

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

СУХОВИЧ Юлія

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ
КОМПАНІЯХ

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма
Міжнародний менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
Групи МЕНМ-41
Сухович Юлія

Науковий керівник
К.е.н., доцент
Длугопольська Т.І.

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У КОМПАНІЇ СОСА-COLA	14
2.1. Організаційно-правова характеристика компанії Coca-Cola	14
2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління персоналом у компанії Coca-Cola	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У КОМПАНІЇ СОСА-COLA	29
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найбільш актуальних проблем сучасного менеджменту є забезпечення вдалої мотивації діяльності працівників. Мотивація працівників у міжнародних компаніях відіграє вирішальну роль. Сучасне робоче місце постійно змінюється, але, на жаль, багато компаній не розуміють важливості забезпечення якісної та дієвої мотивації для працівників, і такі організації є внутрішньо слабкими, тому не можуть впроваджувати інноваційні продукти на ринку, щоб затьмарити своїх конкурентів.

Система стимулювання праці та задоволеність співробітників роботою сьогодні є проблемою кожної компанії. Перед ними стоїть завдання знайти хороший і кваліфікований персонал і організувати його роботу таким чином, щоб досягти цілей організації, дозволивши їй піднятися на новий рівень. Саме тому ефективний аналіз діяльності та перегляд існуючої системи мотивації є важливим у задоволеності працівників і продуктивності праці. В даному дослідженні було взято за приклад компанію Coca-Cola, яка є визнаним лідером у галузі виробництва напоїв, мотивуючи щодня у своїх філіях сотні тисяч працівників.

Ступінь вивчення проблеми. Проблемні питання формування мотиваційного механізму управління персоналом у науковому світі викликають чималий інтерес, відзначаючи їх вагомість. Дослідженням даної тематики присвятили свою увагу такі іноземні та українські науковці як Г. Хофстеде, К. Алдерфер, В. Врум, Е. Десі, Р. Раян, В. Лозовий, В. Онікієнко, О. Єрмолаєв, тощо. У їхніх роботах розглядаються питання адаптації і розширення старих теорій мотивації, створення нових стратегій розвитку мотиваційного механізму в організаціях та вплив мотивації на міжнародні компанії і їх працівників. Водночас це питання все ще потребує подальшого дослідження оскільки мотивація в умовах мінливих глобальних трендів на підприємствах є складним і багатоманітним процесом.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму

управління персоналом в міжнародних компаніях.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність визначення та вирішення таких **завдань**:

- розглянути теоретичні підходи до мотивації персоналу;
- ознайомитися із загальною характеристикою досліджуваної компанії;
- визначити поняття та роль мотивації в міжнародних компаніях;
- здійснити аналіз впливу мотивації на продуктивність та задоволеність персоналу;

дослідити процес формування мотиваційного механізму управління персоналом в міжнародних компаніях.

- визначити напрямки підвищення мотивації у компанії Coca-Cola.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в міжнародній компанії Coca-Cola.

Предметом дослідження є процеси та методи формування мотиваційного механізму, що використовуються в управлінні персоналом в компанії Coca-Cola. Це включає вивчення впливу культурних, економічних та соціальних факторів на ефективність мотивації працівників.

Методи дослідження. Для даного дослідження було використане поєднання аналітичного та статистичного методів. Основою був аналітичний метод, який дозволив провести аналіз системи мотивації у міжнародній компанії Coca-Cola.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані міжнародними компаніями для удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи були опубліковані у матеріалах XVII Міжнародної науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 27–28 березня 2024 року).

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У наш час мотивація відіграє величезну роль серед працівників, особливо коли ми говоримо про людей, які працюють у міжнародних компаніях, таких як Pepsi, Coca-Cola, Nescafe та багатьох інших. Підвищення рівня відданості та продуктивності працівників пов'язують переважно з ефективністю мотивації. Численні практичні дослідження свідчать про те, що кожен менеджер або роботодавець прийшов до усвідомлення необхідності забезпечення задоволеності працівників роботою та системи винагороди, що є основним фактором, який визначає рівень утримання, плинності та продуктивності працівників. Для роботодавців дуже важливо шукати і розпізнавати те, що мотивує працівника, оскільки саме мотивація виступає у якості інструменту, який використовують для того, аби система, якою виступає персонал будь-якої організації, активізувала власну діяльність та цілеспрямовано рухалась до досягнення поставленої мети, і тим самим максимізувати ефективність організації.

Так, питання мотивації розглядається у наукових колах з наступних точок зору [3, 255-261]:

- у якості системи факторів, які впливають на поведінку людини та здатні її обумовлювати, зокрема – цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри тощо;
- у якості характеристики процесу, який здатен підтримувати поведінкову активність людини;
- у якості процесу спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація - це дуже складне поняття, його можна визначити по-різному, Бйорклунд визначає його так: "Мотивація може бути описана як потреба або рушійна сила, яка спонукає людину до певної поведінкової дії. Дієслово "мотивувати" означає давати причину для дії" [2]. Згідно зі Стівеном Роббінс,

"мотивація - це готовність докладати значних зусиль для досягнення цілей організації, зумовлена можливістю задовольнити певну індивідуальну потребу" [15]. Мотивація відіграє дуже важливу роль, яка потрібна нам у всьому, особливо коли мова йде про роботу. Без мотивації багато людей на робочому місці втрачають інтерес до своєї роботи, а разом з цим з'являється величезний ризик того, що компанія може зазнати невдачі або знизити свій успіх. Фактично роль мотивації серед працівників є всеосяжною, оскільки ефективність роботи кожного співробітника залежить від того, наскільки він мотивований. Вмотивований працівник допомагає організації вижити по причині того, що він є більш продуктивний. Щоб бути ефективними, менеджери повинні розуміти, що мотивує працівників у контексті ролей, які вони виконують. З усіх функцій, які виконує керівник, мотивація працівників є, мабуть, найскладнішою. Частково це пояснюється тим, що те, що мотивує співробітників, постійно змінюється.

Хоча менеджери можуть не дійти згоди щодо того, що мотивує працівників, вони згодні з тим, що організаційні та робочі умови повинні дозволяти три речі:

- співробітників необхідно залучити не тільки до роботи в організації, а й до того, щоб залишитися в ній;
- співробітники повинні виконувати завдання, для яких їх прийняли на роботу;
- співробітники повинні вийти за рамки рутинної роботи та стати творчими та інноваційними при виконанні своїх завдань.

Теорії мотивації забезпечують фундаментальну основу для висвітлення складних аспектів, які формують людську поведінку та продуктивність в організаційних ситуаціях. Розуміння цих ідей стає критично важливим для аналізу складного процесу мотивації, оскільки працівники знайомляться з багатьма різними культурами, різноманітними стилями керівництва та динамічним робочим середовищем міжнародних компаній.

Традиційні теорії мотивації зосереджуються на конкретних елементах,

які спонукають працівників до досягнення організаційної ефективності. Наприклад, теорія мотивів і потреб (Маслоу, 1943) стверджує, що працівники мають п'ять рівнів потреб (фізіологічні, безпеки, належності і причетності, визначення і самоствердження, й остання - самореалізація) [17], тоді як теорія рівності та справедливості стверджує, що працівники прагнуть до справедливості між собою та іншими працівниками (Адамс, 1963) [18]. Важко сперечатися з емпіричними доказами того, що мотивовані працівники показують кращу ефективність організації. Існує кілька інших основних теорій, які забезпечують розуміння мотивації працівників: теорія очікування (Врум), теорія справедливості (Адамс), постановка цілей (Локк), теорія когнітивної оцінки. (Дечі), дизайн роботи (Хакмен) і теорія підкріплення (Скіннер). У таблиці 1.1 узагальнено кожен теорію мотивації та її принципи.

Таблиця 1.1

Теорія мотивації та її принципи

Теорія	Автор	Мотиваційні принципи
Мотиви і потреби	Маслоу (1943)	Ієрархія потреб: фізіологічні, безпеки, належності і причетності, визначення і самоствердження, самореалізація [17].
Очікування	Врум (1964)	Праця веде до продуктивності та винагороди [7].
Рівність і справедливість	Адамс (1963)	Співробітники прагнуть до справедливості між собою та іншими працівниками [18].
Постановка цілей	Локк (1990)	Конкретні та складні цілі постійно ведуть до кращих результатів, ніж легкі цілі або відсутність цілей [19].
Когнітивне оцінювання	Дечі (1971)	Зацікавленість у вирішенні того чи іншого завдання сприяє подоланню труднощів і підвищує відчуття власної компетентності [16].
Дизайн роботи	Хакмен (1976)	П'ять важливих характеристик роботи: різноманітність навичок, ідентичність завдання, значимість завдання, зворотний зв'язок, автономія [5].
Підкріплення	Скіннер (1953)	Керівники повинні позитивно підкріплювати поведінку співробітників, яка призводить до позитивних результатів [20].

