

Література

1. Градов А. П. Национальная экономика. 2-е изд. / А. П. Градов. — СПб.: Питер, 2005. — 240 с.
2. Дружинина А. А. Инвестиционная привлекательность отрасли региона: понятийный аппарат и методические подходы к оценке / А. А. Дружинина // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2008. — № 5 (61). — С. 20—23.
3. Кириленко В. І. Інвестиційна складова економічної безпеки: Монографія. / В. І. Кириленко. — К.: КНЕУ, 2005. — 232 с.
4. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 р. № 60 [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України — Режим доступу до матер.: <http://www.me.gov.ua>
5. Орешин В. П. Методы государственного регулирования инвестиций / В. П. Орешин // Материалы научной конференции «Ломоносовские чтения — 2002» — М.: ТЕИС, 2002. — С. 215—218.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. — Режим доступу до матер.: www.ukrstat.gov.ua
7. Сафонова Л. А. Развитие методологии и инструментария оценки экономической эффективности модернизации материально-технической базы отрасли связи: автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук: специальность 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством / Л. А. Сафонова; Научно-исследовательский институт экономики связи и информатики «Интеркомс». — М., 2010. — 46 с.
8. Сводка и группировка статистических данных [Електронний ресурс] / Энциклопедия Экономиста — Режим доступу до матер.: <http://www.grandars.ru/student/statistika/gruppirovka-statisticheskikh-dannyh.html>

УДК 331.101.3

Г. В. Монастирська, науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто стан трудової мотивації як складової менеджменту в сучасних умовах соціально-економічного розвитку України. Запропоновано напрямки оптимізації мотивації персоналу.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрено состояние трудовой мотивации как составляющей менеджмента в современных условиях социально-экономического развития Украины. Предложены направления оптимизации мотивации персонала.

ANNOTATION. The state of motivation to work as part of management in the modern conditions of social and economic development of Ukraine considered. Directions optimization of staff motivation.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація персоналу, трудова мотивація, фактор мотивації, інструмент мотивації, соціальний пакет.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация персонала, трудовая мотивация, фактор мотивации, инструмент мотивации, социальный пакет.

KEYWORDS: motivation to the personnel, labour motivation, motivating factor, motivation tool, benefits package.

Постановка проблеми. Управління персоналом є однією з найважливіших функціональних сфер сучасного менеджменту, оскільки роль людських ресурсів у підвищенні ефективності його функціонування є безсумнівною. Сьогодні саме працівник, його знання, професіоналізм, особисті якості та вмотивованість стають усе важливішим стратегічним ресурсом. Саме тому важливим стає поняття мотиваційного менеджменту як стратегічної орієнтації в управлінні персоналом.

За останні 20 років життя наших співвітчизників з одного боку, збагатилося новими можливостями, але з іншого — зазнало суттєвих руйнацій і втрат. Інституціональні трансформації в суспільстві вплинули на свідомість українських громадян. У результаті змін форм власності відбулися соціоструктурні зрушення, що привели до змін структури мотивації працівників і механізмів її реалізації. Шоки, яке зазнало українське населення у процесі переходу до ринкової економіки: катастрофічне зниження життєвого рівня, необхідність адаптації до нових реалій, передусім у сфері праці, — суттєво вплинули на ціннісно-мотиваційну сферу українців, які потерпають від неможливості задоволення своїх базових потреб, незахищеності особистих інтересів і невизначеності майбутнього.

У той же час українському суспільству, українській економіці потрібні розвинуті і вмотивовані працівники, з активною трудовою поведінкою, мотиваційний потенціал яких можна було б задіяти для вирішення складних соціально-економічних задач, що стоять перед країною. Це актуалізує дослідження мотивації як складової менеджменту персоналу і переосмислення значення факторів і інструментів, які впливають на її розвиток, із врахуванням ситуації, що склалася в Україні.

