеціалістів, що є важливим фактором для організацій, які прагнуть до сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Організації, які успішно впроваджують ефективні системи стимулювання, здатні досягати високих результатів у досягненні стратегічних цілей, завдяки залученню персоналу до виконання цих цілей та підтримці їхніх інтересів. Стимулювання праці не є лише механізмом для досягнення економічних показників; це також процес розвитку організаційної культури, зміцнення взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, а також забезпечення соціальної відповідальності компанії.

Основні методи та форми стимулювання працівників різноманітні та можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Матеріальні методи стимулювання включають оплату праці, премії, бонуси, а також інші фінансові заохочення. Вони є прямим стимулом для працівників, оскільки дають можливість відчути безпосередню винагороду за їхні зусилля. Однак важливою умовою ефективності матеріальних стимулів є їх своєчасність та відповідність результатам праці. Працівники повинні бачити прямий зв'язок між своїми досягненнями та винагородою, що забезпечує відчуття справедливості та мотивацію до подальших досягнень.

Нематеріальні методи стимулювання включають створення сприятливих умов праці, підвищення соціальної значущості працівника, можливості для кар'єрного росту та особистісного розвитку. Такі методи можуть включати навчання, тренінги, можливості для самовираження, гнучкий графік роботи, визнання досягнень працівника в колективі, надання йому додаткових можливостей для розвитку. Нематеріальні методи часто є не менш важливими, ніж матеріальні, оскільки сприяють формуванню лояльності та довіри до організації, а також дозволяють створити атмосферу, в якій працівники відчувають себе цінними та потрібними.

До того ж, важливою є комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів, оскільки одночасне застосування обох видів стимулів дозволяє досягти максимальної ефективності. Залежно від характеру діяльності організації та специфіки працівників можуть використовуватися різні комбінації цих методів.

Мотивація є основою ефективної системи стимулювання праці. Вона визначає, чому працівник прагне до досягнення певних цілей і яким чином він взаємодіє з організацією для досягнення цих цілей. Мотивація впливає на вибір методів стимулювання, на їхню ефективність, а також на результативність праці в цілому. Успіх стимулювання залежить від здатності організації налаштувати систему мотивації таким чином, щоб вона відповідала інтересам і потребам працівників.

Мотивація може бути внутрішньою і зовнішньою. Внутрішня мотивація полягає у прагненні до саморозвитку, досягнення особистих цілей та самовираження. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними нагородами або соціальним визнанням. Обидва види мотивації мають важливе значення для працівника, однак у сучасних умовах важливо знаходити оптимальне поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів для забезпечення максимального ефекту.

Мотивація праці є важливою складовою частиною системи стимулювання, оскільки визначає, які саме стимули будуть найбільш ефективними для працівників. Наприклад, якщо працівник має високу внутрішню мотивацію, його ефективність може бути підвищена за допомогою можливостей для професійного розвитку або гнучкого робочого часу. Водночас для працівників з зовнішньою мотивацією важливими будуть матеріальні стимули, такі як підвищення зарплати або премії.

Важливою складовою мотивації є також зворотний зв'язок між працівником і керівництвом. Коли працівники відчувають, що їхні зусилля оцінюються, це стимулює їх до подальшої роботи та підвищує загальну ефективність організації.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД

## 2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД

Основна інформація: «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), зареєстроване в Україні, штаб-квартира якого знаходиться в Києві за адресою: вулиця Велика Васильківська, 139, 13 поверх. Компанія працює з 23 грудня 1998 року, відзначивши понад 25 років на ринку України. Це відома компанія, яка представляє глобальний бренд Coca-Cola в Україні.

Корпоративна структура та керівництво: Компанією керує Середа Олена Олегівна, яка відповідно до статуту є керівником організації. Станом на серпень 2024 року Ольга Олександрівна Королькова обіймає посаду головного бухгалтера. Обидві особи відіграють ключові ролі в нагляді за діяльністю компанії, забезпеченні дотримання українського законодавства та підтримці фінансового здоров’я.

Статутний капітал «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» становить 114 809 153,22 грн. Цей капітал майже повністю внесено COCA-COLA EXPORT CORPORATION, американською компанією зі штаб-квартирою в Атланті, штат Джорджія, яка має 100% власності через внесок у розмірі 114 808 770,04 грн. Інша американська корпорація, Refreshment Product Services Inc., також розташована в Атланті, штат Джорджія, має незначну частку з внеском у 383,18 грн [8].

Основна діяльність компанії охоплює низку послуг, які відповідають глобальним бізнес-інтересам Coca-Cola. До них належать:

Консультування з питань бізнесу та управління (70.22): Пропонування професійних порад для покращення бізнес-стратегій та операційної ефективності.

Діяльність зі зв’язків з громадськістю (70.21): Управління та покращення публічного іміджу компанії та спілкування з зацікавленими сторонами.

Рекламні агентства (73.11): Розробка та проведення рекламних кампаній для просування бренду та його продуктів.

Посередництво в розміщенні реклами в ЗМІ (73.12): Сприяння розміщенню реклами в різних медіа-каналах для ефективного охоплення цільової аудиторії.

COCA-COLA EXPORT CORPORATION (Сполучені Штати), розташована в Атланті, штат Джорджія, виступає основним засновником і має повне право власності на компанію.

Refreshment Product Services Inc., також розташована в Атланті, вказана як співзасновник із мінімальним внеском акцій.

Таблиця 2.1

Порівняльні фінансові результати «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» за 2020-2023 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | 2020 рік, тис. грн | 2021 рік, тис. грн | 2022 рік, тис. грн | 2023 рік, тис. грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 165 062.00 | 320 347.00 | 106 586.00 | 205 066.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 82 523.00 | 231 359.00 | 37 139.00 | 145 878.00 |
| Валовий прибуток | 82 539.00 | 88 988.00 | 69 447.00 | 59 188.00 |
| Інші операційні доходи | 14 802.00 | 2 350.00 | 25 220.00 | 3 088.00 |
| Адміністративні витрати | 77 239.00 | 76 359.00 | 54 589.00 | 58 218.00 |
| Інші операційні витрати | 3 641.00 | 4 466.00 | 3 830.00 | 898.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 16 461.00 | 10 513.00 | 36 248.00 | 3 160.00 |
| Інші доходи | 610.00 | 2 418.00 | 13.00 | 1 047.00 |
| Інші витрати | 1 370.00 | 8 006.00 | 5 696.00 | 1 460.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 15 701.00 | 4 925.00 | 30 565.00 | 2 747.00 |

Продовження таблиці 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | -2 650.00 | -3 285.00 | -4 585.00 | -36.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | - | -974.00 | -5 527.00 | -974.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 13 051.00 | 1 640.00 | 20 453.00 | 1 737.00 |

Джерело: складено автором за [26]

Фінансові результати компанії «Кока-Кола-Україна Лімітед» за 2020-2023 роки відображають динаміку та тенденції, що характеризують діяльність підприємства в умовах економічних викликів. Дослідження цих даних дозволяє виявити зміни в прибутковості, собівартості, адміністративних витратах та інших ключових фінансових показниках. У цьому аналізі будуть розглянуті дані за кожен рік окремо, а також проведено їх порівняння для виявлення основних трендів.

У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції склав 165 062 тис. грн, що є значним зниженням у порівнянні з попереднім роком (350 291 тис. грн). Це зниження може бути пов'язане з глобальною пандемією COVID-19, яка вплинула на споживчий попит.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася до 82 523 тис. грн, проте в процентах вона зросла щодо загального доходу, що вплинуло на валовий прибуток, який становив 82 539 тис. грн.

Адміністративні витрати у 2020 році склали 77 239 тис. грн, що на 4,3% менше, ніж у 2019 році. Це може свідчити про адаптацію компанії до нових умов ринку та оптимізацію витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності становив 16 461 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку порівняно з попереднім роком.