Джерело: побудовано автором

Кожна з цих традиційних теорій інформує як дослідників, так і менеджерів про конкретні елементи та організаційні важелі, що

використовуються для мотивації працівників. Наприклад, ієрархія потреб Маслоу визначає оплату як один із важелів мотивації працівників. Теорія справедливості стосується чесності та справедливості між працівниками, тоді як планування роботи (теорія характеристик роботи) має важливе значення для мотивованої високоефективної робочої сили. Проте вони використовують модульний підхід, який пояснює лише окремі фрагменти ширшого цілісного зв'язку між мотивацією співробітників і продуктивністю. Хоча багато дослідників намагаються узгодити ці традиційні теорії та знайти спільні наслідки, вони нехтують цілісним або системним поглядом на комплексну теорію, яка повинна включати дослідження з інших дисциплін.

Стимулювання працівників є важливою частиною управління людськими ресурсами на підприємствах, що означає спонукання до мотивації працівників. Іншими словами, це мобілізація ентузіазму та ініціативи працівників різними способами, щоб виконати завдання та реалізувати мету підприємства повною мірою. Ефективний механізм стимулювання може запалити ентузіазм працівників і стимулювати їх внутрішній потенціал, щоб вони могли докладати невинних зусиль і присвятити себе реалізації цілей підприємства [14].

Хофстеде вважає, що вимірювання культури нації або організації можна розділити на п'ять вимірів: індивідуалізм і колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскуліність і фемініність, довгострокова орієнтація і короткострокова орієнтація. Застосовуючи цю теорію культурних відмінностей до працівників, можна зробити деякі припущення щодо стимулів:

1. Високий індивідуалізм означає, що працівники з більшою ймовірністю будуть мотивовані можливостями особистого просування та автономії; натомість колективізм (або низький індивідуалізм) означає, що працівники з більшою ймовірністю будуть мотивовані досягненням колективних цілей та отриманням колективної підтримки.

2. Висока дистанція влади означає, що у відносинах між працівниками та керівниками існують стимулюючі фактори, тоді як низька дистанція влади

означає, що працівників більше мотивує робота в команді та стосунки з колегами.

3. Високий рівень уникнення невизначеності свідчить про потребу працівників у гарантії зайнятості; з іншого боку, працівники з низьким рівнем уникнення невизначеності, як правило, заохочуються можливостями для змін та швидкого просування по службі.

4. Висока маскулінність означає, що більшість працівників можуть прийняти традиційну соціальну роботу і рольові завдання, але в більш жіночій культурі межі відносно розмиті, і працівників стимулюють більш гнучкий рольовий розподіл.

5. Висока довгострокова орієнтація вказує на те, що працівники можуть бути мотивовані особистим кар'єрним шляхом, описаним підприємством, тоді як короткострокова орієнтація означає, що працівники більше стурбовані розміром заробітної плати та іншими умовами ставлення до них.

Неправильна оцінка цих культурних факторів на робочому місці не лише призведе до збою в роботі механізму стимулювання, але й може спричинити непередбачувані негативні наслідки. Саме тому, керівники повинні розуміти потреби, цілі, цінності та очікування представників різних культур, коли розглядають питання про те, як мотивувати співробітників з різних культурах. Незалежно від того, якої вони національності чи культурного походження, вони завжди очікують, що їхні потреби можуть бути задоволені.

Існують різні види мотивації, які включають в себе мотивацію фінансової винагороди та мотивацію нефінансової винагороди. Відсутність заходів мотивації, як фінансових, так і нефінансових, негативно впливає на рівень відданості працівників, що в довгостроковій перспективі знижує ефективність, результативність, продуктивність, прибутковість, а також стійкість бізнес-операцій [6]. Загальну відмінність між фінансовими та нефінансовими стимулами представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Різниця між фінансовими та нефінансовими стимулами

Аспекти	Фінансові стимули	Нефінансові стимули
Характер винагороди	Грошові (наприклад, бонуси, заробітна плата)	Негрошові (наприклад, визнання, задоволеність роботою)
Тип мотивації	Зовнішня (зовнішні фінансові винагороди)	Внутрішня (внутрішнє задоволення та особистісний ріст)
Вплив на працівників	Впливає на дохід та рівень життя	Покращує робоче середовище та залученість
Приклади	Зарплати, бонуси, премії, опціони на акції	Визнання та похвала, гнучкий графік, можливості для розвитку

Джерело: побудовано автором

Фінансова мотивація - це найпоширеніша форма мотивації, яка полягає в тому, що грошові програми та цінності впливають на дії або бездіяльність людини в бажаному напрямку відповідно до заздалегідь визначеної мети. За допомогою грошових винагород організації часто створюють у працівників відчуття ентузіазму щодо виконання своїх завдань, коли вони їх застосовують. Фінансова мотивація може бути у формі грошової винагороди, подарунків, а також інших форм заохочення, які можна оцінити в грошовому еквіваленті. Завдяки фінансовим мотиваторам працівники постійно отримують задоволення від своєї роботи, що може знизити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці, а також зменшити інші мінімальні негативні явища в поведінці працівників, такі як прогули.

Заохочення персоналу за кращу роботу виходить за рамки фінансової винагороди. Існують й інші емоційні потреби працівників, які підвищують їхню задоволеність працею. Одним із засобів створення цікавого і водночас

складного робочого середовища є нематеріальна мотивація. Нематеріальні винагороди - це невід'ємні, нефінансові винагороди, пов'язані з самою роботою, такі як робочі завдання, складна і цікава робота та можливості навчання, що пропонуються працівникам. "Похвала і визнання є найефективнішими внутрішніми винагородами, які працівник хоче почути, оскільки працівники хочуть відчувати, що вони роблять свій внесок на своєму робочому місці" [12, с.13-17]. За допомогою нефінансових стимулів співробітники отримують можливість використовувати свою залученість та індивідуальні здібності, а менеджер може стимулювати необхідну прихильність працівників до надання допомоги в забезпеченні функціонування організації та її конкурентоспроможності на ринках. Нематеріальна мотивація має високу здатність закріплювати позитивну поведінку працівників протягом тривалого періоду часу, що сприяє підвищенню організаційних цінностей. Завдяки нефінансовій мотивації працівники віддані своїй справі і навіть можуть витрачати додаткові години поза робочим часом, щоб забезпечити вищу продуктивність [13, 53-60].

Таким чином, нефінансова мотивація - це винагорода працівника, яка не є матеріальною, наприклад, підвищена відповідальність за роботу, наявність справедливості в організації з точки зору просування по службі та оплати праці, визнання працівника, похвала, а також залучення працівника та його участь у прийнятті рішень. Нематеріальна мотивація в наш час є одним з найефективніших підходів до підвищення якості роботи працівників [9].

Впровадження лише фінансової мотиваційної програми не може підтримувати відданість працівників, але поєднання обох програм призведе до стійкої відданості працівників навіть в умовах постійної динаміки та змін у навколишньому середовищі [1]. Найефективніша мотиваційна стратегія використовує поєднання фінансових і нефінансових мотиваторів. Ідеальне поєднання залежить від культури компанії, конкретної ролі та індивідуальних уподобань працівника.

Мотивація персоналу в міжнародних компаніях представляє особливий

набір викликів у порівнянні з національними компаніями. Мотивація працівників у міжнародних компаніях створює унікальні виклики та можливості через різноманітні культурні, мовні, регуляторні та географічні фактори. Нижче у таблиці 1.3 наведено деякі особливості мотивації працівників в міжнародних компаніях.

Таблиця 1.3

Особливості мотивації працівників в міжнародних компаніях

Міжкультурне розуміння	Міжнародні компанії працюють у різних культурних середовищах, і те, що мотивує працівників в одній культурі, не завжди може бути ефективним в іншій. Розуміння та повага до культурних відмінностей має важливе значення для розробки мотиваційних стратегій, які б задовольняли різних працівників.
Адаптація заохочень до місцевої специфіки	Міжнародні компанії часто локалізують свої стратегії мотивації відповідно до культурних норм та уподобань кожної країни чи регіону. Це може включати адаптацію програм визнання, оцінювання результатів роботи та заохочень до місцевої культури. Наприклад, у країнах, де цінується колективізм, командні стимули та визнання можуть бути більш ефективними, ніж індивідуальні винагороди. Постійний моніторинг та коригування мотиваційних ініціатив на основі місцевих відгуків та розуміння ринку є запорукою успіху.
Стилі комунікації	Ефективна комунікація має вирішальне значення для мотивації співробітників у міжнародних компаніях. Стилі спілкування також відрізняються в різних культурах. Деякі культури є більш відвертими, в той час як інші - більш опосередкованими. Міжнародні компанії повинні забезпечити чітку комунікацію, щоб уникнути непорозумінь і демотивації.
	Мовні відмінності можуть створювати проблеми з мотивацією співробітників у міжнародних компаніях, ускладнювати ефективну комунікацію та розуміння потреб

Мовні бар'єри	працівників. Компанії також варто інвестувати в програми мовної підготовки, щоб покращити комунікацію та співпрацю між працівниками.
Глобальні кар'єрні можливості	Міжнародні компанії пропонують співробітникам можливості для глобальної мобільності, транскордонних призначень і кар'єрного зростання в різних країнах і регіонах. Висвітлення цих глобальних кар'єрних шляхів і можливостей розвитку може мотивувати працівників до досягнення успіху і розширення своїх можливостей.
Культурна інтеграція	Успішні міжнародні компанії сприяють розвитку почуття культурної інтеграції та приналежності серед працівників різного походження. Заохочення різноманітності, рівності та інклюзивності допомагає створити інклюзивне робоче середовище, в якому працівники відчують, що їх цінують, поважають і дають їм змогу ділитися своїми унікальними поглядами.