Аналіз останніх публікацій. Методи менеджменту персоналу, у тому числі його мотивації, вивчаються з початку 20 століття, і з цієї тематики розроблено багато теорій, що містять

безліч інструментів для визначення мотиваторів і впливу на мотивацію працівників. Вони відображені у наукових працях закордонних дослідників з мотивації персоналу П. Друкера, В. С. Магуна, Д. Макрегора, Ю. Г. Одегова, Р. Уотермена, Е. А. Уткіна, Фр. Херцберга та інших відомих авторів, які є теоретико-методологічною основою нашого дослідження. Проте у силу суттєвої своєрідності умов нашої перехідної економіки, стандартні рецепти для мотивації українських працівників не дадуть бажаного ефекту.

В останні роки з'явилися роботи російських і вітчизняних учених, передусім А. Є. Боковні, В. І. Герчікова, А. М. Колота, М. В. Семикіної [1; 2; 4; 6], що представляють сучасні, комплексні підходи до дослідження мотивації у сучасних умовах. Однак соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні, потребує досить швидкого та гнучкого реагування на запити як економіки, так і соціуму, зокрема, щодо досконаліших моделей управління персоналом, враховуючих цю ситуацію.

Мета дослідження. Метою даної статті є на базі аналізу факторів трудової мотивації персоналу, зайнятого в українській економіці, виявити доміанти цієї мотивації в умовах нестабільного розвитку, та окреслити напрямки подальшої її оптимізації із врахуванням специфіки соціально-економічної ситуації.

Виклад результатів дослідження. Мотивація є спонуканням працівника до певної діяльності шляхом впливу на властиві йому мотиви праці. З цих позицій *трудова мотивація* можна визначити як усвідомлене та цілеспрямоване спонукання до трудової діяльності індивіда або трудового колективу, що базується на їх потребах, ціннісних орієнтаціях, інтересах та спрямоване на підвищення цінності праці й активізацію їхньої трудової поведінки. У процесі мотивації праці відбувається перехід від актуалізованих потреб, що можуть реалізуватися за допомогою трудової діяльності, до трудової поведінки.

Судячи з того, які потреби працівник задовольняє і якими мотивами він керується, можна судити про його відношення до праці: чим вищий рівень потреб задовольняє працівник у трудовому процесі, тим вище рівень його мотивації, тим активніше його трудова поведінка й тим якісніше та результативніше будуть результати його праці.

Як вважав відомий соціолог А. Г. Здравомислов, «поступове ускладнення мотивів трудової діяльності і перехід від одного рівня мотивації до іншого — об'єктивна закономірність розвитку нового відношення до праці» [3, с. 212]. Поява в працівника но-

вих мотивів, заснованих на задоволенні потреб більш високого рівня, вимагає і більшої його взаємодії з організацією, і саме таким чином у процесі мотивації створюються умови для ідентифікації працівника з задачами і цілями організації — у працівника формується потреба самореалізації або самоствердження через участь у діяльності організації, у керуванні нею.

Відповідно до відомої теорії Y, робота сама по собі, незалежно від дії яких-небудь зовнішніх побудників, може бути джерелом виникнення задоволеності, оскільки праця так само природна для людини, як гра або відпочинок. Внутрішня (інтринсивна) мотивація пов'язана не з зовнішніми обставинами, а із самим змістом діяльності. Внутрішня мотивація особистості у трудовій сфері — це спонукання до трудової діяльності, визначене особистими цілями працівника, його потребами, інтересами та цінностями, значимістю праці для людини (мотиви і цінності праці). Інтринсивно мотивований працівник може краще використовувати свої здібності та наявні умови, забезпечуючи бажаний результат праці. Тому головний напрямок розвитку мотивації у формуванні такої системи управління персоналом, яка б сприяла переходу від стимулювання до мотивації, тобто від зовнішніх детермінант до самодетермінації трудової активності працівника.

Для того, щоб простежити особливості трудової поведінки українського працівника в сучасних умовах та вивчити фактори, що впливають на його трудову мотивацію, необхідний аналіз первинної системи мотивації — мотиваційні дослідження. У результаті такої діагностики можуть бути отримані дані щодо задоволеності якістю трудового життя і ціннісних орієнтацій працівників. Для одержання необхідної інформації потрібно спеціальне, бажано лонгітудне, дослідження. Не маючи змоги провести таку роботу, ми скористалися опублікованими результатами відповідних досліджень (, що їх проводили наші колеги як в Україні, так і за її кордонами.