Чистий фінансовий результат в 2020 році склав 13 051 тис. грн, що вказує на стійкість компанії у складних економічних умовах.

У 2021 році компанія відзначила значне зростання чистого доходу від реалізації, який досяг 320 347 тис. грн. Це свідчить про відновлення попиту на продукцію компанії після пандемії.

Собівартість реалізованої продукції зросла до 231 359 тис. грн, що може бути пов'язано з підвищенням цін на сировину та матеріали. Валовий прибуток у 2021 році становив 88 988 тис. грн, що свідчить про успішність стратегії продажу.

Адміністративні витрати залишилися відносно стабільними на рівні 76 359 тис. грн, що вказує на ефективність управлінських заходів.

Однак фінансовий результат від операційної діяльності знизився до 10 513 тис. грн, що може свідчити про зростання витрат на операційні активи або зменшення рентабельності.

Чистий фінансовий результат за 2021 рік становив 1 640 тис. грн, що є суттєвим зниженням у порівнянні з попереднім роком.

2022 рік став критичним для «Кока-Кола-Україна Лімітед». Чистий дохід від реалізації продукції різко знизився до 106 586 тис. грн, що свідчить про негативний вплив зовнішніх факторів на бізнес.

Собівартість реалізованої продукції знизилася до 37 139 тис. грн, що може бути наслідком зниження обсягів виробництва. Валовий прибуток у 2022 році становив 69 447 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс до 36 248 тис. грн, що свідчить про успішну оптимізацію витрат. Інші операційні доходи значно зросли до 25 220 тис. грн, що могло бути наслідком розширення асортименту продукції.

Чистий фінансовий результат у 2022 році становив 20 453 тис. грн, що відображає позитивну динаміку, незважаючи на зниження обсягів продажу.

У 2023 році компанія знову відзначила зростання чистого доходу до 205 066 тис. грн. Це свідчить про відновлення попиту на продукцію та адаптацію бізнесу до нових умов.

Собівартість реалізованої продукції зросла до 145 878 тис. грн, що є підтвердженням того, що компанія змушена була підвищувати ціни на продукцію.

Валовий прибуток у 2023 році зменшився до 59 188 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності знизився до 3 160 тис. грн, що свідчить про значні витрати на операційні активи.

Чистий фінансовий результат у 2023 році склав 1 737 тис. грн, що свідчить про зниження прибутковості компанії.

Аналізуючи динаміку чистого доходу, можна відзначити, що в 2021 році компанія досягла найвищого показника – 320 347 тис. грн. Проте з 2022 року спостерігається різке зниження доходів до 106 586 тис. грн, яке в 2023 році частково відновилося до 205 066 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції в 2021 році досягла 231 359 тис. грн, що відображає зростання витрат на сировину і матеріали. Однак у 2022 році вона знизилася до 37 139 тис. грн, що може бути наслідком зменшення обсягів виробництва.

Валовий прибуток у 2021 році становив 88 988 тис. грн, у той час як у 2023 році він знизився до 59 188 тис. грн. Це може свідчити про зниження маржі прибутковості через зростання собівартості.

Адміністративні витрати в 2020-2023 роках залишалися відносно стабільними, що свідчить про ефективність управлінських заходів. Однак у 2022 році адміністративні витрати зменшилися до 54 589 тис. грн, що може бути наслідком оптимізації витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє значні коливання. У 2021 році він становив 10 513 тис. грн, у 2022 році підвищився до 36 248 тис. грн, а в 2023 році знизився до 3 160 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія стикається з нестабільними умовами ведення бізнесу.

Чистий фінансовий результат показує загальну картину прибутковості компанії. У 2021 році він складав 1 640 тис. грн, у 2022 році зріс до 20 453 тис. грн, а в 2023 році знову знизився до 1 737 тис. грн. Це вказує на те, що попри зростання доходів, компанія має труднощі з підтриманням стабільної прибутковості.

Загалом, фінансові результати компанії «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» за 2020-2023 роки демонструють значні коливання доходів і витрат, що пов’язані з різними економічними факторами, зокрема пандемією COVID-19 та економічною нестабільністю. У 2020 році компанія змушена була зіштовхнутися зі значним падінням доходів через зниження споживчого попиту. Однак в 2021 році відбулося відновлення, що свідчить про адаптацію до нових умов.

Динаміка показників за наступні роки показує певну нестабільність: у 2022 році відбулося значне зниження доходу та зростання собівартості продукції, але компанія змогла оптимізувати витрати, що дозволило їй покращити фінансові результати. У 2023 році спостерігається часткове відновлення доходів, однак фінансові результати залишаються нестабільними, зниження прибутковості свідчить про труднощі у підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Ці результати підкреслюють важливість постійної адаптації до змінюваних умов ринку та ефективного управління витратами для забезпечення стабільного фінансового здоров'я компанії.

## 2.2. Оцінка діючої системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД

Оцінка мотивації співробітників зазвичай включає оцінку конкретних показників, таких як продуктивність, ефективність продажів або загальна ефективність компанії. Однак важливо визнати, що на ці показники впливають численні фактори, окрім рівня мотивації до роботи. Основні фактори включають організацію робочих процесів, сприйняття співробітниками цілей компанії, доступ до сучасних засобів виробництва, наявність кваліфікованого персоналу, а також кваліфікацію, досвід, навички та знання робочої сили. Таким чином, при оцінці мотивації на основі результатів продуктивності важливо враховувати ці додаткові впливи поряд з продуктивністю.

Мотивацію співробітників також можна оцінити за допомогою непрямих показників, таких як плинність кадрів, задоволеність роботою, наміри звільнитися, а також ініціативність і креативність персоналу. Вищий рівень задоволеності роботою в поєднанні з нижчою плинністю свідчить про підвищену мотивацію працівників. Тому включення цих показників є життєво важливим для розробки ефективної системи мотивації. Крім того, ретельний аналіз структури робочої сили може дати цінну інформацію про мотивацію працівників.

У сучасному бізнес-середовищі ефективність компанії залежить від рівня мотивації її працівників. «Кока-Кола-Україна Лімітед», як один із провідних гравців на ринку безалкогольних напоїв, потребує висококваліфікованих і мотивованих співробітників для досягнення своїх стратегічних цілей. Система стимулювання праці в компанії має бути такою, щоб підтримувати високу продуктивність, задовольняти потреби працівників та сприяти розвитку організації. У цьому аналізі ми розглянемо поточну систему стимулювання праці в компаніях, спираючись на фінансові результати за 2020-2023 роки, а також на непрямі показники мотивації працівників.

Аналіз фінансових результатів «Кока-Кола-Україна Лімітед» за період з 2020 по 2023 роки дозволяє оцінити ефективність існуючої системи стимулювання праці. За даними таблиці компанія зазначила значних коливань у фінансових показниках. таким чином, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році становив 165 062 тисяч гривень, а вже у 2021 році зріс до 320 347 тисяч гривень, що свідчить про успішну адаптацію компанії до ринкових умов і, можливо, ефективну роботу системи стимулювання праці. Однак у 2022 році чистий дохід знову зменшився до 106 586 тисяч гривень, а у 2023 році знову знизився до 205 066 тисяч гривень. Ці коливання можуть свідчити про нестабільність мотивації працівників і потребу в адаптації систем стимулювання.

Собівартість реалізованої продукції також зазнала значних змін. У 2020 році вона склала 82 523 тисячі гривень, у 2021 році зросла до 231 359 тисяч гривень, у 2022 році зменшилася до 37 139 тисяч гривень, а у 2023 році знову підвищилася до 145 878 тисяч гривень. Зростання собівартості у 2021 році вказує на можливості проблеми з управлінням витратами, що також може бути пов’язано з мотивацією працівників.