Джерело: побудовано автором

Отже, мотивація працівників у міжнародних компаніях передбачає врахування культурних відмінностей, адаптацію стратегій, забезпечення ефективних каналів комунікації, надання рівних можливостей для кар'єрного зростання, забезпечення гнучкого графіку роботи, визнання значних досягнень та надання підтримки працівникам. Розуміючи ці особливості та впроваджуючи гнучкі мотиваційні стратегії, міжнародні компанії можуть створити робоче середовище, яке надихає та заряджає енергією своїх співробітників по всьому світу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У КОМПАНІЇ СОСА-COLA

2.1. Організаційно-правова характеристика компанії Coca-Cola

Coca-Cola була вперше створена в 1886 році чоловіком на ім'я Джон Пембертон. Coca-Cola є одним з провідних світових виробників безалкогольних напоїв, на частку якого припадає 48% світового ринку. Її продукцію можна знайти у понад двісті країн світу. Компанія успішна, а її ріст є постійним і стабільним. Основна причина, чому компанії Coca-Cola вдається утримуватись на ринку протягом тривалого часу, полягає в тому, що вона надає великого значення якості своєї продукції.

Компанія займається маркетингом, виробництвом і продажем двох різних категорій продукції: концентратів і готової продукції. Операції з готовою продукцією складаються переважно з операцій з розливу, продажу та дистрибуції, що належать компанії або контролюються нею. Coca-Cola виробляє величезну кількість напоїв, і всі вони підпадають під такі категорії: газовані безалкогольні напої; вода, збагачена вода та спортивні напої; соки, молочні та рослинні напої; а також чай та кава. Наразі компанія намагається розширити свій асортимент, включивши до нього молочні та рослинні напої з підвищеною поживністю, які виходять за рамки традиційного асортименту напоїв. Компанія нещодавно перейшла до сектору енергетичних напоїв, незважаючи на її стосунки з популярним брендом енергетичних напоїв Monster. Що стосується розширення асортименту продукції, то вона зараз розгортає асортимент алкогольних напоїв.

Операційна структура Кока-Кола включає сім сегментів: Європа, Близький Схід та Африка; Латинська Америка; Північна Америка; Азіатсько-Тихоокеанський регіон; Глобальні інвестиції; Інвестиції в розлив; Корпоративний персонал. Вони підлягають оподаткуванню податком на

прибуток у США та багатьох інших юрисдикціях, в яких вони отримують прибуток. Компанія має чотири географічні операційні сегменти та використовує ліцензійну структуру з місцевими виробниками та дистриб'юторами.

Місія декларує мету компанії та слугує стандартом, за яким вона приймає свої подальші дії та рішення. «Освіжати світ, надихати на моменти оптимізму та щастя, створювати цінність та змінювати світ на краще" [23].

Нещодавня заява про бачення компанії Coca-Cola робить найбільший акцент на сталому бізнесі, створенні спільнот, правах людини та рівності. Відповідно до цього компанія обіцяє освіжати світ своїми відомими брендами, надихати і дарувати радість через сталий бізнес і створення змін для людей, спільнот і, зрештою, нашої планети. Місія та бачення компанії Coca-Cola працюють у єдності, вони доповнюють одна одну. Як місія, так і бачення спрямовані на ринок споживачів: "дарувати моменти оптимізму та щастя", а у своєму баченні - "запропонувати світу портфель брендів якісних напоїв, які передбачають і задовольняють бажання та потреби людей". Ключовими моментами місії та бачення компанії є те, як вона планує залишатися в бізнесі. Компанія запевняє своїх акціонерів, що буде "створювати цінність і змінювати світ на краще, а також максимізувати довгостроковий прибуток для акціонерів, пам'ятаючи про свою відповідальність". Щодо продуктивності, то компанія планує бути високоефективною, економною та швидкозмінною організацією. Місія та бачення компанії Coca-Cola відповідають тенденціям у зовнішньому середовищі. Її бачення спрямоване на те, що потрібно для досягнення успіху в майбутньому. Щоб досягти успіху, Coca-Cola повинна вивчати зовнішнє середовище і знаходити найбільш підходящі стратегії для виживання в економіці.

На перший погляд, місія Coca-Cola є широкою та загальною. Вона не стосується всіх зацікавлених сторін. Натомість її бачення стосується всіх груп зацікавлених сторін. І місія, і бачення компанії відображають її стратегію. Разом вони показують, що компанія хоче робити і як вона збирається це

робити. Її стратегія - бути всесвітньо відомою, а місія та бачення передбачають, що вона збирається досягти цього, будучи соціально відповідальною, пропонуючи різноманітний асортимент продукції; надаючи споживачам кілька варіантів вибору, таким чином завойовуючи більшу частку ринку, створюючи хорошу мережу між споживачами та постачальниками, максимізуючи прибутки та створюючи цінність.

Для того, щоб Coca-Cola могла реалізувати свої стратегії, вона повинна мати правильну організаційну структуру, культуру та лідерство. Організаційна структура побудована таким чином, щоб спрямовувати компанію на ефективне досягнення її стратегії.

Coca-Cola світовий символ освіжаючого напою з 1886 року, має неперевершену присутність у всьому світі. Завдяки своєму культовому червоному логотипу вона стала основним напоєм, яким насолоджуються мільйони людей у різних культурах. Його наявність у магазинах і ресторанах по всьому світу відображає статус міжнародної компанії. З огляду на її широке охоплення, не дивно, що Coca-Cola може похвалитися складною організаційною структурою. Незважаючи на свої великі масштаби, організаційна структура компанії зберігає чіткі та зрозумілі організаційні рамки. Кожен компонент, від ієрархічних рівнів до функціональних відділів, сприяє успіху компанії.

Організаційна структура компанії Coca-Cola відіграє ключову роль у забезпеченні її глобального успіху, підкріплюючи її здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та процвітати на різноманітних ринках. Організаційна структура компанії - це складна мережа, яка відображає її глобальну присутність, різноманітний асортимент продукції та багатогранну діяльність. Coca-Cola, як міжнародна компанія з виробництва напоїв, має чітко визначену організаційну структуру, розроблену для підтримки її глобальних операцій та стратегічних цілей. По суті, організаційна структура компанії Coca-Cola є наріжним каменем її глобального успіху, забезпечуючи ефективну координацію, локальну адаптацію, спеціалізацію, оптимізацію ресурсів та

стратегічне узгодження. Ефективно використовуючи свою ієрархічну структуру, Соса-Кола зберігає свою конкурентну перевагу в динамічному та мінливому ринку напоїв. Організаційна структура компанії поєднує централізоване прийняття рішень з регіональною та функціональною автономією, що дозволяє здійснювати ефективну координацію та адаптацію до місцевих ринків. Хоча конкретна структура може змінюватися залежно від таких факторів, як регіон, продуктова лінійка та стратегічні ініціативи.

Соса-Кола управляється за допомогою вертикальної ієрархії, де повноваження щодо прийняття рішень належать вищому керівництву компанії. Щоденні та рутинні рішення приймаються лінійними менеджерами на середньому рівні.

У компанії Соса-Кола працює понад 700 000 системних співробітників, включно з партнерами по розливу напоїв [21]. Діяльність компанії охоплює понад 200 країн світу та п'ять географічних операційних сегментів [4]. Головний офіс відповідає за загальне керівництво компанією та підтримку регіональної структури. Виконавчий комітет компанії приймає ключові стратегічні рішення для компанії. Голова Виконавчого комітету виступає в ролі фігури компанії і головує на засіданнях правління. Він також є генеральним директором і головною особою, яка приймає рішення.

Кожен підрозділ компанії має менеджера з маркетингу, директора зі зв'язків з громадськістю, фінансового директора тощо. Коли один з цих підрозділів планує щось зробити, наприклад, рекламну кампанію, він повинен зв'язатися зі своїм керівництвом, щоб отримати схвалення.