У якості методів одержання інформації найчастіше для цього використовують анкетування і структуроване інтерв'ю. При цьому домінування тих або інших установок говорить про визначення характеристики для населення України в цілому, або для певної його групи, але не для кожного окремого українського громадянина, цінності й мотиви якого можуть суттєво відрізнятися під впливом соціальних, регіональних, статусних та інших факторів.

Результати більшості опитувань сьогодні неважко передбачити — найпотужнішим фактором мотивації є матеріальний, що

найбільше впливає на формування мотиваційного потенціалу українців. Результати опитувань, які проводили різні дослідники у 2007—2011 рр., демонструють тенденції до перетворення праці на джерело заробітку, незадоволеність працею, тим, як наймана праця оплачується і стимулюється, повсюдно простежується пріоритетність матеріальних орієнтацій в ієрархії трудових цінностей, що свідчить про наявність протиріччя між змістом праці та її оплатою.

Численні опитування і дослідження виявляють цікавий парадокс: з одного боку, у цілому українці вкрай незадоволені своїм матеріальним становищем, з іншого боку — зовсім не готові до напруженої праці. Так, опитування, проведене Дослідницьким центром рекрутингового порталу Superjob, виявило, що кожного п'ятого працюючого українця відчуття щастя від перебування на роботі позбавляє низька оплата праці. У цілому опитування показало, що приводів для незадоволення на робочому місці в українців багато: затримки зарплати, некомпетентність колег, відсутність кар'єрного росту, невиконання обіцянок роботодавцем, погані умови праці, нерозуміння, незручний графік роботи, сувора дисципліна і т.д. При цьому тільки 3 відсотки опитаних не бачать ніяких причин для того, щоб почувати себе на роботі нещасливими [5].

Серед основних причин, що заважають безробітним українцям шукати роботу, а працюючим — працювати з повною віддачею, більшість експертів вказують на низькі зарплати, відсутність достойних стимулів до праці, сімейні обставини, дискримінацію за віком.

Опитування, проведене міжнародним кадровим порталом hh.ua (HeadHunter) показало, що 77 % українців готові працювати в будь-яких умовах. Для 58 % з них умова щасливої роботи — самореалізація, для 57 % — зарплата, для 52 % — робочий процес [4]. Подібні дані ми почерпнули з опитування, проведеного російським порталом Bankir.ru, на якому вивчалися, цитуємо, «уявлення щодо природи мотивації у робочому середовищі». Стверджувально на питання «Мотивувати можна тільки грошима» відповідали тільки 18,47 % респондентів, а більшість (64,86 %) відповіла — «лише частково».

Усе більше фахівців по роботі з персоналом (рекрутери, HR менеджери, консультанти з персонал-технологій) переконують у тому, що в списку переваг працівників матеріальні вигоди вже не посідають чільні місця, все частіше поступаючись першістю соціальним пільгам та нематеріальним факторам мотивації. У се-

редовищі HR-менеджерів сьогодні існує стійке уявлення про те, що для підвищення мотивації ефективніше збільшити обсяг нематеріальних компенсацій, ніж підняти заробітну плату.

Таке, відмінне від загального, ставлення до праці, на нашу думку можна пояснити характером аудиторії (і відповідної вибірки) порталів, які проводять опитування, як і аудиторій тренінгів і семінарів, значну частину якої становлять у цілому респонденти, або забезпечені добре оплачуваною роботою, або затребувані ринком праці. Для таких респондентів, чисельність яких поступово зростає, важливою стає і мотивація збагаченням праці, обумовлена її змістовністю, значимістю, інтересом до праці та перспективами професійного зростання.

Про вплив сфери прикладання праці на ціннісні орієнтації і, відповідно, мотиви працівників свідчить і наше власне дослідження, проведене влітку 2010 року в науково-дослідних установах НАН України (опитано 170 людей). Під час анкетування більшість їх співробітників на питання: «*Чи збираєтеся Ви й далі працювати в науковій установі й чому?*» обрала стверджувальну відповідь, пояснюючи це «*можливістю займатися улюбленою справою й реалізувати себе*». Найбільший відсоток стверджувальних відповідей щодо цього варіанту був зафіксований серед наукових співробітників, на відміну від допоміжного персоналу цих установ, що говорить про той факт, що не тільки місце прикладання праці, не тільки рівень матеріальної забезпеченості (науковців важко назвати забезпеченими людьми) впливають на мотивацію працівника, а й сам характер праці, тип діяльності, що відповідає власним уподобанням.