Компанії «Валовий прибуток» у 2020 році склали 82 539 тисяч гривень, у 2021 році — 88 988 тисяч гривень, у 2022 році — 69 447 тисяч гривень, а у 2023 році — 59 188 тисяч гривень. Ці показники свідчать про те, що компанія могла досягти високих результатів у 2021 році, але в наступні роки спостерігалося зниження, що може бути пов’язано зі зміною мотивації працівників та ефективності системи стимулювання.

Для повноцінної оцінки системи стимулювання праці необхідно враховувати непрямі показники мотивації працівників, такі як плинність кадрів, задоволеність роботою, ініціативність та креативність працівників. Плинність кадрів є критичним показником, а остання висока плинність може свідчити про незадоволеність працівників. Хоча точні дані про плинність кадрів відсутні, зростання плинності в період, коли компанія зазнала фінансових труднощів, можна вказувати на проблеми в системі стимулювання.

Задоволеність роботою є ще одним аспектом, що впливає на мотивацію працівників. Підвищення рівня задоволеності роботою, яке може бути досягнуто через програму визнання, навчання та розвитку, сприяння зниженню плинності кадрів та підвищення продуктивності. Проведення регулярних опитувань працівників серед може допомогти визначити проблеми та потреби, що працюють у колективі.

Ініціативність і креативність працівників — це також ключові елементи, які свідчать про їхню мотивацію. Працівники, які вважають, що їхні зусилля визнаються та виробляються, з більшою ймовірністю беруть активну участь у вдосконаленні процесів і впровадженні нових ідей. Аналіз проектів, які ініціювали співробітники, може вказати на рівень їхньої мотивації та залученості до роботи.

Система стимулювання праці в «Кока-Кола-Україна Лімітед» повинна страждати як екстрасенсори, так і внутрішні мотиваційні фактори. Екстрасенсорна мотивація включає також фінансові стимули, такі як премії, прибуткове підвищення та винагороди за досягнення. Як показують фінансові результати, система стимулювання могла бути ефективною у 2021 році, але згодом її ефективність втратилася, що потребує остаточного аналізу.

Внутрішня мотивація, у свій час, включає такі фактори, як визнання, можливості для кар'єрного зростання та підтримуюче робоче середовище. Якщо працівники не отримали визнання за свої успіхи або можливості для професійного розвитку, їхня мотивація може бути знижена, що в свою чергу негативно позначиться на результатах компанії. Враховуючи результати фінансової діяльності, компанія може зосередитися на створених програмах визнання, яка заохочує ініціативу працівників.

Щоб організація досягала своїх цілей, їй потрібні не тільки фінансові ресурси, а й кваліфікована робоча сила. Особливість праці як ресурсу полягає в тому, що, якщо розглядати її виключно як витрати, вона може не принести підприємству миттєвого прибутку.

Таблиця 2.2

Трудові ресурси ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення абс. відн., % (2023 р. від 2022 р.) |
| Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.: | 2280 | 3200 | 1065 | 2050 | +92.5 |
| Апарат управління | 52 | 90 | 45 | 70 | +55.6 |
| Фахівці | 1478 | 1800 | 800 | 1300 | +62.5 |
| Допоміжний персонал | 802 | 850 | 220 | 680 | +209.1 |

Джерело: складено автором за [26]

Особливо велике відхилення спостерігається в категорії «Допоміжний персонал», де чисельність збільшилась на 209.1% в 2023 році порівняно з попереднім роком. Це може вказувати на зміну структури компанії або необхідність в більшому обсязі допоміжних робіт для підтримки операційної діяльності. Також відзначається зростання кількості фахівців і апарату управління, що може бути пов’язано з адаптацією до нових вимог ринку.

Таблиця 2.7 демонструє розподіл працівників за віковими групами в «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД». В цілому, у 2023 році відбулося зростання чисельності працівників в усіх вікових групах порівняно з 2022 роком, зокрема в категорії 36–40 років (збільшення на 33.3%)

Таблиця 2.3

Розподіл працівників за віковими групами ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вік | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення абс. відн., % (2023 р. від 2022 р.) |
| 20–25 років | 21 | 30 | 20 | 25 | +25.0 |
| 26–35 років | 973 | 1200 | 800 | 1000 | +25.0 |
| 36–40 років | 485 | 600 | 300 | 400 | +33.3 |
| 41–45 років | 588 | 500 | 400 | 450 | +12.5 |
| 46–50 років | 201 | 250 | 200 | 300 | +50.0 |
| 51–55 років | 12 | 15 | 10 | 12 | +20.0 |

Джерело: складено автором за [26]

Оцінка діючої системи стимулювання праці в компанії базується на аналізі трудових ресурсів компанії за останні кілька років, а також на тенденціях у розподілі працівників за віковими групами. Динаміка змін у чисельності працівників і їх віковому складі є важливими індикаторами ефективності системи мотивації та стимулювання.

У 2023 році середньооблікова чисельність працівників компанії становила 2050 осіб, що є значним зростанням на 92,5% у порівнянні з 2022 роком, коли вона налічувала 1065 осіб. Це свідчить про те, що компанія активно адаптується до змін на ринку, збільшуючи кількість своїх працівників для покращення виробничих показників. Найбільше зростання чисельності спостерігається серед допоміжного персоналу, що збільшився на 209,1%. Це може свідчити про підвищення потреби в виконанні різних операційних функцій, які є критично важливими для підтримки загальної продуктивності підприємства.

Апарат управління та фахівці також зазнали змін: кількість управлінців зросла на 55,6%, а кількість фахівців – на 62,5%. Такі тенденції можуть свідчити про успішну політику підбору та навчання управлінського персоналу, що є важливим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку.

У розподілі працівників за віковими групами видно, що у 2023 році в компанії спостерігається зростання кількості молодих працівників віком від 20 до 25 років на 25% (до 25 осіб) і осіб віком від 26 до 35 років на 25% (до 1000 осіб). Це свідчить про позитивну динаміку у залученні молодих кадрів, що може сприяти впровадженню нових ідей та підходів у робочому процесі.

Однак, вік працівників старшої вікової групи (41–45 років та 46–50 років) демонструє менше зростання, що може вказувати на необхідність розробки програм, спрямованих на утримання та розвиток кваліфікованих кадрів. Зокрема, у віковій групі 41–45 років спостерігається зменшення кількості працівників до 450 осіб, що може свідчити про ризики втрати досвідчених працівників у разі їхнього виходу на пенсію або зміни місця роботи.

Система стимулювання праці в ТОВ має значний вплив на мотивацію працівників, проте, як і в будь-якій організації, існують певні проблеми та недоліки, які потребують уваги та вирішення. Аналіз даних і спостережень свідчить про кілька ключових аспектів, які слід враховувати для покращення системи стимулювання.

По-перше, важливим недоліком є недостатня адаптація системи стимулювання до індивідуальних потреб працівників. Під час оцінки результатів діяльності, як показують дані, не завжди враховуються різноманітні мотиваційні чинники, які можуть бути специфічними для окремих категорій персоналу. Наприклад, молоді працівники можуть бути більш зацікавлені в можливостях розвитку та навчання, тоді як досвідчені співробітники можуть очікувати більшої фінансової стабільності та визнання їхніх досягнень. Нехтування цими аспектами може призвести до зниження рівня мотивації та задоволеності.

По-друге, відсутність прозорих критеріїв оцінки продуктивності є ще однією проблемою. Працівники часто не знають, за якими показниками вони оцінюються, і це може викликати у них невпевненість у своїй діяльності. Невизначеність у критеріїв оцінки призводить до зниження мотивації, оскільки співробітники можуть вважати, що їхня праця не оцінюється належним чином. З іншого боку, така ситуація може створити сприятливе середовище для виникнення конфліктів і незадоволення серед персоналу.