Компанія Соса-Кола вважається "високою" з погляду складності організації. Високий рівень вертикальної диференціації проявляється в тому, що дуже велика кількість співробітників працює на низькому рівні в операційному відділі, у середній ланці управління, що складається з лінійних менеджерів, які ухвалюють щоденні рішення для компанії, та в головному офісі, який контролює регіональні операції по всьому світу на дуже стратегічному рівні. Конфігурація компанії Соса-Кола є дивізіональною, тобто

розділеною географічно з підрозділами в кожному регіоні. Присутність Coca-Cola в Тихоокеанському регіоні, Європі, на Близькому Сході та в Африці, Північній Америці та Латинській Америці підкреслює важливість географічної сегментації. Нижче наведено схему регіональної структури діяльності Coca-Cola (рис 2.1)



Рис. 2.1. Схема регіональної структури Coca-Cola [27]

Діяльність Coca-Cola організована в різні глобальні бізнес-одиниці (ГБО) або операційні сегменти, кожна з яких сфокусована на певних географічних регіонах або категоріях продукції. У межах кожної глобальної бізнес-одиниці функціональні підрозділи відповідають за конкретні сфери бізнесу, такі як маркетинг, продажі, фінанси, ланцюжок поставок, управління персоналом, а також дослідження та розробки. Ці департаменти підтримують ГБО та забезпечують ефективну та результативну діяльність у відповідних сферах. Окрім бізнес-підрозділів та функціональних відділів, Coca-Cola має централізовані допоміжні функції та спільні служби, які надають спеціалізовану експертизу, ресурси та послуги для всієї організації. Це можуть бути ІТ, юридичний відділ, відділ закупівель, відділ комунікацій, відділ сталого

розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, незалежно від того, на чому вони спеціалізуються, їхньою організаційною метою є максимізація прибутку для акціонерів шляхом продажу продукції Coca-Cola по всьому світу широкому колу споживачів. Вони здатні зробити це завдяки дуже вертикально ієрархічній організації, яка дозволяє їм скористатися перевагами стратегії низьких витрат, обмежуючи витрати і збільшуючи доходи.

Як багатонаціональна корпорація, Coca-Cola підпадає під дію різних правових норм, які регулюють її операції, комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Coca-Cola є публічною компанією, зареєстрованою відповідно до законодавства штату Делавер. Як корпорація, вона має правосуб'єктність, відокремлену від її акціонерів, що забезпечує захист обмеженої відповідальності її власників. Компанія дотримується низки принципів, політик і процедур корпоративного управління, які визначають поведінку Ради директорів, вищого керівництва та працівників. Ці методи управління покликані сприяти прозорості, підзвітності, етичній поведінці та підвищенню акціонерної вартості. Як лідер у галузі виробництва напоїв, Кока-Кола підпадає під дію антимонопольного та конкурентного законодавства, яке регулює ринкову конкуренцію, запобігає монополістичній поведінці та забороняє антиконкурентну поведінку, таку як фіксування цін, змови та зловживання домінуючим становищем.

Компанія наслідує усі екологічні норми, спрямовані на захист природних ресурсів, зменшення забруднення та сприяння сталому розвитку. Контроль за дотриманням екологічного законодавства необхідний для управління екологічними ризиками, забезпечення відповідального ведення бізнесу та підтримки корпоративної репутації. Компанія та її працівники зобов'язані виробляти продукцію, яка зменшує забруднення навколишнього середовища або принаймні не спричиняє його [25].

Інша норма стосується стандартів якості та безпеки продукції. Компанія Coca-Cola зобов'язана виробляти таку продукцію, яка не є шкідливою для

здоров'я людини. Для того, щоб досягти цього, їхні продукти проходять тестування в бюро стандартів

Coca-Cola дотримується трудового законодавства, яке регулює всі аспекти трудових відносин з працівниками, включаючи трудові договори, заробітну плату, робочий час, безпеку на робочому місці, боротьбу з дискримінацією та трудові права. Виконання трудового законодавства має вагоме значення для створення сприятливого робочого середовища та захисту прав працівників.

Coca-Cola виконує численні закони і нормативні акти у країнах, де вона працює, включаючи, але не обмежуючись ними, норми щодо харчових продуктів і напоїв, стандарти безпеки продукції, правила реклами і маркетингу, закони про охорону навколишнього середовища, трудове законодавство і правила торгівлі.

Отже, ці правові характеристики формують операційне середовище та ділову практику компанії і визначають її поведінку, прийняття рішень та взаємодію із зацікавленими сторонами у складному регуляторному середовищі. Дотримання чинних законів і нормативно-правових актів має вирішальне значення для підтримки репутації компанії, зниження правових ризиків і досягнення довгострокового успіху.

2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління персоналом у компанії Coca-Cola

У наш час мотивація відіграє величезну роль серед працівників, особливо коли ми говоримо про людей, які працюють у транснаціональних компаніях, таких як Coca-Cola.

Coca-Cola визнає, що її співробітники є значною частиною її успіху, тому, як і будь-яка інша компанія, вона застосовує необхідні стратегії для забезпечення високої мотивації своїх працівників. Будучи глобальним

гігантським бізнес-лідером, компанія входить до числа тих, що мають найбільшу кількість персоналу. Наразі вона налічує близько 700 000 співробітників, які працюють на міжнародному та місцевому рівнях.

Згідно зі Звітом про сталий розвиток Coca-Cola, компанія постійно вимірює рівень зацікавлення працівників за допомогою різноманітних опитувань. Останніми роками Coca-Cola повідомляла про високий рівень зацікавленості працівників, зазвичай у межах 65-80%, що свідчить про сильну прихильність компанії до підтримки вмотивованої робочої сили. У останньому опитуванні Про оцінку загального задоволення роботою у компанії, на базі порталу «Comparably» участь прийняло 1307 працівників компанії, результати даного опитування зображено на рисунку 2.2.

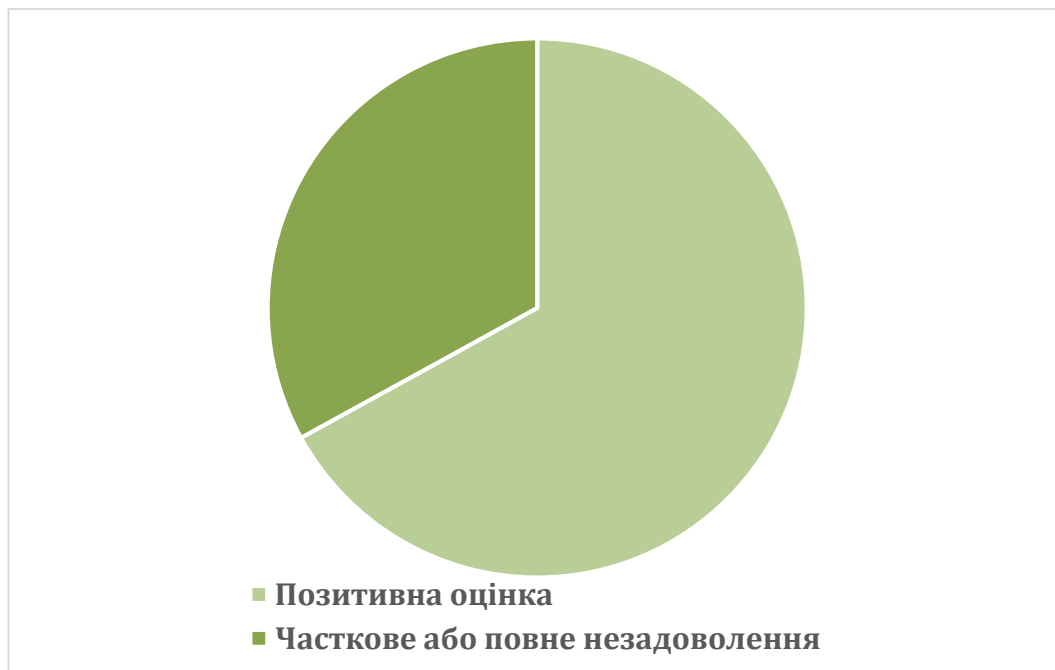


Рис. 2.2. Результати оцінки загального задоволення працівників роботою у компанії Coca-Cola [26]

Із 1307 відгуків працівників компанії Coca-Cola 67% були позитивними. Решта 33% були конструктивними відгуками, які мали на меті допомогти компанії покращити її робочу культуру.

Компанія цінує роль, яку відіграють ці працівники, і тому запровадила певні практики, що використовуються для мотивації працівників (табл.2.3). Впроваджуючи ці мотиваційні механізми, Coca-Cola прагне створити

сприятливе, інклюзивне та динамічне робоче середовище, в якому працівники відчують, що їх цінують, мотивують та надихають на повну реалізацію свого потенціалу. Ці зусилля сприяють залученню, утриманню працівників та успіху компанії на конкурентному ринку.

