

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-127>

УДК 331.1

ДЕТЕРМІНАНТИ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

MOTIVATION DETERMINANTS IN MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CORPORATIONS

Ковальова Марія Леонідівнакандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6890-4853>**Kovalova Mariia**

State University of Trade and Economics

У статті проаналізовано та визначено детермінанти мотивації в менеджменті міжнародних корпорацій, а також виокремлено її особливості. Обґрунтовано, що дослідження мотивації в міжнародному менеджменті є ключовим елементом для успішного управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій в глобально-мінливому середовищі. Визначено, що сучасні мотиваційні методи акцентують увагу на індивідуальних потребах і вподобаннях співробітників, врахуванні культурних особливостей, що сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню продуктивності, а також конкурентоспроможності корпорації в цілому. Акцентовано увагу на необхідності застосуванні міжнародними корпораціями комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації, оскільки компанії провадять свою діяльність у різних країнах та стикаються з особливими викликами в мотивації своїх працівників.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, культурний контекст, менеджмент, міжнародна корпорація.

The article analyzes and defines the determinants of motivation in the management of international corporations, as well as its features. It is substantiated that the study of motivation in international management is a key element for the successful management of human resources of international corporations in a globally changing environment. Motivation in the management of international corporations is one of the key elements that determine the efficiency and success of the corporation's activities in the global environment. The successful use of motivational factors in the modern world is becoming an integral part of the development strategy of international corporations. In the context of the diversity of cultures and socioeconomic conditions in which corporations operate, motivation becomes a powerful tool for achieving corporate goals and, consequently, increasing staff productivity. It is determined that modern motivational methods focus on the individual needs and preferences of employees, taking into account cultural characteristics, which contributes to the development of corporate culture and increasing productivity, as well as the competitiveness of the corporation as a whole. Accordingly, there is a need to study the needs, attitudes, desires and priorities of each individual in order to develop effective measures that affect the behaviour of employees. The use of different methods of motivation or their combinations depends on the specific conditions of the organization's functioning. Reward systems are based on the theory of needs, which states that motivation is achieved through goals, aspirations, values, and behaviours. Remuneration increases self-confidence, adds hope for success in completing tasks and stimulates the desire to work with greater productivity. Positive motivational measures are more effective than negative ones. Attention is focused on the need for international corporations to apply an integrated approach, which takes into account both material and non-material methods of motivation, since companies operate in different countries and face special challenges in motivating their employees.

Keywords: motivation, stimulation, cultural context, management, international corporation.

Постановка проблеми. Міжнародні корпорації працюють в різних країнах з різними культурними нормами, цінностями та очікуваннями. Розуміння того, як мотивація може варіюватися в залежності від культурного контексту, допомагає топ-менеджменту ефек-

тивно адаптувати свої стратегії управління. Саме удосконалення механізму мотивації дозволяє корпораціям розробити ефективні програми стимулювання, які допомагають залучати і утримувати ключових співробітників, що, в свою чергу впливає на їхню про-

дуктивність та конкурентоспроможність корпорації в цілому. Таким чином, дослідження мотивації в міжнародному менеджменті є ключовим елементом для успішного управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій в глобальному мінливому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженнями поняття мотивації, принципів формування мотивів та стимулів питань займаються такі українські та іноземні науковці: Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. [1], Климчук А. О., Бондар Т., Краснонос А. [2], Лутанс і Дох [3] та інші. Проте мінливе зовнішнє та внутрішнє середовища міжнародних корпорацій потребують постійного вдосконалення мотиваційних інструментів та подальшого дослідження детермінант мотивації в менеджмент міжнародних корпорацій.

Метою статті є здійснення аналізу особливостей мотивації в менеджменті міжнародних корпорацій в сучасних умовах з врахуванням культурних особливостей ринків їх діяльності, а також виокремлення подальших напрямів удосконалення механізмів мотивації. Дослідження проведено з використанням методів аналізу і синтезу та ґрунтується на доробках в даній сфері зарубіжних і українських науковців, що визначає необхідність постійного відстеження новітніх досліджень та методів мотивації в менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація в менеджменті міжнародних корпорацій є одним з ключових елементів, які зумовлюють ефективність та успішність діяльності корпорації в глобальному середовищі. Успішне використання мотиваційних факторів у сучасному світі стає невід'ємною частиною стратегії розвитку міжнародних корпорацій. В умовах різноманітності культур та соціально-економічних умов, в яких працюють корпорації, мотивація стає потужним інструментом для досягнення корпоративних цілей та, відповідно, підвищення продуктивності персоналу.