Окремий тип мотивації є характерним для підприємців, відмінності ціннісної ієрархії яких є досить помітними. Вони більше налаштовані на працю, яка надає їм можливість не тільки заробити, а й самореалізуватися, більш самостійні й упевнені у власних силах¹.

Таким чином, в українському суспільстві досить виразно виокремлюються певні групи з термінальною мотивацією до праці, проте поки не вони домінують серед працюючих українців.

За даними іншого опитування, проведеного соціологічною службою Центру Разумкова 14—21 квітня 2010 року, оцінюючи рівень задоволеності роботою за 10-бальною шкалою, працюючі

¹ Опитування «Інноваційний потенціал українського суспільства: вересень 2006 р.», що проводилося з 19 по 27 вересня 2006 р. в усіх областях України, АР Крим та місті Києві. Усього опитано 2143 респонденти віком від 18 до 70 років методом індивідуального інтерв'ю за місцем проживання респондента. Стандартні відхилення при достовірних 95 % і співвідношенні змінних від 0,1: 0,9 до 0,5: 0,5 становлять 1,28 — 2,13 %.

респонденти в середньому оцінили його у 5,7 балу. При цьому та обставина, що рівень задоволеності роботою зростає зі зростанням рівня добробуту (від 5,1 балу серед тих, хто «ледве зводить кінці з кінцями», до 7,1 балу серед тих, хто «в цілому живе забезпечено»), підтверджує значимість матеріальної мотивації. Про вагомість фактору стабільності праці свідчить той факт, що 67 % з-поміж тих, хто має роботу, боїться її втратити.

За результатами цього дослідження, оцінюючи важливість різних аспектів роботи (зайнятості), громадяни найчастіше називають хорошу оплату праці (80,3 %) та гарантовану роботу (40,5 %), причому ці характеристики були найважливішими і за даними опитувань попередніх років.

На нашу думку, таку ситуацію певною мірою пояснюють відповіді респондентів на питання порталу ubg.ua (проводилося 6—13 квітня 2011) «Скільки відсотків від заробітної плати ви витрачаєте на їжу?». 65,5 % опитаних (7231 чоловік) відповіли: «Більше 50 %. Плюс комуналка — грошей практично не залишається». Це підтверджує й опитування порталу rodbrobnosti.ua (19 березня 2011 року) «Чого Вам більш за все не вистачає?». Очолили перелік відповідей гроші, яких передусім не вистачає 43,2 % респондентів [7].

Безумовно, гроші не є ані єдиним, ані найпотужнішим фактором мотивації до праці. Але якщо грошей не вистачає для гідного життя, тобто не задоволені гігієнічні фактори (за Ф. Херцбергом) або потреби нижнього рівня (за А. Маслоу), інші фактори не спрацюють, і праця залишатиметься інструментальним мотивом.

Окремо слід вказати і на мотив, пов'язаний із заробітною платою — мотив справедливості в оплаті праці, який посилюється останнім часом через зростання диференціації рівня життя населення. Цей мотив українські соціологи не завжди включають до переліку питань, але якщо він присутній в опитуваннях, виявляється одним з головних.

За результатами опрацювання матеріалів численних соціологічних досліджень, шляхом обчислення середньозважених значень відповідей респондентів нами сформована ієрархія переважних мотивів праці сучасного українського працівника (яка не є точною, оскільки результати проаналізованих опитувань часом є досить суперечливими, а вибірки — нерівнозначними):

- гідна заробітна плата;
- гарантована (стабільна) зайнятість;
- комфортні умови праці, передусім гнучкий робочий графік, якісне робоче місце;

- самореалізація, цікава робота, професійний розвиток;
- можливість кар'єрного і особистісного зростання;
- психологічний клімат у колективі, відносини з колегами і керівництвом;
- наявність соціального пакету, бонусів і т. ін.