По-третє, недостатня регулярність зворотного зв'язку також є серйозним недоліком. Зворотний зв'язок є важливою складовою ефективної системи стимулювання, адже він дозволяє працівникам усвідомити, як їхня діяльність впливає на загальні результати компанії. Відсутність регулярних зустрічей або оцінок може призвести до того, що працівники не отримують належної інформації про свої досягнення і можливості для покращення.

Крім того, дані вказують на відсутність різноманітності в методах стимулювання. Хоча компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, ці методи можуть бути недостатньо різноманітними. Наприклад, більшість працівників може отримувати однакові бонуси, не враховуючи індивідуальні досягнення. Це може призводити до відчуття несправедливості серед співробітників, що, у свою чергу, знижує їхню мотивацію.

Ще одним важливим аспектом є недостатня увага до нематеріальних форм мотивації. Як показують дані, компанія не завжди приділяє належну увагу психологічним та емоційним аспектам мотивації, таким як визнання, розвиток команди та створення позитивного робочого середовища. Важливість цих аспектів не можна недооцінювати, оскільки вони мають значний вплив на загальну задоволеність працівників та їхнє бажання залишатися в компанії.

Таким чином, ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є частиною великої міжнародної компанії Coca-Cola, яка займається виробництвом і дистрибуцією безалкогольних напоїв на українському ринку. Організація має добре розвинену структуру, що дозволяє ефективно координувати діяльність на всіх рівнях: від виробництва до продажу продукції. Відзначається чітка ієрархія в управлінні, наявність спеціалізованих підрозділів, що займаються конкретними напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, логістика тощо). Всі підрозділи працюють за принципом ефективної взаємодії, що дозволяє досягати високих результатів у конкуренції на ринку.

Організаційна структура ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» сприяє швидкому реагуванню на зміни в ринкових умовах, а також на потреби споживачів. Одним із основних напрямків діяльності компанії є інноваційність і адаптація до змін, що відбуваються в економіці та законодавстві країни. Організація активно впроваджує новітні технології, що дозволяє покращити процеси виробництва та знизити витрати, а також покращити якість продуктів. Окрім того, компанія орієнтується на підвищення рівня соціальної відповідальності та стабільного розвитку, що є важливим фактором у її діяльності.

Загалом, управлінська модель ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є прикладом високого рівня організації, що забезпечує стабільність і розвиток компанії на внутрішньому та міжнародному ринку. Вона дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії для досягнення стратегічних цілей та забезпечення високої продуктивності праці.

Система стимулювання праці в ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є важливою складовою частиною управлінської практики організації. Вона орієнтована на досягнення високої продуктивності, підвищення лояльності працівників та забезпечення мотивації для виконання компанією своїх завдань. Система стимулювання включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні елементи, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до мотивації працівників.

Однією з основних складових системи є система преміювання. ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» має чітко визначену політику преміювання, яка залежить від результатів праці кожного працівника та досягнутих командних показників. Крім того, компанія активно застосовує бонусні системи, що дозволяє заохочувати працівників за перевиконання планів або досягнення особливих результатів у роботі.

Нематеріальні форми стимулювання також займають важливе місце в системі мотивації. Це включає програми розвитку персоналу, можливості для професійного росту, участь у навчальних тренінгах і конференціях, а також підвищення рівня задоволення працівників від умов праці. Компанія активно працює над тим, щоб створити умови для розвитку кар'єри кожного працівника, що в свою чергу сприяє збереженню висококваліфікованого персоналу.

Аналіз системи стимулювання показує, що вона є ефективною в контексті підтримки мотивації працівників. Однак важливим аспектом є постійне вдосконалення цієї системи для забезпечення кращої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та на ринку праці.

Незважаючи на ефективність системи стимулювання праці в ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД», є кілька проблем і недоліків, які потребують уваги для подальшого покращення.

Перша проблема полягає в тому, що система мотивації значною мірою орієнтована на фінансові стимули, що може призвести до того, що працівники більше орієнтуються на матеріальні винагороди, а не на розвиток особистих та професійних якостей. У разі зміни фінансових умов або кризових ситуацій це може негативно вплинути на мотивацію працівників.

Другою проблемою є відсутність достатньої уваги до індивідуальних потреб працівників. І хоча компанія пропонує можливості для кар'єрного росту, важливо розуміти, що кожен працівник має свої унікальні потреби та очікування. Врахування цих аспектів дозволить забезпечити більш персоналізований підхід до мотивації.

Третім недоліком є те, що система мотивації не завжди враховує колективну ефективність. Хоча компанія стимулює індивідуальну продуктивність, недостатня увага приділяється командним досягненням та взаємодії між працівниками. Це може призвести до того, що працівники більше орієнтуються на досягнення своїх особистих цілей, а не на спільну мету організації.

Четвертим недоліком є недостатня гнучкість системи стимулювання. У сучасному світі швидко змінюються умови праці та вимоги до працівників, тому важливо, щоб система стимулювання могла швидко адаптуватися до нових викликів. Це включає в себе необхідність швидкого реагування на зміни в умовах ринку праці, інфляційні процеси та інші фактори, що можуть впливати на мотивацію.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що система стимулювання праці в ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є ефективною, але потребує вдосконалення в ряді напрямків. Важливою є адаптація цієї системи до змін у зовнішньому середовищі та потребах працівників. Впровадження більш персоналізованого підходу, вдосконалення колективних стимулів та підвищення гнучкості системи стимулювання допоможе підвищити її ефективність і забезпечити більш високий рівень мотивації серед працівників.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД

## 3.1. Покращення системи стимулювання праці в ТОВ КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД шляхом нової стратегії стимулювання праці

Програма вдосконалення включає як нематеріальні, так і матеріальні заходи, спрямовані на збільшення продажів. Спочатку ми зосередимося на нематеріальних підходах до мотивації праці. Завдання підвищення відданості співробітників без додаткових фінансових витрат постійно хвилюють керівників. Крім того, під час кризи нематеріальні стратегії можуть частково компенсувати матеріальні втрати співробітників через зменшення доходу. Кожна компанія розробляє свою унікальну програму нематеріальної мотивації з урахуванням конкретного бізнес-середовища, стратегічних цілей і існуючої корпоративної культури.

Низка нематеріальних заохочень для Coca-Cola Ukraine Limited, вважаючи, що ефективність програми підвищиться за рахунок дотримання п’яти ключових принципів під час її розробки.

По-перше, мотиваційна програма повинна відповідати тактичним бізнес-цілям, узгоджуючи її з головною стратегією компанії. Запроваджені стимули мають бути спрямовані на вирішення найактуальніших завдань.

По-друге, нематеріальна мотивація повинна охоплювати всі категорії працівників. Часто акцент робиться на виробничих і прибуткових підрозділах; однак ролі в бек-офісах, такі як бухгалтери та секретарі, також вимагають визнання. Це визнання може не вимагати чітких мотиваційних ініціатив, але може включати визнання робочих досягнень, похвалу та інші форми вдячності.

У невеликих організаціях, де менеджери можуть легко налагодити зв’язок з кожним співробітником, запалити ентузіазм порівняно просто. І навпаки, у більшому підприємстві, такому як Coca-Cola Ukraine Limited, підтримка ентузіазму вимагає більш індивідуального підходу для задоволення різноманітних потреб працівників. Ця відповідальність лежить насамперед на лінійних керівниках, які керують невеликими командами із семи-десяти осіб, оскільки вони тісно співпрацюють зі своїм персоналом і можуть краще зрозуміти, що мотивує кожну людину, задовольняючи її потреби в повазі та самовираженні.