Топ-менеджмент міжнародних корпорацій постійно стикається з викликами, пов'язаними з різницею в культурних особливостях місцевого персоналу та стилів керівництва. У цьому аспекті розуміння детермінант мотивації в менеджменті міжнародних корпорацій стратегічною необхідністю.

Більшість науковців досліджують поняття мотивації в теоретико-прикладному розрізі для опису поведінки співробітника в різних умовах праці під впливом різноманітних чин-

ників. Відповідно, багатогранність поняття «мотивація» зумовлює його розгляд у багатьох значеннях і проявах: як характеристика психологічного стану людини і як процес, спрямований на зміну цього стану або сфера діяльності, що передбачає вироблення методів і засобів впливу на поведінку людини [1].

Мотивація є передусім спонуканням працівників до виконання певних обов'язків з метою задоволення їхніх потреб та досягнення відповідних цілей корпорації. Стимул виступає в даному контексті як причина поведінки, яка спонукає до дії, а також відображає інтерес до певної діяльності. Стимулювання персоналу складається з комплексу заходів, які слугують для задоволення визначених потреб співробітників. Сьогодні існують два основні підходи до мотивації: змістовні та процесуальні теорії. Змістовні теорії зосереджуються на визначенні факторів у внутрішньому або робочому середовищі, які спонукають до певної поведінки, тоді як процесуальні теорії акцентують увагу на самому процесі мотивації [2].

У посібнику «The Wall Street Journal» про мотивацію працівників стверджується, що мотивація включає в себе фактично створення таких умов, за яких люди прикладають максимум зусиль для досягнення бажаного результату, використовуючи принципи самоменеджменту та самоконтролю. Водночас наголошується на необхідності нагороди співробітників за досягнення, а також забезпечення відповідальності, яка дозволяє їм прийняти виклик. Проте необхідно зауважити, що сьогодні працівники очікують, що робота буде лише невід'ємною частиною їхнього життя, а не всього життя [3].

Таким чином, топ-менеджмент корпорації може підвищити мотивацію працівників, пропонуючи більш гнучкий робочий графік. Ознакою сучасності стала можливість ефективно працювати на дому представникам деяких професій. Крім того, що обговорення варіантів кар'єри в організації та надання можливостей для навчання та розвитку часто мотивує співробітників. Здебільшого менеджери зосереджуються на зовнішніх винагородах, таких як оплата праці, щоб мотивувати співробітників, ігноруючи внутрішні винагороди. Кеннет Томас зазначає: «Дослідження показують, що менеджери недооцінюють важливість внутрішніх винагород». Внутрішні винагороди в даному аспекті розглядаються як певний психологічний підйом, який співробітники отримують від виконання важливої для них роботи. Внутрішні винагороди включають особисте

почуття виконаного обов'язку, яке працівники відчувають під час виконання роботи. У колективістичній культурі, такий як в Аргентині, внутрішньою винагородою може бути задоволення від допомоги групі в завершенні проекту. В індивідуалістичній країні, такий як Великобританія, внутрішньою винагородою може бути задоволення від особистого перевищення цілей продажів або ефективності [3].

Очевидно, що мотивація є питанням критичної важливості для міжнародних корпорацій, яке є предметом багатьох дискусій та обговорень, що безпосередньо пов'язано з багатокультурністю та різноманітним стимулів та винагород в залежності від менталітету співробітників. Незважаючи на те, що в ефективній мотивації в різних культурах є деякі загальні елементи, роль оплати праці (в порівнянні з іншими формами стимулювання) дещо відрізняються. Як і сама форма та структура фінансових винагород. Наприклад, індивідуальні винагороди та стимули добре працюють у культурно індивідуалістичних культурах, таких як Австралія, тоді як ті ж підходи були б недоречними та потенційно незручними в колективістських культурах на кшталт Китаю. Проте роль внутрішніх винагород, тобто психологічних винагород, які працівники отримують від виконання важливої для них роботи, є важливою для працівників в усьому світі.