Таблиця 2.3

Основні практики мотивації працівників у компанії Coca-Cola

Визнання та винагороди	Соса-Солa впроваджує програми визнання та винагород, щоб відзначити досягнення та внесок своїх співробітників. Вони можуть включати в себе нагороди працівника місяця/року, премії за результатами роботи, точкові винагороди за виняткові зусилля, а також церемонії нагородження.
Кар'єрний розвиток та можливості навчання	Соса-Солa інвестує у професійний розвиток та зростання своїх співробітників, надаючи доступ до навчальних програм, тренінгів, семінарів та освітніх можливостей.
Розширення повноважень та автономії працівників	Соса-Солa розвиває культуру розширення повноважень, делегуючи керівництво, відповідальність за прийняття рішень та автономію своїм працівникам.
Ініціативи щодо балансу між роботою та особистим життям	Соса-Солa визнає важливість балансу між роботою та особистим життям і пропонує ініціативи для підтримки працівників у досягненні гармонії між їхнім професійним та особистим життям.
Відкрита комунікація та прозорість	Соса-Солa сприяє відкритій комунікації та прозорості, інформуючи працівників про цілі, стратегії, результати діяльності та зміни в компанії.
Тімбілдінг та соціальні заходи	Соса-Солa організовує тимбілдинги, соціальні заходи та рекреаційні можливості, щоб сприяти почуттю приналежності серед працівників та побудови позитивних стосунків на робочому місці.
Управління ефективністю та зворотній зв'язок	Соса-Солa акцентує увагу на процесах управління ефективністю, які забезпечують конструктивний зворотний зв'язок. Регулярне оцінювання результатів діяльності, постановка цілей та обговорення кар'єри допомагають працівникам зрозуміти очікування, відстежувати прогрес та визначати сфери для вдосконалення.

Джерело: побудовано автором

Безумовно, компанія Coca-Cola намагається інтегрувати ефективні нефінансові та фінансові системи винагороди, які допомагають підтримувати мотивацію співробітників до ефективної роботи та відчувати свою значущість для компанії, в якій вони працюють [11].

У Coca-Cola механізм мотивації управління персоналом працює як багаторівнева система, спрямована на надихання, залучення та утримання найкращих талантів. В основі цього механізму лежить комплексний підхід, який поєднує фінансові стимули, ініціативи кар'єрного розвитку та позитивну організаційну культуру.

Coca-Cola винагороджує працівників за їхню наполегливу працю та досягнення за допомогою таких програм, як "Працівник місяця", премії за результатами роботи та інших заохочень. Coca-Cola пропонує безліч різних видів винагород і відзнак, які допомагають підтримувати мотивацію співробітників. Компанія має програму Global Rewards, яка передбачає преміювання за високі результати роботи, а також індивідуальні та командні бонуси. Існує також номінована колегами програма "Кращі з кращих", яка нагороджує співробітників за додаткові зусилля. Компанія також проводить щорічну програму нагород "Цінності в дії", щоб відзначити співробітників за демонстрацію однієї з основних цінностей Coca-Cola - лідерства, доброчесності та сталої якості.

У Coca-Cola фінансові стимули відіграють важливу роль у мотивації працівників. Компанія пропонує конкурентоспроможні пакети оплати праці та пільг для залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Бонуси та заохочення за продуктивність додатково винагороджують окремих людей і команди, які досягають важливих цілей і перевершують очікування. Ці фінансові винагороди є не тільки відчутним визнанням зусиль співробітників, але й служать потужним мотиватором для підвищення ефективності та продуктивності.

Інший метод мотивації, який використовує компанія Coca-Cola є загальна винагорода - це концепція, за допомогою якої компанія намагається

залучити та утримати співробітників, щоб отримати найкращі результати.

Coca-Cola запустила хмарну технологічну програму, яка дозволяє працівникам налаштовувати власні винагороди. Вибір одного може відрізнятися від вибору іншого. Наприклад, деякі працівники можуть вважати життєво важливими екскурсії та відпустки, тоді як інші надають перевагу надбавкам та преміям. Внесок компанії в загальну винагороду приносить свої позитивні наслідки. Оскільки працівники мають внутрішню мотивацію або керуються власними інтересами, компанія може отримати максимальну віддачу від їхніх внесків. Мотивований працівник досягне кращих результатів, ніж очікувалося, що є однією з причин, чому Coca-Cola має кращі показники на ринку, ніж її конкуренти, з точки зору продажів, завдяки відмінній якості продукції, яку вона виробляє. Це позитивно впливає на продуктивність компанії і саме тому сьогодні вона є найефективнішою компанією з виробництва напоїв у світі.

До того ж, компанія Coca-Cola покриває витрати на навчання тим працівникам, діти яких можуть скористатися стипендіальними фондами компанії. Інші винагороди, які пропонує компанія, включають безкоштовне паркування, знижки для працівників та програми знижок на автомобілі. Оплата праці співробітників залежить від їхніх навичок, посади, освіти та досвіду роботи. На додаток до заробітної плати щорічно виплачуються бонуси. Соціальні пільги включають медичне страхування, стоматологічне страхування, страхування на випадок інвалідності, страхування від нещасних випадків на виробництві, охорону психічного здоров'я, пенсійний план, а також декретну відпустку та відпустку по догляду за дитиною і батьком [25].

Крім того, Coca-Cola приділяє велике значення розвитку кар'єри та можливостям зростання для своїх співробітників. "Причина, чому Coca-Cola може бути більш успішною, полягає в тому, що вони створили багато навчальних центрів і коледжів управління для працівників різних класів і різних професій по всьому світу. Компанія може не лише пропонувати заробітну плату, але й надавати нові навички без відриву від роботи" [8].

Компанія пропонує програми навчання та розвитку для співробітників, щоб покращити їхні навички та просунути їхню кар'єру в організації. Компанія надає можливості для навчання та ефективні інструменти розвитку через Університет Соса-Кола (CCU), щоб отримати більше навичок та підвищити свою кваліфікацію для того, щоб залишатися на вищій посаді. CCU пропонує кілька навчальних онлайн-курсів для працівників компанії, такі як програми розвитку лідерських якостей, програми управління талантами та деякі навчальні програми [24]. Співробітники також отримують завдання, які дозволяють їм працювати в різних сферах у різних країнах. Незалежно від того, чи йдеться про програми розвитку лідерських якостей для керівників-початківців чи про технічне навчання для професіоналів, Соса-Кола інвестує у професійний розвиток своїх співробітників. Також компанія заохочує внутрішню мобільність, що дозволяє співробітникам досліджувати та просуватися на різних посадах в компанії. Дані методи мотивації є нематеріальними, однак саме вони сприяють формуванню внутрішніх мотивів, які сприяють кращій мотивації працівників. Так, працівник, який розуміє, що у випадку кращого виконання роботи отримає вищу посаду, він буде вмотивований працювати більш ефективно та буде власне самостійно зацікавлений у здійсненні такої діяльності [10].

Причина робити все можливе для своїх співробітників полягає в тому, що Соса-Кола впевнена в своїх співробітниках. Корпорація інвестує в них і сподівається, що їхні співробітники також намагатимуться зробити все можливе для себе. Компанія впевнена, що зосередження на кар'єрному зростанні не тільки підвищує особисте задоволення, але й сприяє лояльності та відданості співробітників.

Соса-Кола піклується про здоров'я та благополуччя своїх працівників. Компанія пропонує оздоровчу програму під назвою "Thrive@Coke", яка підтримує розвиток особистості поза роботою, включаючи фізичне, фінансове та емоційне благополуччя. Фізичні вправи, харчування, фінансове планування, психічне здоров'я - ось ресурси, якими можна поділитися в рамках програми

Thrive.

Окрім цього, Coca-Cola заохочує різноманітність та інклюзивність, згідно з чим усі працівники є рівними і по відношенню до кожного забезпечується справедливе ставлення, намагаючись створити позитивне та сприятливе робоче середовище для всіх працівників. Сама компанія запевняє “У Coca-Cola ми створюємо спільне, інклюзивне робоче середовище, яке дає змогу нашим працівникам процвітати” [23]. Компанія також просуває різноманітність у своїх рекламних та маркетингових кампаніях, підтримуючи відповідний діалог зі споживачами та зацікавленими сторонами.

Компанія використовує відкрите спілкування та зворотній зв'язок між працівниками та менеджерами. У компанії також існує формальний процес управління ефективністю, який включає постановку цілей і надання регулярного зворотного зв'язку, забезпечуючи сприятливе середовище, де працівники можуть бачити, що їхні зусилля впливають на виконання їхніх обов'язків.

У Coca-Cola працівників заохочують приймати участь в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності, таких як волонтерство та заходи зі збору коштів. Крім того, компанія регулярно організовує заходи для співробітників, такі як корпоративні пікніки, шоу талантів та інші позаробочі заходи, спрямовані на те, щоб співробітники відчували, що їх цінують і що вони є частиною сім'ї Coca-Cola. І це лише кілька прикладів того, як Coca-Cola мотивує своїх працівників. Впроваджуючи ці стратегії, компанія прагне створити вмотивований та продуктивний робочий персонал.

Командоутворення - одна з найпотужніших мотиваційних стратегій, яку використовує компанія Coca-Cola. Також командна робота є частиною організаційної культури компанії. Ця практика використовується у всій структурі, тобто на рівні керівництва та для працівників. У компанії зазначають, що команди формують двигун, який приносить інновації, що проявляються у всіх операціях компанії. Це сприяє зростанню і є основним фактором численних досягнень.