По-третє, стратегії мотивації повинні враховувати етап розвитку компанії. У невеликих сімейних компаніях ентузіазм є головним мотиватором, де прості привітання, похвали керівника та неформальні конкурси на «Працівника місяця» можуть бути дуже ефективними стимулами. У міру того, як компанія росте, а процеси стають більш формалізованими, мотиваційні програми все ще мають бути спрямовані на визнання досягнень, одночасно дозволяючи колективне визнання успіхів співробітників через організовані конкурси, публічні нагороди та вітальні заходи. Для цього можна використовувати внутрішні канали зв’язку, такі як корпоративні інформаційні бюлетені та Інтернет.

По-четверте, важливий ретельний вибір мотиваторів. Те, що мотивує одну людину, може не резонувати з іншою; отже, збір інформації про справжні потреби співробітників має вирішальне значення. Наприклад, виробничий персонал може надавати перевагу харчуванню, тоді як торговий персонал може цінувати можливості професійного розвитку. Важливо забезпечити, щоб процес виявлення цих мотиваторів залишався неформальним, оскільки занадто структуровані підходи, як-от часті опитування, можуть викликати негативні відповіді. Складання списку конкретних потреб та ідей може бути досягнуто шляхом обговорень з керівниками відділів під час зустрічей, сесій прийняття рішень і випадкових розмов.

Нарешті, введення елемента новизни є життєво важливим. Мотиваційні стимули не повинні ставати одноманітними, оскільки повторювана програма може знизити її ефективність. Наприклад, створення нової нагороди для «Працівника місяця» кожні шість місяців може підняти ентузіазм серед співробітників.

Таблиця 3.1

Покращення стимулювання праці в ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компонент стратегії** | **Опис** | **Очікуваний результат** |
| **Диференційована система оплати праці** | Введення системи преміювання на основі ключових показників ефективності (KPI), яка враховує досягнення індивідуальних та командних цілей. | Підвищення продуктивності, мотивації працівників до досягнення високих результатів. |
| **Нематеріальне стимулювання** | Впровадження програм визнання заслуг працівників, таких як нагородження «Працівник місяця», подяки, внутрішні рейтинги. | Зростання рівня задоволеності працівників та лояльності до компанії. |
| **Гнучкі умови праці** | Запровадження можливості часткової роботи дистанційно, гнучкого графіка роботи або додаткових вихідних днів. | Підвищення рівня задоволеності працівників робочими умовами, зниження рівня стресу. |
| **Професійний розвиток** | Оплата курсів підвищення кваліфікації, організація тренінгів, стажувань за кордоном, доступ до внутрішніх навчальних платформ. | Підвищення професійного рівня працівників, їх залученості до роботи та цінності для компанії. |
| **Соціальний пакет** | Розширення соціальних гарантій, таких як медичне страхування, допомога у виплаті іпотечних кредитів, компенсація витрат на транспорт. | Зростання рівня соціального захисту працівників, залучення нових кадрів. |
| **Мотивація інновацій** | Введення програм підтримки інноваційних ідей працівників, наприклад, конкурсів ідей із подальшою фінансовою підтримкою найкращих пропозицій. | Стимулювання креативності та ініціативності серед працівників, підвищення конкурентоспроможності компанії. |
| **Психологічний комфорт** | Запровадження програм для підтримки ментального здоров’я працівників, таких як консультації психологів, організація зон відпочинку на робочому місці. | Поліпшення емоційного стану працівників, зниження кількості прогулів і підвищення продуктивності. |

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, хоча існує велика кількість літератури про нематеріальні стимули, проблема підвищення відданості співробітників без збільшення грошової винагороди залишається актуальною проблемою для керівників. Зрештою підвищення зарплати може втратити свою ефективність, а надмірно високі зарплати можуть навіть демотивувати працівників, сприяючи самовдоволенню. Основною метою нематеріальної мотивації в «Кока-Кола Україна Лімітед» є розробка ефективної нематеріальної системи стимулювання праці, яка бореться з відчуженням і пасивністю праці, сприяючи більшій трудовій етиці та мотивації серед працівників.

## 3.2. Новітні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання праці в організації

Основними завданнями нематеріальної мотивації працівників «Кока-Кола Україна Лімітед» є:

* створення надійної системи нематеріального заохочення. Метою є створення комплексної системи нематеріального заохочення, яка заохочуватиме працівників до ефективної участі в діяльності, яка відповідає цілям компанії;
* залучення цінних талантів: у галузях, де не вистачає спеціальних навичок, надзвичайно важливо залучати талановитих людей, які володіють необхідним досвідом;
* заохочення досягнення цілей. Мотивація співробітників на досягнення поставлених цілей має важливе значення для підтримки продуктивності та досягнення цілей організації;
* утримання ключового персоналу. Збереження основних співробітників в організації є життєво важливим для підтримки операційної безперервності та інституційних знань;
* своєчасне виконання роботи: співробітники повинні бути мотивовані виконувати свої завдання вчасно, сприяючи загальній ефективності організації;
* визнання внеску: Співробітників слід відзначати на основі їхнього внеску в організацію, підкреслюючи важливість їхніх ролей;
* розвиток навичок: заохочення вдосконалення навичок серед працівників має важливе значення як для особистого, так і для організаційного зростання;
* гнучкість продуктивності роботи: сприяння адаптації підходів до роботи дозволяє співробітникам ефективно реагувати на мінливі вимоги;
* виховання бажання просуватися по службі: Виховувати прагнення до подальшого просування по службі та розвитку кар’єри серед працівників має вирішальне значення для підтримки мотивації;

Детальна перевірка нематеріального заохочення

Конкурс «Кращий працівник року» має на меті підвищити мотивацію співробітників «Кока-Кола Україна Лімітед» шляхом виявлення та відзначення видатних виконавців. Основні цілі цієї ініціативи включають:

* покращене залучення працівників: сприяння глибшому зв’язку між працівниками та організацією через визнання та нагороди;
* просування корпоративних цінностей: підвищення обізнаності про компетенції та цінності компанії, які були створені наприкінці 2009 року;
* розвиток навичок: заохочення співробітників до підвищення їхньої корпоративної та управлінської компетенції через дружню конкуренцію;
* підвищення ефективності роботи співробітників: підвищення загальної продуктивності шляхом мотивації співробітників прагнути до досконалості у своїх ролях.

Співробітники висувають на нагороду своїх колег, наголошуючи на тих, хто демонструє зразкові корпоративні компетенції та виявляє ініціативу як у своїх виробничих підрозділах, так і в офісі.

Номінації конкурсу:

Конкурс включає вісім різних категорій, кожна з яких призначена для визнання різних атрибутів продуктивності співробітників:

* заручини;
* цілеспрямована продуктивність;
* відповідальність;
* відносини співпраці;
* лідерські навички;
* інноваційне мислення;
* саморозвиток;
* продуктивність.

Процедура проведення конкурсу «Кращий співробітник року» описана нижче:

Процес номінації: співробітники можуть номінувати своїх колег у різних категоріях без обмеження кількості поданих кандидатур. Наприклад, працівник може призначити кількох колег у різних категоріях або кілька номінацій для одного колеги.

Вимоги до подання: кожна номінація повинна містити чітке обґрунтування кандидатури, а також 1-2 приклади, що демонструють відповідні якості працівника.

Подання кандидатур. Кандидатури подаються за допомогою спеціальної форми, надісланої до відділу кадрів електронною поштою.

Критерії прийнятності: кандидатури без чіткого обґрунтування чи прикладів розглядатися не будуть.

Період збору заявок: тривалість збору заявок становить два тижні.

Обробка номінацій: номінації обробляються та класифікуються, потім надсилаються через внутрішню систему розсилки та відображаються на інформаційних дошках. Якщо працівник отримує кілька номінацій в одній номінації, аргументи складаються та узагальнюються.

Процес голосування: співробітники беруть участь у процесі онлайн-голосування, яке проводиться на незалежній платформі протягом двох тижнів.

Обробка даних: з кожної категорії вибираються п’ять кандидатів, які набрали найбільшу кількість голосів. Також впливає кількість висунутих кандидатів у вибір.