Міжнародні корпорації наразі стикаються з необхідністю пошуку нових способів підвищення задоволеності працівників. Топ-менеджмент розуміє важливість врахування потреб своїх співробітників в балансі між роботою та сім'єю, врахування індивідуальних потреб та культурних особливостей. В сучасному світі працівники прагнуть вже не тільки справедливої компенсації, важливе також відчуття того, що персонал може вплинути на ситуацію в цілому. Ефективна мотивація в різних культурах може створити конкурентні переваги, які дозволять корпорації значно відірватися від своїх конкурентів.

З одного боку, процес мотивації за своєю сутністю є універсальним, оскільки співробітники передусім прагнуть досягти особистої мети, проте культура впливає на конкретний зміст і цілі, які переслідуються. Наприклад, ключовим стимулом для багатьох американських робітників є гроші, в той час як для японських співробітників – це передусім повага і влада, а для латиноамериканських працівників взагалі це набір різноманітних чинників, до яких відносяться сімейні обставини, повага,

статус їхньої посади та гарне особисте життя. Відповідно, основним інтересом американського робітника є передусім його особистість, а для японця на перший план виходить груповий інтерес, латиноамериканський же працівник орієнтується на інтерес роботодавця.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація універсальна, проте її специфічна природа відрізняється в різних культурах, тому фактично жодна теорія мотивації не може бути повністю застосована в різних культурах, а має бути адаптована до місцевих умов. У Сполучених Штатах особистісний успіх і професійні досягнення є важливими мотиваторами, а просування по службі і збільшення заробітку – важливими цілями. У Китаї групова приналежність є важливою потребою, а соціальна гармонія – важливою метою. Очевидно, що американці також можуть цінувати командну роботу, а китайські робітники хочуть, щоб їм добре платили. При цьому деякі мотиваційні інструменти в американських і китайських компаніях будуть відрізнятися. Тобто, сам мотиваційний процес може бути однаковим, але конкретні потреби та цілі будуть різними у двох культурах.

Підтвердженням вище сказаного є дослідження Велша, Лутанса та Зоммера, в якому вивчалася цінність зовнішніх винагород, поведінкового менеджменту та партисипативних методів серед фабричних робітників на пострадянському просторі. Перші два з цих мотиваційних підходів добре спрацювали для підвищення продуктивності працівників, а третій – ні. Дослідники зазначили, що це дослідження надає принаймні початкові докази того, що поведінкові теорії та методи, засновані в США, можуть бути корисними для вирішення проблем продуктивності, з якими стикається управління людськими ресурсами в різних культурних середовищах. Вони виявили, що два поведінкові методи – призначення бажаних зовнішніх винагород працівникам в залежності від поліпшення продуктивності і забезпечення соціального підкріплення і зворотного зв'язку для функціональної поведінки і коригувального зворотного зв'язку для дисфункціональної поведінки – значно поліпили продуктивність досліджуваного персоналу. Також дослідження вказує на небезпеку застосування універсальних припущень щодо теорій і методів, винайдених в США. Зокрема, невдача партисипативного втручання свідчить не стільки про те, що цей підхід просто не працюватиме в різних культурах, скільки про те, що історичні та культурні цінності та

норми мають бути визнані та подолані, щоб така відносно складна теорія та техніка працювала ефективно [3].

У той же час необхідно наголосити, що паралельно з розвитком економіки окремих країн з'являються і нові можливості для економічних винагород, а отже і способи, якими мотивуються люди в цих країнах, також змінюються. Наприклад, наразі при керівництві персоналом в китайській компанії необхідно враховувати зміни в трудовому законодавстві, які тепер дозволяють як державним підприємствам, так і китайським компаніям з іноземними інвестиціями встановлювати власні рівні заробітної плати. Однак компаніям слід бути обережними, вважаючи, що вони можуть просто вийти на ринок, платити високі зарплати та набирати високомотивований персонал. Інший приклад – мотивація японських співробітників, досить розповсюдженою є думка, що всі японські компанії дотримуються ідеї довічної зайнятості, і що саме ця практика є мотиваційною і гарантує міцний зв'язок між роботодавцем і працівником, відданим повністю свої роботі. Але це є перебільшенням, наразі менше 28% японського персоналу мають подібні гарантії та ознакою сучасності є розуміння працівників в Японії того факту, що їхні компанії можуть зробити все можливе, щоб забезпечити їх робочими місцями, але не гарантують робочі місця, якщо компанія опиниться в критичній ситуації. Як і у США або в Європі, коли японська фірма потрапляє в кризову ситуації, персонал починають скорочувати.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація являє собою сукупність факторів, які спонукають особу до виконання певних дій та є передусім процесом свідомого вибору конкретного виду діяльності під впливом як зовнішніх (стимули), так і внутрішніх (мотиви) чинників. Однак сучасні науковці при дослідженні детермінант мотивації поняття застосовують безліч різних підходів до трактування самого цього терміну. Деякі автори вважають мотивацію набором рушійних сил, що спонукають людину до дій, тоді як інші розглядають її як процес спонукання себе та інших до активності для досягнення визначених цілей. Варто зазначити, що останнім часом мотивацію персоналу все частіше визначають саме як процес спонукання себе та оточуючих з метою реалізації запланованих цілей. Також мотивацію можна розглядати як функцію топ-менеджменту міжнародних корпорацій, основним завданням якої є формування