Вивчаючи мотивацію праці в Coca-Cola, стає очевидним, що компанія робить сильний акцент на створенні робочого середовища, яке сприяє залученості та задоволеності працівників. Coca-Cola застосовує різноманітні стратегії мотивації працівників, такі як пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати, надання можливостей для кар'єрного зростання, а також визнання та винагорода за внесок кожного працівника. Ці зусилля є важливими для підвищення морального духу та продуктивності працівників, що в кінцевому підсумку призводить до більшого успіху компанії. Аналізуючи статистичні дані у таблиці 2.4 Про вплив мотивації працівників у Coca-Cola за останні три роки, можна побачити позитивну динаміку, що свідчить про те, що компанія застосовує правильний підхід до мотивації працівників, який в кінцевому результаті позитивно впливає на її загальний фінансовий стан.

Таблиця 2.4

Статистичні дані про вплив мотивації працівників у Coca-Cola [28]

Рік	Оцінка залученості працівників (%)	Кількість годин навчання на одного працівника	Плинність кадрів (%)	Інноваційні пропозиції	Дохід (млрд дол. США)
2021	79	28	13.1	355	38.6
2022	82	30	11.4	410	43
2023	85	32	10.2	460	45.75

Ця статистика ілюструє позитивні тенденції у мотивації працівників та її вплив на результати діяльності компанії Coca-Cola за останні три роки. У той час, як залученість персоналу з 79% у 2012 році зросла до 85% у 2023 році, загальний дохід компанії збільшився на понад 7 млрд. дол. США за цей період. Окрім цього, данні таблиці, доводять важливість впливу зусиль, що застосовує компанія задля мотивації та залучення своїх співробітників, що сприяє як індивідуальному успіху, так і успіху всієї компанії.

Однак на шляху до ефективного впровадження цих тактик мотивації можуть виникнути проблеми, особливо в умовах різноманітної та глобальної робочої сили. Такі фактори, як культурні відмінності, різна трудова етика та

розрив між поколіннями, можуть впливати на ефективність мотиваційних стратегій. Оскільки Coca-Cola продовжує долати ці складнощі, для компанії вкрай важливо адаптувати свої підходи, щоб забезпечити стійку мотивацію та відданість своїх співробітників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У КОМПАНІЇ COCA-COLA

Підтримка високо мотивованого персоналу є ключем для сталого успіху та зростання будь-якої організації, і Coca-Cola не є винятком. Як світовий лідер у виробництві напоїв, Coca-Cola значною мірою залежить від залученості та мотивації своїх співробітників для впровадження інновацій, адаптації до нових умов і процвітання. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів, що допомагає підтримувати конкурентоспроможність компанії на ринку.

Вже маючи готову та діючу систему мотивації своїх працівників та показуючи успіх, компанія повинна і надалі розвиватись і слідувати сучасним трендам в мотивації та постійно удосконалювати свій механізм. Саме для цього потрібно оцінити усі слабкі місця у системі мотивування працівників і покращувати їх для ще більшої ефективності і залученості робітників. Розглянемо декілька сфер, для яких надамо відповідні рекомендації щодо підвищення мотивації у Coca-Cola, зосереджуючись на створенні позитивного та динамічного робочого середовища, яке відповідає цінностям та цілям компанії.

1. Справедливий розподіл нагород.

У компанії Coca-Cola існує зв'язок між системою винагород і бізнес-плануванням. Компанія зосереджена на максимізації прибутку, тому постійно розробляє нові стратегії для досягнення цієї мети. Вона застосовує стратегію проникнення на ринок, яка включає встановлення відносно низьких цін на

напої. Вона також використовує підхід до створення вартості, який підкреслює важливість не лише створення споживчої цінності, але й цінності для працівників.

Встановлення досяжних цілей допоможе пов'язати систему винагород з корпоративною стратегією. Однією з цілей Coca-Cola є підвищення рівня задоволеності клієнтів. Компанія встановлює цільові показники для свого персоналу і винагороджує їх за досягнення цих показників, одночасно максимізуючи прибуток та задоволення клієнтів через виробництво високоякісної продукції мотивованими працівниками.

Але одночасно з цим, компанія Coca-Cola повинна справедливо винагороджувати високоефективних і відомих працівників й допомагати тим, хто погано працює, здобути впевненість. Впевненість не є природною рисою, воно набувається з часом через систематичний процес навчання. Додаткове навчання — це більше, ніж привілеї для неефективного персоналу у компанії. Співробітники повинні мати можливість вибирати з безлічі заохочень, тому компанія повинна їх класифікувати та диверсифікувати. Це можуть бути грошові, негрошові стимули, стимули, засновані на результативності, або на основі визнання. Coca-Cola також має заохочувати відкритість і мінімізувати упередженість під час винагороди співробітників, при цьому будь-який працівник отримує премію за добре виконану роботу.

2. Консультації щодо покращення кар'єри.

Створення надійної системи консультацій з питань кар'єрного зростання між співробітниками та керівництвом має важливе значення для підвищення мотивації та довгострокової взаємодії. Coca-Cola може проводити регулярні зустрічі віч-на-віч, на яких співробітники обговорюють зі своїми менеджерами свої кар'єрні цілі, прогалини в навичках та потреби в розвитку. Ці консультації повинні бути структуровані так, щоб включати персоналізовані плани розвитку, в яких чітко позначені досяжні цілі та ресурси, необхідні для їх досягнення.

Крім того, надання програм наставництва, в яких досвідчені співробітники направляють менш досвідчених, можуть допомогти у кар'єрному

зростанні. Це не лише допоможе утримати талановитих спеціалістів, а й гарантуватиме, що співробітники відчують, що їх цінують та розуміють. Коли співробітники бачать свій шлях для розвитку та відчують підтримку у своєму зростанні, їхня відданість компанії зростає, що призводить до підвищення мотивації та продуктивності. Більше того, прозорість критеріїв просування по службі та внутрішніх оголошень про вакансії може ще більше підвищити довіру та мотивацію, оскільки співробітники відчують, що мають рівні можливості для просування кар'єрними сходами на основі заслуг та продуктивності.

3. Власність працівників.

Порівняльно новою тенденцією є власність співробітників, яка найчастіше реалізується як плани володіння акціями співробітників або Employee Stock Options Plan (ESOP). Однак ESOP – це не те саме, що опціони на акції. У ESOP працівники отримують винагороду у вигляді акцій компанії. Опціони на акції дають працівникам можливість придбати акції компанії за встановленою ціною, навіть якщо ринкова ціна акцій зростає вище цієї точки. Оскільки працівники ESOP отримують винагороду акціями, з часом вони можуть стати власниками компанії, що є привабливою стратегією виходу для поточних власників, які прагнуть плавного переходу [22].

За програмами володіння працівниками стоїть переконання, що працівники, які мислять як власники, більш мотивовані піклуватися про успіх компанії, зменшувати непотрібні витрати, здійснювати якіснішу роботу та залишатися в компанії довше.

4. Просування спільного робочого середовища.

Створення атмосфери співробітництва, в якій командна робота цінується та винагороджується, може також значно підвищити мотивацію та задоволеність співробітників. Coca-Cola може досягти цього, реалізуючи заходи щодо побудови команди, міжфункціональні проекти та програми визнання, для відзначення групових досягнень. Заохочення відкритого спілкування та співробітництва між відділами сприятиме виникненню почуття єдності та

спільності цілей серед співробітників, що призведе до підвищення залученості та продуктивності. Також, надання співробітникам можливості вносити ідеї та брати участь у процесах прийняття рішень розширює їх можливості та сприяє почуттю причетності до успіху компанії. Просуваючи культуру співробітництва, Coca-Cola може використовувати колективні таланти та креативність своїх співробітників, стимулюючи тим самим інновації.

5. Тімбілдинги.

Щоб підвищити мотивацію співробітників, Coca-Cola також може покластися на побудову командного духу. Віра в ефективну комунікацію, постійний розвиток колективу та створення енергійного робочого середовища визначають стратегію компанії. Тімбілдинг виступає як важливий інструмент у сприянні взаєморозумінню та формуванні правильної атмосфери в колективі, причому він вважається одним з найбільш економічних способів досягнення цієї мети. Розширення можливостей та розвиток персоналу ефективно підтримується через такий вид взаємодії. Взаємний обмін ідеями та взаємодія між командами створюють відчуття єднання та приналежності. Додатково, організація інтерактивних заходів, де співробітники можуть разом провести час, наприклад, в спортзалі або під час спільної перерви на каву, сприяє формуванню інноваційного духу та лояльності до компанії. Ця злагоджена взаємодія веде до постійного вдосконалення навичок та вмінь працівників, що, в свою чергу, сприяє успішному розвитку компанії.

6. Баланс роботи та життя.

Правильно підібраний баланс між роботою та особистим життям необхідний для того, щоб працівники були щасливими та продуктивними.