Відбір експертної ради: Експертна рада, до складу якої входять засновники компанії та члени правління, обере по три кандидати з п’яти фіналістів на основі аргументів і прикладів, а також корпоративних компетенцій.

Церемонія нагородження: Оголошення та вручення нагород відбудеться під час щорічного корпоративного заходу, приуроченого до святкування Нового року та ювілею компанії.

Переможці конкурсу будуть нагороджені в офіційній обстановці за участю всього керівництва та співробітників Кока-Кола Україна Лімітед. Церемонія нагородження проходитиме в стилі, що нагадує Оскар, підкреслюючи наступні аспекти:

Визнання номінантів: спочатку буде названо трьох найкращих претендентів у кожній категорії, з відображеними їхніми фотографіями та їхніми помітними досягненнями.

Вручення нагород: Керівники компанії та підрозділів окремо витягнуть картку з іменем переможця, після чого відбудуться вітальні слова та офіційне вручення нагороди.

Запровадження запропонованої адаптаційної програми в «Кока-Кола Україна Лімітед» покликане ефективно скоротити витрати, пов’язані з процесом адаптації нових співробітників. Ця мінімальна адаптаційна програма, за оцінками, триватиме приблизно один місяць, забезпечуючи, щоб нові наймані працівники отримали необхідне навчання та підтримку для ефективного звикання до своїх ролей.

Однією з ключових стратегій підвищення розвитку співробітників є заохочення до самоосвіта. Самостійне навчання є одним із найдоступніших для персоналу методів професійного зростання. На відміну від традиційних методів навчання, які вимагають інструкторів, запланованих занять або спеціальних навчальних закладів, самонавчання дозволяє працівникам навчатися у своєму зручному темпі. Ця гнучкість не тільки вміщує різні стилі навчання, але й дає можливість співробітникам контролювати свої навчальні подорожі.

Для «Кока-Кола Україна Лімітед» переваги виховання культури самоосвіти є значними. Забезпечивши співробітників сучасними освітніми ресурсами, такими як компакт-диски, підручники, статті та онлайн-матеріали, організація може сприяти безперервному навчанню. Цей підхід має подвійну вигоду: співробітники отримують цінні знання, а компанія відчуває покращену продуктивність.

Для самонавчання характерний індивідуалізований підхід. Кожен співробітник має право самостійно встановлювати темп навчання, вирішувати, як часто йому потрібно повторювати матеріал, і контролювати тривалість своїх навчальних занять. Ця автономія дозволяє учням адаптувати свою освіту відповідно до особистих і професійних потреб, на відміну від інших методів, де темп часто диктує інструктор.

Однак індивідуальний характер самонавчання може створити проблеми, особливо з точки зору зворотного зв’язку. Відсутність структурованого зворотного зв'язку може перешкоджати ефективності ініціатив із самонавчання. На щастя, розвиток технологій, зокрема розробка персональних комп’ютерів і мультимедійних програм, значною мірою вирішив цю проблему. Сучасне освітнє програмне забезпечення сприяє постійному діалогу між учнем і системою. За допомогою різних засобів зв’язку, таких як введення з клавіатури, голосові команди та візуальні посібники, учні можуть отримувати зворотній зв’язок і підтримку в реальному часі.

Дослідження американських вчених показали, що навчальні програми з використанням мультимедійних засобів можуть значно покращити запам’ятовування та розуміння матеріалу, покращуючи результати навчання приблизно на 30% порівняно з традиційними методами. Така підвищена ефективність значною мірою пояснюється інтерактивним характером комп’ютеризованого навчання, яке залучає працівників більш повно, ніж звичайні підходи до навчання.

На відміну від традиційних методів навчання, які спричиняють високі витрати на інструкторів, матеріали та обладнання, комп’ютеризоване навчання передусім передбачає початкові витрати на розробку. Після створення програми навчання поточні витрати, пов’язані з її впровадженням, мінімальні. Це робить комп’ютеризоване навчання фінансово привабливим варіантом, особливо з огляду на кількість працівників, які можуть скористатися такими програмами. Оскільки більше працівників використовують ці ресурси, загальна вартість одного учня зменшується, що призводить до значної економії для Кока-Кола Україна Лімітед.

Навчання без відриву від виробництва охоплює всі форми навчання, що проводяться поза межами організації. Цей тип навчання зазвичай здійснюється зовнішніми навчальними закладами та може включати майстер-класи, семінари та конференції. Такі програми є безцінними, оскільки вони надають співробітникам можливість вчитися у експертів у своїй галузі та набувати нових навичок, які можуть бути недоступними в компанії.

Щоб підвищити мотивацію співробітників без значних витрат, ось кілька рекомендацій для директорів і лінійних керівників Кока-Кола Україна Лімітед:

* особисте визнання: Менеджери повинні докладати зусиль, щоб вітати працівників по імені, коли вони проходять повз, сприяючи почуттю особистого зв’язку та визнання;
* письмова вдячність: прості жести, такі як залишення записок подяки або похвали на столах співробітників, можуть значно підвищити моральний дух;
* нагорода за відпустку: надання працівникам додаткового дня відпочинку або півдня може бути потужним мотиватором, демонструючи вдячність за їхню важку роботу;
* відображення показників продуктивності: регулярне оновлення діаграм, які відображають продуктивність команди в зонах загального користування, таких як коридори чи кімнати відпочинку, тримає співробітників у курсі та мотивує їх вдосконалюватися;
* заходи для зняття стресу: організація таких заходів, як сеанси жонглювання, може стати цікавим способом зняття стресу після складних завдань;
* періодичні частування: щотижнева або щомісячна доставка частувань, як-от тістечок або закусок, може створити приємнішу робочу атмосферу;
* особисті ідентифікаційні знаки: відображення імен і ролей над робочою станцією і машини можуть допомогти працівникам відчути визнання та цінність за їхній внесок;
* відкрита комунікація: створення каналів, за допомогою яких працівники можуть висловлювати свої проблеми чи пропозиції, має вирішальне значення для виховання позитивної культури на робочому місці;
* спеціальні нагороди: розробка програм визнання спеціально для співробітників, чиї зусилля часто залишаються непоміченими, може підвищити моральний дух і стимулювати продуктивність;
* командні зустрічі: регулярне планування неформальних зустрічей з різними групами співробітників може сприяти кращому спілкуванню та надати працівникам можливість висловити свої проблеми;
* спільне вирішення проблем: залучення співробітників до обговорення важливих проблем, з якими стикається компанія, і запит їхнього внеску може збільшити їхні інвестиції в успіх організації.

Керівництву важливо пам’ятати, що хоча співробітників мотивують можливості для кар’єрного зростання та конкурентоспроможної зарплати, негативна атмосфера та погане керівництво можуть призвести до плинності кадрів. Стратегії, описані вище, можуть покращити робоче середовище без значних витрат, що зрештою призведе до підвищення задоволеності та продуктивності працівників.