Таким чином, основна проблема працюючої людини сьогодні — низька, несправедлива (на думку багатьох) та нестабільна (за-тримки з виплатою, невпевненість у майбутньому) зарплата, на яку доводиться погоджуватися найманому працівнику, і характерною ознакою українського працівника сьогодні є суттєва перевага значення заробітної плати та стабільної зайнятості перед іншими мотивами у структурі їх ціннісних орієнтацій.

Дослідження свідчить про досить невисокий рівень мотиваційного потенціалу українських працівників. Перехід до економіки ринкового типу зумовив суттєві зміни ціннісно-мотиваційної сфери українських громадян і, відповідно, їх мотиваційного потенціалу. Праця, яка за радянських часів (як вважалося) була термінальною цінністю (праця як цінність і сенс), перетворилася на цінність здебільшого інструментальну (праця як засіб одержання заробітку), що призвело до нівелювання таких трудових мотивів, як самореалізація, особистий розвиток, цінності праці як такої. Найдієвішою сьогодні є мотивація матеріальна, що здійснюється у вигляді різного виду додаткових виплат. Як наслідок, у більшій частині працівників переважає виконавський тип трудової поведінки, і звідси — її деформація. Це обмежує розвиток мотиваційного потенціалу і негативно відбивається на ефективності соціально-трудоного потенціалу (через існуюче протиріччя між переважаючим відношенням до праці як інструментальної цінності і потребами інноваційної економіки у творчому ставленні до праці як цінності термінальної).

У цілому експерти оцінюють існуючу ситуацію як кризу праці: практично зникло відношення до праці як до самоцінності, знизилася значимість суспільних мотивів праці; праця перетворилася у засіб виживання, але при тому вона вже не є повноцінним джерелом задоволення основних життєвих потреб (високий рівень бідності працюючих); зростають такі негативні явища у сфері праці, як тіньова зайнятість, необґрунтована диференціація заробітної плати і доходів населення тощо. Криза праці спричинила деформовану трудову поведінку персоналу. І хоча соціологи помітили, що у 2010 році українці перестали підпорядковувати своє життя суто «виживанню», як це було раніше, і почали докладати більше зусиль до самореалізації, пе-

реважній більшості працівників притаманна несприятлива трудова мотивація: обмежений перелік базових цінностей (гарантований заробіток і стабільна зайнятість), які не підкріплюються відповідними мотивами-засобами їхнього досягнення (установками на позитивні результати праці, особистісний розвиток, самореалізацію). Спостерігається такий феномен трудової і суспільної життєдіяльності, як демотивація, яка супроводжується зниженням цінності праці. А падіння престижу праці приводить до трудової пасивності.

Існуюча ситуація з трудовою мотивацією об'єктивно обумовлена економічними і соціальними факторами, особливо впливом фінансово-економічної кризи, наслідки якої ще не минули. Але цю ситуацію зумовлюють й обмежені засоби впливу на мотивацію персоналу, якими користуються в менеджменті персоналу. У цих умовах особливу актуальність здобуває вдосконалення систем мотивації і стимулювання праці, що з одного боку, повинно врахувати специфіку трудових цінностей, мотивів і відношення до праці українських працівників, а з іншого — позитивний досвід мотивації в економічно розвинутих країнах.

Соціально-економічна ситуація посткризового періоду потребує застосування технологій, які можуть забезпечити високу віддачу найманих працівників. Серед нових, запозичених із зарубіжного досвіду управління персоналом інструментів стимулювання та мотивації роботодавці все ширше використовують компенсаційний (соціальний, мотиваційний) пакети, у рамках яких можуть бути створені умови стимулювання та задіяні фактори мотивації, що комплексно впливають на трудову поведінку найманих працівників.

Для активізації мотивації й стимулювання праці необхідно об'єднати в загальну логічну систему матеріальні й нематеріальні стимули, які застосовуються на підприємстві. Інтегровану систему мотивації та стимулювання, що містить баланс матеріального та нематеріального для конкретних організацій можливо втілити саме у компенсаційному та соціальному пакетах, у яких усі стимули, важливі для конкретного працівника, пропонуються разом, що сприяє більш системному управлінню персоналом і більш дієвому його заохоченню. Тому ця форма мотивації і стимулювання праці на нашу думку є найперспективнішою.