Згідно з опитуванням центру Comparably, баланс між роботою та особистим життям у компанії Coca-Cola оцінюється на низькому рівні. 457 опитаних співробітників оцінили баланс між роботою та особистим життям в The Coca-Cola Company на двійку, що ставить компанію в нижню ланку компаній схожих за розміром на порталі Comparably.

За результатами опитування 64% співробітників компанії Coca-Cola

задоволені своїм балансом між роботою та особистим життям, тоді як 36% вважають, що відчують вигорання. Добре пропорційний баланс між роботою та життям необхідний для того, щоб працівники були щасливими та продуктивними.

Близько 37% співробітників Coca-Cola працюють вісім годин або менше, тоді як 63% з них мають дуже довгий день - більше десяти годин [26].

Загалом працівники відділу кадрів та працівники, які працюють у компанії понад 10 років, вважають, що вони добре балансують між роботою та особистим життям, тоді як працівники відділу інженерії та працівники інших структурних підрозділів вважають, що є можливості для вдосконалення.

Для покращення балансу потрібно розглянути можливість зменшення робочих годин для тих, хто працює понад 8 годин на день. Забезпечення більшої гнучкості в робочому графіку також може сприяти покращенню балансу між роботою та особистим життям.

Забезпечення рівних можливостей для всіх відділів у досягненні гармонії між роботою та особистим життям має стати важливим аспектом кадрової політики, оскільки працівники, які відчують професійне вигорання є менш ефективні і більш схильні до того, що залишити роботу. Coca-Cola повинна розглянути результати опитувань та оцінити, як теперішні програми та ініціативи впливають на різні групи працівників, та адаптувати підходи для забезпечення всебічної підтримки.

7. Автоматизація процесів.

Автоматизація процесів виробництва стала не лише трендом, але й важливим стратегічним напрямом для багатьох компаній, оскільки це не лише підвищує ефективність виробництва, але й безпосередньо впливає на працівників. Звільнення їх від монотонних та рутинних завдань виробництва надає можливість присвятити свій час більш складним та креативним проєктам. Це в свою чергу не лише покращує якість та швидкість виробництва, але й сприяє розвитку компетенцій працівників у нових сферах. Окрім цього, автоматизація дозволить працівникам більше уваги приділяти важливим

аспектам виробництва, таким як контроль якості, аналіз даних та розробка нових ідей. Це зробить робочий процес більш цікавим та стимулюючим для працівників, що позитивно позначиться на їхній мотивації та задоволеності роботою. Крім того, залучення працівників до впровадження та підтримки автоматизованих систем може сприяти їхньому особистому розвитку та професійному зростанню. Шляхом навчання роботі з новими технологіями та програмним забезпеченням, працівники Соса-Соса будуть розвиватись як фахівці та вносити цінний вклад у подальший розвиток компанії. Такий підхід сприятиме створенню стійкого та інноваційного робочого середовища, яке впливатиме не лише на виробництво, але й на розвиток персоналу.

8. Гнучкість робочого місця.

Також способом підвищення мотивації співробітників у Соса-Соса, які переважно працюють в офісі, є ініціатива про забезпечення гнучкості робочого місця. Такий підхід враховує різноманітні потреби співробітників та дозволяє їм збалансувати професійне та особисте життя. Реалізація гнучких робочих режимів, таких як віддалена робота, гнучкий графік або скорочені робочі тижні, свідчатимуть про бажання компанії підтримувати загальний добробут своїх співробітників.

Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам самостійно керувати своїм часом, що відповідає їхнім індивідуальним потребам та вимогам. Наприклад, батьки можуть використовувати цей підхід для забезпечення догляду за дітьми або участі у шкільних заходах. Або ж співробітники, які довго добираються на роботу або мають проблеми зі здоров'ям, можуть відчути користь від можливості працювати з власного дому, що зменшує стрес та поліпшує баланс між роботою та особистим життям.

Важливо підкреслити, що забезпечення гнучкості робочого місця призводить до позитивних результатів як для працівників, так і для компанії в цілому. Співробітники, які мають можливість контролювати свій робочий графік, зазвичай більш залучені та мотивовані, оскільки вони відчувають, що компанія цінує їхню свободу та довіру. Крім того, гнучкість сприяє розвитку

культури довіри та взаємної поваги всередині компанії, оскільки вона підтримує впевненість у спроможності працівників ефективно керувати своїми обов'язками незалежно від місця роботи.

Для того щоб ще більше підвищити гнучкість робочих місць, Coca-Cola може розробити чіткі рекомендації та забезпечити необхідні ресурси для віддаленої роботи, а також забезпечити доступ до необхідних технологій та систем підтримки. Регулярне спілкування та зворотний зв'язок можуть також допомогти зберігати міцні зв'язки між віддаленими членами команди та сприяти співпраці всередині компанії.

В цілому, гнучкість робочого місця сприяє не лише особистому і професійному розвитку співробітників, а й створює атмосферу, сприятливу для успіху та процвітання всієї компанії. Шляхом прийняття гнучкості як однієї з ключових цінностей, Coca-Cola може створити робоче середовище, що сприяє мотивації, задоволенню та ефективності її співробітників.

9. Різноманітність та інклюзивність.

Оскільки Coca-Cola є великою міжнародною компанією, з великою кількістю працівників на усіх континентах, вона може також зосередитися на ініціативах щодо різноманітності та інклюзивності на робочому місці. Важливо створити середовище, де кожен співробітник відчуває себе важливим, незалежно від його раси, етнічної приналежності, статі, сексуальної орієнтації, віку чи здібностей. Різноманітність не лише збагачує культуру компанії, але й сприяє інноваціям, творчості та співпраці між співробітниками. Один із способів досягнення цього - активний набір кандидатів з недостатньо представлених груп та використання різноманітних каналів пошуку. Крім того, впровадження «сліпого» набору може допомогти уникнути упередженості. Це допоможе створити робочу силу, яка відображає різноманітність споживчої бази, що дозволить краще розуміти та задовольняти потреби клієнтів, а також сприятиме інклюзивній культурі на робочому місці.

Крім того, Coca-Cola може створювати групи ресурсів співробітників, так звані Employee Resource Group (ERG) або групи за інтересами, які надають

співробітникам платформу для зв'язку, взаємодії та підтримки один одного на основі спільних осіб чи досвіду. Такі групи можуть бути корисним ресурсом для обміну думками та підвищення усвідомленості про проблеми, пов'язані з різноманітністю та виступати за позитивні зміни всередині компанії. Крім цього, навчання різноманітності та інклюзивності може підвищити культурну компетентність співробітників та сприяти побудові більш інклюзивного робочого середовища. Тренінги з таких тем, як несвідома упередженість, інклюзивне лідерство та міжкультурне спілкування можуть дати співробітникам нові знання та навички.

10. Розширення та зміцнення відділу кадрів.

Компанії слід також розширити свій відділ кадрів для забезпечення ефективної роботи програм винагород та компенсацій. Сильний відділ кадрів гарантуватиме безперебійну роботу цих програм, що в свою чергу підвищить задоволеність і мотивацію працівників. Таке рішення додатково створить нові робочі місця, що дозволить залучити більше кваліфікованих фахівців і краще розподілити навантаження. Ефективна система винагород і компенсацій забезпечить працівникам хороші умови праці, що підвищить їхню лояльність до компанії.

Всі ці заходи допоможуть створити більш справедливе, сприятливе та мотивуюче робоче середовище, в якому кожен співробітник почуватиметься цінним і здатним досягти успіху.

Отже, компанія Coca-Cola може значно підвищити мотивацію працівників, реалізуючи багатогранний підхід, що враховує різні аспекти залучення співробітників. Використовуючи дев'ять рекомендацій, викладених вище, компанія може сприяти розвитку культури мотивації, задоволеності та продуктивності серед своїх працівників.

По-перше, забезпечення справедливого розподілу винагород залежно від результатів роботи та вкладу стимулюватиме співробітників прагнути до досконалості.

По-друге, пропозиція кар'єрного консультування та можливостей

розвитку дозволить співробітникам реалізувати свої професійні цілі та прагнення всередині компанії.

По-третє, впровадження програм власності співробітників може прищепити їм почуття власності та відповідальності, спонукаючи співробітників виявляти ініціативу та сприяти успіху компанії.

По-четверте, сприяння створенню спільного робочого середовища за допомогою ініціатив, таких як тимбіндинг та розвиток відкритих каналів зв'язку сприятиме творчості, інноваціям та командній роботі.

По-п'яте, надання пріоритету ініціативам з балансу між роботою та особистим життям сприятиме благополуччю та задоволенню співробітників, що призведе до підвищення продуктивності та утримання співробітників.

По-шосте, використання процесів автоматизації там, де це можливо, може оптимізувати робочі процеси, скоротити кількість ручних завдань та дати співробітникам можливість зосередитись на більш цінній роботі.