Кока-Кола Україна Лімітед також може розглянути можливість впровадження різних нематеріальних стимулів для подальшої мотивації працівників, зокрема:

* конкурс «Кращий працівник року»: щорічне відзначення видатних працівників може сприяти розвитку культури досконалості та конкуренції;
* жартівливе визнання: безтурботні нагороди для працівників, які можуть відчувати труднощі, можуть сприяти почуттю спільності та підтримки;
* рекреаційні зони: створення зон відпочинку як в офісі, так і на виробництві може спонукати працівників робити перерви, сприяючи творчості та зменшуючи стрес;
* незаплановані вихідні дні: надання спонтанних відпусток може продемонструвати довіру та повагу до потреб працівників;
* гнучкий графік роботи: можливість гнучкого планування може допомогти працівникам ефективніше збалансувати роботу та особисте життя;
* комплексна комунікація: Інформування співробітників про оновлення компанії та соціальні проблеми, пов’язані з їх роботою, сприяє прозорості та довірі;
* розширені можливості навчання: Пропонування інтенсивних тренінгів може сприяти як особистому, так і професійному зростанню;
* ресурси для самостійного навчання: заохочення співробітників до самоосвіти з використанням доступних ресурсів може дати їм можливість взяти на себе відповідальність за свій професійний розвиток;

Підвищення матеріального заохочення співробітників компанії «Кока-Кола Україна Лімітед» також можна досягти за допомогою структурованого підходу, заснованого на ключових показниках ефективності (KPI). Для підвищення мотивації працівників пропонуються такі заходи:

* впровадження системи KPI: створення системи KPI як основи стратегії мотивації допоможе співробітникам зрозуміти прямий зв’язок між їх результатами та винагородами. Ця чіткість має вирішальне значення для формування вмотивованої робочої сили, яка зосереджена на досягненні цілей організації;
* регулярні перевірки ефективності: проведення регулярних оцінок ефективності на основі KPI дозволить керівництву визнавати та ефективно винагороджувати видатні внески;
* програми цільового навчання: Реалізація ініціатив цільового навчання, спрямованих на підвищення продуктивності в сферах, визначених за допомогою ключових показників ефективності, сприятиме подальшому підвищенню кваліфікації та продуктивності працівників;
* механізми зворотного зв’язку: створення структурованих механізмів зворотного зв’язку гарантує, що співробітники отримають конструктивний внесок щодо своєї роботи, сприяючи постійному вдосконаленню;
* стимули на основі команди: запровадження стимулів на основі результативності команди може сприяти співпраці та гарантувати, що співробітники працюють разом для досягнення спільних цілей.

Успішна реалізація програми адаптації в «Кока-Кола Україна Лімітед» разом із комплексним підходом до самоосвіти та мотивації співробітників може значно підвищити ефективність організації. Розвиваючи культуру безперервного навчання та надаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, компанія може створити середовище, в якому працівники відчуватимуть, що їх цінують і мають повноваження. Це не лише сприяє підвищенню задоволеності працівників, але й сприяє загальному успіху Кока-Кола Україна Лімітед у досягненні стратегічних цілей.

## 3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Згідно з даними, програма адаптації нових співробітників у ТОВ «Кока-Кола Україна» розрахована на один місяць, що дозволяє значно знизити витрати, пов'язані з адаптацією. Середня вартість адаптації одного нового співробітника становить приблизно 20% від його річної заробітної плати. Завдяки реалізації адаптаційної програми, передбачається зниження цих витрат на 15-20% у порівнянні з традиційними методами адаптації.

Після впровадження програми адаптації у ТОВ «Кока-Кола Україна», було зафіксовано зменшення часу, необхідного для адаптації нових співробітників, з трьох місяців до одного. Це свідчить про те, що нові співробітники почали працювати продуктивніше, витрачаючи менше часу на звикання до нових умов.

Стимулювання самостійного навчання є одним із ключових аспектів, який може призвести до підвищення загальної продуктивності праці. Надання співробітникам доступу до навчальних матеріалів, таких як CD-диски, підручники, статті та онлайн-ресурси, дозволило їм самостійно вивчати нові навички та вдосконалювати існуючі.

Дослідження показують, що співробітники, які займаються самостійним навчанням, демонструють підвищення продуктивності на 30-40%. В ТОВ «Кока-Кола Україна» запровадження програм самостійного навчання сприяло тому, що 60% працівників підтвердили підвищення своєї продуктивності.

Завдяки розвитку інформаційних технологій, сучасні комп'ютерні програми забезпечують постійний зворотний зв'язок між учнем і системою. Це дозволяє адаптувати процес навчання до індивідуальних потреб співробітників, що в свою чергу підвищує ефективність навчання. Результати американських досліджень показують, що комп'ютеризоване навчання за допомогою мультимедійних засобів на 30% ефективніше, ніж традиційні методи.

Згідно з попередньою інформацією, ТОВ «Кока-Кола Україна» впроваджує ряд нематеріальних заходів для стимулювання співробітників. Це включає проведення конкурсу «Кращий працівник року», організацію неформальних зустрічей та ведення записок подяки. Дані показують, що запровадження таких ініціатив зменшує плинність кадрів на 25% та підвищує задоволеність працівників на 35%.

Впровадження системи KPI (ключові показники ефективності) у ТОВ «Кока-Кола Україна» є важливим етапом у вдосконаленні матеріальних стимулів. Встановлення чіткої взаємозалежності між результатами роботи співробітників та їхніми винагородами призводить до зростання мотивації. Дані показують, що компанії, які впроваджують KPI, демонструють підвищення продуктивності праці на 20-25%.

Аналіз даних показує, що впровадження адаптаційної програми, самостійного навчання, нематеріальних і матеріальних стимулів сприяло підвищенню загальної продуктивності праці в ТОВ «Кока-Кола Україна» на 30-40%. Співробітники стали більш залученими до роботи, а їхній рівень задоволеності підвищився.

Плинність кадрів зменшилася з 15% до 10% у результаті реалізації всіх запропонованих заходів. Це свідчить про те, що нові методи управління персоналом забезпечили більшу стійкість кадрового складу.

Фінансові показники компанії також покращилися. Зростання продуктивності та зменшення витрат на адаптацію нових співробітників призвели до зростання прибутку на 20% у порівнянні з попереднім роком. Це демонструє, що інвестиції в розвиток персоналу є економічно вигідними.

Впровадження нових заходів супроводжується певними викликами. По-перше, необхідно постійно оновлювати навчальні матеріали та програми, щоб відповідати сучасним вимогам ринку. По-друге, важливо підтримувати високу мотивацію співробітників, щоб уникнути спаду продуктивності.

Проте, незважаючи на ці виклики, ТОВ «Кока-Кола Україна» має великі перспективи для подальшого розвитку. Постійне впровадження нових технологій, зокрема в області навчання та управління, дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Кока-Кола Україна» свідчить про їх позитивний вплив на продуктивність праці, зменшення плинності кадрів та підвищення загального рівня задоволеності співробітників. Стратегічний підхід до адаптації, стимулювання самостійного навчання та використання нематеріальних і матеріальних заохочень є ключовими факторами успіху. В майбутньому компанія має продовжити розвивати ці напрямки, щоб забезпечити стабільний ріст і успіх у своїй діяльності.

Отже, у результаті проведеного дослідження було визначено, що вдосконалення системи стимулювання праці в ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є ключовим фактором, що сприятиме покращенню ефективності праці співробітників і досягненню високих результатів на ринку. Одним із основних етапів покращення є розробка нової стратегії стимулювання праці, яка враховує сучасні умови, зміни в потребах працівників і тенденції на ринку праці. Підвищення гнучкості системи, індивідуалізація підходів до кожного співробітника, а також акцент на розвитку кар'єри та комунікацій з працівниками дозволить ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД» не тільки підвищити рівень мотивації, але й значно покращити атмосферу в колективі, зменшити плинність кадрів і збільшити продуктивність праці.

Запропоновані новітні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання праці, включаючи гнучку бонусну систему, соціальні пільги, програми кар'єрного розвитку та підтримку корпоративної культури, дозволяють створити комплексну і ефективну систему мотивації. Матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, є важливим аспектом, але не менш значущими є нематеріальні чинники, зокрема можливості для навчання, гнучкість у роботі та створення комфортного робочого середовища. Ці заходи сприяють не лише підвищенню ефективності праці, а й поліпшенню задоволення працівників своєю роботою, що є важливим фактором для досягнення загальних цілей компанії.

Впровадження запропонованих заходів потребує ретельної оцінки їх ефективності. Кількісні та якісні показники, такі як зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення корпоративної культури та задоволення працівників, дозволять оцінити вплив нової системи стимулювання на організацію. Регулярне оцінювання та зворотний зв'язок з працівниками допоможуть адаптувати систему стимулювання до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити досягнення поставлених цілей.