До інструментів мотивації, які є адекватними сучасним умовам нестабільному перехідного періоду України, належать також програми з реалізації управління розвитком персоналу, диференційовані (індивідуальні) підходи до стимулювання певних йо-

го категорій, а також інструменти, які надають можливості індивідуального вибору варіантів стимулювання (методи «кафетерію» тощо). Ці, досить нові для українського менеджменту інструменти, передбачають пріоритетність внутрішньої мотивації персоналу при врахуванні реальних умов економіки водночас із врахуванням особистості працівника.

Ціннісно-мотиваційна сфера українського працівника неминуче буде трансформуватися по мірі виходу з кризи праці і розвитку українського суспільства, при цьому важливо передбачати ці зміни й трансформації, випереджаючи їх та впливаючи на них, переносячи акцент з інструментальної на термінальну мотивацію, із зовнішніх факторів (зарплати, умов праці) на внутрішні: зміст праці, самореалізація, соціально-психологічний клімат у колектив тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Інтерпретація результатів соціологічних досліджень дозволяє зробити такі висновки щодо стану та оптимізації мотивації українських працівників:

- спостерігається певна одноманітність мотивів на користь матеріальної мотивації, що звужує можливості впливу на трудову поведінку працівників в умовах обмежених фінансових ресурсів;
- відбулося падіння цінності праці як такої, її «зсув» на нижні сходинки ієрархії ціннісних орієнтацій;
- ринкові перетворення української економіки поки не призвели до панування в ціннісно-мотиваційній сфері українського працівника цінностей і мотивів, характерних для працівника ринкового типу, орієнтованого не тільки на високу заробітну плату, але й інтенсивну кваліфіковану працю; нові, стійкі ціннісно-мотиваційні структури досі несформовані;
- рівень трудової мотивації відрізняється залежно від сфери прикладання праці, її характеру, вікової групи працівника та деяких інших факторів, що впливають на структуру мотиваційного потенціалу і які потрібно враховувати в системах мотивації і стимулювання праці;
- рівень вмотивованості персоналу залежить не стільки від застосування якого-небудь елемента системи мотивації і стимулювання праці, скільки від способу їхньої інтеграції, внутрішньої збалансованості цих елементів, що посилює їх вплив на продуктивність працівника. Йдеться про емерджентність (системний ефект) складових системи при їх комплексній дії, на чому і мають бути зосереджені подальші дослідження у цій сфері.

Література

1. Боковня А. Е.. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами: теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании: [монография] / А. Е. Боковня. — М.: Инфра-М, 2011. — 141 с.;
2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В. И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 280 с.
3. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности /А. Г. Здравомыслов. — М.: Политиздат, 1986. — 221 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
5. Опрос: 77 % украинцев готовы работать в любых условиях. Электронный ресурс — Доступный з: <http://www.ukr.aif.ru/society/news/28465>
6. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. — Кіровоград: КОД, 2009. — 200 с.
7. Чого Вам більш за все не вистачає. Електронний ресурс — Доступний з: <http://podrobnosti.ua/voting/?type=open&us=2#results>

УДК 339.926: 658.3.07

Х. Б. Павлик, доцент кафедри
аналітичної економії та міжнародної економіки
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЛОКАЛЬНА СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ РОЗБУДОВИ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДУ: НА ПРИКЛАДІ «СОСА-COLA BEVERAGES UKRAINE LTD»

На прикладі компанії Соса-Солa проілюстровано важливість урахування культурних відмінностей при управлінні людськими ресурсами. Особливу увагу приділено «ціні», яку глобальний бренд «сплачує» у випадку вибору неадекватної системи підбору та управління персоналом, а також способам уникнення традиційних кадрових помилок, які можуть спричинити погіршення іміджу глобального бренду.

Ключові слова: глобальний бізнес, культурні відмінності, управління персоналом, імідж бренду

The case study of Coca-Cola Beverages Ukraine is used to illustrate the importance of cultural differences in human resource management. Special attention is given to the «price» which global brand «pays» in the case of inadequate choice of personnel management. Possible ways to avoid those mistakes that cause decrease in value or worsen brand image are considered.