По-сьоме, пропозиція гнучкості на робочому місці, такої як варіанти віддаленої роботи або гнучкий графік, дозволить врахувати різноманітні потреби та переваги, сприяючи задоволеності та залученості співробітників. Приділення першочергової уваги ініціативам з різноманіття та інклюзивності створить більш справедливе та сприятливе робоче середовище, в якому всі співробітники почуватимуться цінними, шановними та уповноваженими ділитися своїми унікальними поглядами та талантами.

Отже, прийнявши ці рекомендації, компанія Coca-Cola зможе покращити свій механізм мотивації персоналу, який приділятиме більшу увагу благополуччю співробітників, сприятиме зростанню та розвитку, а також забезпечить стійкий успіх у бізнесі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, сучасне бізнес-середовище і надалі стикається з численними викликами, пов'язаними з мотивуванням працівників працювати з максимальною віддачею. Економічні, соціокультурні, технологічні та інші аспекти взаємодіють, формуючи унікальне середовище для підтримки та розвитку мотивації в організаціях, а сучасний бізнес-світ швидко змінюється, і саме тому організації повинні бути готові адаптувати свої стратегії мотивації до нових реалій. Компанія Coca-Cola розуміє, що її успіх напряду залежить від залученості та задоволеності працівників, тому приділяє цьому аспекту велику увагу.

У компанії Coca-Cola розуміння та посилення мотивації персоналу є ключовим фактором у створенні сприятливого робочого середовища та забезпеченні сталого успіху організації. Цей світовий гігант, відомий своїм культовим брендом і широким асортиментом продукції, визнає, що його співробітники є основою його діяльності. Мотивація в Coca-Cola - це не лише стимулювання продуктивності, а й розвиток культури, в якій процвітають інновації та співпраця. Важливо підкреслити, що мотивація працівників у компанії Coca-Cola є системним підходом, який охоплює всі рівні організації.

Основні дослідження даної роботи підкреслюють наступні висновки:

1. Мотивація працівників у міжнародних компаніях вимагає врахування культурних відмінностей, адаптації стратегій, забезпечення ефективних комунікаційних каналів, надання рівних можливостей для кар'єрного зростання, впровадження гнучкого робочого графіку, визнання глобальних досягнень та підтримки працівників. Розуміючи ці особливості та застосовуючи гнучкі мотиваційні стратегії, міжнародні компанії можуть створити робоче середовище, яке надихає та заряджає енергією своїх співробітників у всьому світі.

2. Компанія Coca-Cola робить сильний акцент на створенні робочого середовища, яке сприяє залученості та задоволеності працівників. Вона застосовує різноманітні стратегії мотивації своєї робочої сили, такі як

пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати, надання можливостей для кар'єрного зростання, а також визнання та винагорода за внесок кожного працівника. Однак на шляху до ефективного впровадження цих тактик мотивації можуть виникнути проблеми, особливо в умовах різноманітної та глобальної робочої сили. Для подолання цих викликів Соса-Сола регулярно переглядає та коригує свої мотиваційні програми, враховуючи зворотний зв'язок від працівників.

3. Окреслено 10 напрямків у яких Соса-Сола може покращити вже існуючу політику щодо формування мотивації. До них входять: 1) справедливий розподіл нагород; 2) консультації щодо покращення кар'єри; 3) власність працівників; 4) просування спільного робочого середовища; 5) тимбілдинги; 6) баланс роботи та життя; 7) автоматизація процесів; 8) гнучкість робочого місця; 9) різноманітність та інклюзивність; 10) розширення та зміцнення відділу кадрів. Кожен із цих напрямків є важливим для забезпечення довгострокової мотивації працівників та їхньої задоволеності роботою. Впровадження цих стратегій дозволить створити більш гармонійне та продуктивне робоче середовище, де кожен працівник відчуватиме свою значимість і буде прагнути досягати нових вершин.

У загальному висновку варто зазначити, що мотивація праці є критично важливим фактором успіху не лише компанії Соса-Сола. Поточні практики компанії, такі як впровадження програм винагород та формування позитивної культури праці, демонструють прагнення мотивувати працівників та підвищувати загальну продуктивність. Однак проблеми все ще існують, особливо у сфері плинності кадрів та підтримання мотивації в довгостроковій перспективі. Рухаючись вперед, Соса-Сола повинна продовжувати надавати пріоритет добробуту та залученості працівників, оскільки ці фактори безпосередньо пов'язані з успіхом організації. Вирішуючи проблеми та спираючись на існуючі практики, Соса-Сола може ще більше вдосконалити свої стратегії мотивації праці та забезпечити вмотивований та відданий робочий персонал. Зрештою, мотивація праці відіграватиме ключову роль у підтримці

конкурентних переваг Coca-Cola та задоволенні потреб ринку, що постійно розвивається. Важливо, щоб Coca-Cola залишалася відкритою до змін та інновацій у сфері мотивації працівників, оскільки це дозволить їй адаптуватися до нових викликів та продовжувати бути лідером у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахмад, К. Лідерство та мотивація праці з крос-культурної точки зору. Міжнародний журнал комерції та менеджменту. 2013. С. 72-84. URL: <https://doi.org/10.1108/10569210910939681>
2. Бйорклунд, К. Мотивація праці та сприйняті ризики. Міжнародний журнал оцінки та управління ризиками. 2007. С. 237-247.
3. Бондар, В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи. Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації». За заг. ред. канд. філос. наук, доц. Л. В. Квасюк. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія». 2009. №1. С. 255–261.
4. Взаємодія з The Coca-Cola Company. CCH Ukraine and Moldova. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/about-us/relationship-with-tccc>
5. Дизайн робочого завдання. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7692289/page:3/>
6. Коен, А. Множинні зобов'язання на робочому місці: Інтегративний підхід. 2004. URL: https://www.researchgate.net/publication/200824152_Multiple_Commitments_in_the_Workplace_An_Integrative_Approach
7. Максим Зосим. Теорія очікування Врума (Vroom's Expectancy Theory). URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>
8. Майкл Армстронг. Посібник Армстронга з практики управління людськими ресурсами. Сторінка Когана. 2009.
9. Монді Р. В. Управління людськими ресурсами: Міжнародне видання, Pearson Education International, Нью-Джерсі, США. 2008.
10. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>

11. Нандіта Котарі. Аналіз винагороди в компанії. Coca-Cola. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/reward-analysis-coca-cola-company-nandita-kothari/>
12. Нельсон Б. Неправильне розуміння винагород заважає мотивації. Канадський кадровий репортер, том 17, 2004. С. 14 -17.
13. Овідіу Іліута Добре Мотивація працівників та ефективність організації, Огляд прикладних соціально-економічних досліджень. 2013. С. 53-60
- 14.Різван К. Д., Алі У. Вплив винагороди та визнання на задоволеність роботою та мотивацію. Міжнародний журнал бізнесу та менеджменту. 2010. URL: www.ccsenet.org/ijbm
- 15.Стівен Роббінс. Організаційна поведінка: п'яте видання. 2001. Prentice Hall International Inc. Нью Джерсі
- 16.Сучасні когнітивні теорії. Навчальна Інформація для українських студентів. URL: http://ni.biz.ua/17/17_2/17_27974_sovremennie-kognitivnie-teorii.html
- 17.Теорія потреб Абрахама Маслоу. Підручники для студентів онлайн. URL:https://stud.com.ua/34682/menedzhment/teoriya_potreb_abrahama_maslou
- 18.Теорія справедливості Адамса. Моя освіта. URL: <https://moyaosvita.com.ua/ekonomika/teoriya-spravedlivosti-adamsa/>
- 19.Теорія постановки цілей. Stud. URL: https://stud.com.ua/60866/psihologiya/teoriya_postanovki_tsiley
- 20.Теорія підкріплення В. Скіннера. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/18800413/menedzhment/teoriya_pidkriplennya_skinnera
- 21.Coca-Cola Україна. Поширені запитання. Скільки партнерів із розливу та працівників є частиною бізнесу Coca-Cola? URL: <https://www.coca-cola.com/ua/uk/about-us/faq#accordion-c7ef27d945-item-b1bb836d23>
- 22.Employee Ownership by the Numbers | NCEO. NCEO Home | NCEO. URL: <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers>
- 23.Life at Coca-Cola. URL: <https://www.coca-colacompany.com/careers/life-at-coca-cola>

24. Mittal N. Coca-Cola University (CCU) : Review System. The System, Which Includes Mid-Year and Year-End Career. Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/362126090/Internal-Markets>
25. The Coca-Cola Company Human Resource Practices Essay Example. PaperMasters. URL: <https://papermasters.org/essays/informative/coca-cola-human-resources/>
26. The Coca-Cola Company Employee Reviews. Comparably. URL: [The Coca-Cola Company Employee Reviews | Comparably](#)
27. The Coca-Cola Organizational Complexity. URL: [Coca-Cola Organizational Complexity | juliegilhuly \(wordpress.com\)](#)
28. The Coca-Cola Annual Reviews. URL: <https://investors.coca-colacompany.com/filings-reports/annual-reviews>