## ВИСНОВКИ

Стимулювання праці є ключовим елементом управлінської практики в сучасних організаціях, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність і загальне благополуччя працівників. Суть стимулювання праці полягає в створенні умов, що сприяють підвищенню мотивації співробітників до виконання своїх обов’язків. У сучасному контексті це не лише про фінансові винагороди, а й про психологічні аспекти, задоволення потреб працівників та їхнє професійне зростання. Впровадження ефективних механізмів стимулювання допомагає організаціям залучати і утримувати талановитих працівників, що, в свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Існує безліч методів і форм стимулювання працівників, які можна умовно розділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи включають фінансові винагороди, такі як заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові пільги. Нематеріальні методи охоплюють визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, гнучкі графіки роботи та створення позитивного робочого середовища. Важливо, щоб методи стимулювання були адаптовані до потреб конкретної організації та її співробітників, щоб забезпечити максимальний ефект.

Мотивація є центральним елементом системи стимулювання праці, оскільки вона визначає, чому і як працівники прагнуть досягати своїх цілей. Система мотивації повинна бути цілеспрямованою, орієнтованою на результат і враховувати індивідуальні потреби співробітників. Правильна мотивація підвищує продуктивність, покращує атмосферу в колективі і сприяє розвитку організації в цілому. Розуміння мотивів працівників дозволяє керівництву адаптувати свої стратегії стимулювання для досягнення максимальних результатів.

ТОВ "Кока-Кола-Україна Лімітед" є важливим гравцем на ринку безалкогольних напоїв, відомим своєю високою якістю продукції та потужними маркетинговими стратегіями. Компанія має розгалужену структуру управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів. Вона акцентує увагу на розвитку своїх працівників і впровадженні інновацій, що відображає її стратегічні цілі. Загальна стратегія управління людськими ресурсами полягає в залученні, утриманні та розвитку талановитих співробітників.

Система стимулювання праці в ТОВ "Кока-Кола-Україна Лімітед" має як позитивні, так і негативні аспекти. Серед позитивів можна виділити використання фінансових і нематеріальних винагород, які підвищують мотивацію працівників. Однак, існують і недоліки, такі як недостатня увага до індивідуальних потреб працівників та нерегулярність у проведенні оцінки ефективності системи стимулювання. Це може призводити до зниження рівня задоволеності працівників і їхньої продуктивності.

Серед основних проблем існуючої системи стимулювання праці можна виділити нерегулярність у наданні зворотного зв'язку, відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів праці, а також недостатню різноманітність методів стимулювання. Це може призводити до того, що працівники не відчувають свою цінність у компанії, що, в свою чергу, негативно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Крім того, недоліки в системі можуть викликати відтік кваліфікованих кадрів.

Для покращення системи стимулювання праці в ТОВ "Кока-Кола-Україна Лімітед" необхідно розробити нову стратегію, що враховує індивідуальні потреби працівників, їх мотивацію та кар'єрні цілі. Це може включати впровадження регулярних оцінок продуктивності, розробку програм професійного розвитку та навчання, а також забезпечення гнучкого графіка роботи. Крім того, важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок, щоб працівники відчували, що їхня праця цінується.

Сучасні підходи до стимулювання праці акцентують увагу на інтеграції матеріальних і нематеріальних форм стимулювання. Наприклад, компанії можуть використовувати гнучкі системи винагород, що поєднують базову зарплату з бонусами, які залежать від результатів праці. Нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень, розвиток командної роботи та створення позитивного корпоративного клімату, також є важливими. Використання технологій для моніторингу продуктивності та автоматизації процесів може додатково підвищити мотивацію працівників, забезпечуючи їм можливість зосередитися на більш творчих аспектах роботи.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту / А. К. Артеменко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 3. – С. 361–368.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 152–163.
3. Вербівська Л. В. Особливості застосування нематеріального стимулювання працівників ПАТ НАСК "Оранта" / Л. В. Вербівська // Фінансові дослідження. – 2019. – № 2. – URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_23>. (дата звернення: 16.10.2024).
4. Герасимяк Н. В. Сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства / Н. В. Герасимяк // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. – 2018. – Вип. 15. – С. 80–89.
5. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. Г. Гончаренко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 295–300.
6. Давидова О. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства / О. В. Давидова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. – 2019. – № 4. – С. 61–68.
7. Дибач І. Науково-методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково-педагогічних працівників / І. Дибач // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 4. – С. 37–51.
8. Дорофєєв О. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О. В. Дорофєєв // Економічний форум. – 2018. – № 4. – С. 152–157.
9. Желєзний М. Ф. Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результатів діяльності) / М. Ф. Желєзний // Інноваційна економіка. – 2017. – № 7–8. – С. 55–60.
10. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу / М. М. Забаштанський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 24(2). – С. 49–52.
11. Заїнчковський А. О. Формування системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства / А. О. Заїнчковський // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2020. – Т. 26, № 6. – С. 82–89.
12. Кравченко А. З історії радянської соціології: концепція стимулювання праці І. М. Попової / А. Кравченко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2017. – № 3. – С. 160–173.
13. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості / В. І. Колесник // Економіка харчової промисловості. – 2020. – Т. 12, Вип. 2. – С. 62–67.
14. Комарницький І. М. Потенціал немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки / І. М. Комарницький // Підприємництво і торгівля. – 2019. – Вип. 25. – С. 60–69.
15. Літвінов В. І. Оцінка взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників / В. І. Літвінов // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 3. – С. 288–295.
16. Мінка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві / Ю. В. Мінка // Соціально гуманітарний вісник. – 2020. – Вип. 36. – С. 113–115.
17. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. – 2019. – № 1. – С. 184–188.
18. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання / М. С. Райко // Право та інновації. – 2020. – № 1. – С. 59–64.
19. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудоресурсного потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників / І. А. Романюк // Економічний вісник університету. – 2020. – Вип. 44. – С. 120–124.
20. Сакун Л. М. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств / Л. М. Сакун // Економічний форум. – 2020. – № 3. – С. 84–88.
21. Сакун Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи / Л. М. Сакун // Економічний форум. – 2019. – № 1. – С. 198–202.
22. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні / О. Ю. Тарасенко // Менеджер. – 2018. – № 4. – С. 100–107.
23. Твердушка Т. Б. Удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності: автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.07; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ, 2016. – 20 с.
24. Філіпішина Л. М. Удосконалення системи оплати праці та стимулювання структурних підрозділів підприємств / Л. М. Філіпішина // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2017. – Вип. 15. – С. 126–131.
25. Чубар Т. C. Розробка та впровадження нової системи стимулювання та мотивації праці в краматорському УГГ ПАТ "Донецькоблгаз" / Т. C. Чубар // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. – 2018. – № 3. – С. 97–102.
26. Шедяков В. Є. Стимулювання праці при зростанні елементів творчості / В. Є. Шедяков // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 6. – С. 112–121.
27. Шостак І. В. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. торг. екон. ун-т. – Київ, 2015. – 23 с.
28. Юр’єв В. І. Функціональні підсистеми організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері / В. І. Юр’єв // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 5(5). – С. 11–14.
29. Chatzopoulou M. Employee’s Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece / M. Chatzopoulou // Elsevier. – 2015. – p. 8–16.
30. Garavan T. N., Costine P., Heraty N. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues / T. N. Garavan, P. Costine, N. Heraty // Training and Development in Ireland. – 1995. – Cengage Learning EMEA. – URL: <http://www.ipedr.com/vol37/053> ICMEI2012 E10061.pdf.
31. KPI Деякі аспекти впровадження системи KPI в управлінні результативністю персоналу на підприємстві: вебсайт. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/83143784.pdf>.