у працівників системи стимулів для максимальної продуктивності, а також як інструмент впливу на співробітників з метою зміни їх орієнтацій та інтересів, створення відповідного мотиваційного ядра і розвитку трудового потенціалу [4].

Слід зазначити, що мотивація працівників є ключовим аспектом і важливим напрямком діяльності підприємства, оскільки вона ґрунтується на системі внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають до дій і спрямовують на досягнення визначених цілей. В управлінні це психологічне явище використовується для виявлення механізмів впливу на поведінку співробітників з метою їх мотивації. Крім того, як уже було зазначено, система мотивації складається з основних елементів (потреб, мотивів, цінностей), які формуються у працівника під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також специфічних стимулів та впливів підприємства. Задоволення цих потреб формує бажання, інтерес до роботи та рівень трудової активності, що відображає мотиваційний потенціал міжнародної корпорації з врахуванням культурних особливостей працівників та їхніх інтересів, які відображають прагнення до задоволення потреб у певних умовах діяльності. Отже, для ефективного управління персоналом важливо визначити їх мотиви та потреби. Взаємодія між менеджерами та підлеглими має базуватися на повазі до професійних знань та постійному забезпеченні, розвитку, навчанні і мотивації персоналу на користь корпорації [5].

Безсумнівно, управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, а міжнародної корпорації тим більше, злагоджена робота команди стає рушійною силою для розвитку бізнесу. Крім того, професійні навички та творчий потенціал кожного члена команди, їхня залученість до спільної мети, зацікавленість, ентузіазм і впевненість у собі та результатах є гарантією успішного розвитку підприємства. Так, для ефективного управління персоналом керівники прагнуть поєднати найкращі риси та особливості різних культур (наприклад, працелюбність і точність японців, впевненість і прагнення до індивідуальності американців), враховуючи при цьому менталітет своїх співробітників.

Готовність та бажання співробітника виконувати свої обов'язки є одними з основних чинників, що впливають на успішність міжнародної корпорації. Від цього залежить, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси

та можливості, що, відповідно, впливає на її конкурентоспроможність. Це підтверджує думку, що система мотивації працівників значною мірою визначає позицію корпорації на міжнародному ринку, тому вкрай важливо розробити ефективні методи мотивації персоналу до якісної роботи з врахуванням його менталітету. Для міжнародних корпорацій, які базуються в різних країнах притаманні різні мотиваційні підходи та системи, які зумовлені національно-культурними особливостями [6].

Існує безліч методів, які можуть впливати на мотивацію кожної окремої особи, і ця кількість під впливом новітніх технологій постійно зростає. Важливо усвідомлювати, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію не є сталими. Крім того, той самий чинник, який сьогодні надихає людину на продуктивну роботу, може вже завтра призвести до зниження її мотивації. Це підкреслює необхідність вивчення потреб, установок, бажань та пріоритетів кожного індивіда для розробки ефективних заходів, що впливають на поведінку працівників. Використання різних методів мотивації або їх комбінацій залежить від конкретних умов функціонування організації [7]. Системи винагородження ґрунтуються на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається через цілі, прагнення, цінності та поведінку. Винагорода підвищує впевненість у собі, додає надії на успіх у виконанні завдань та стимулює бажання працювати з більшою продуктивністю. Позитивні мотиваційні заходи при цьому більш дієві ніж негативні [2].

Зазвичай в мотиваційному механізмі міжнародних корпорацій є компенсаційний

пакет для вищого керівництва, який включає основну зарплату, доплати, премії, соціальні виплати та заохочення, а також опціони або акції компанії. У західних компаніях значну частину винагороди топ-менеджерів також можуть включати довгострокові виплати, які прямо залежать від зростання вартості капіталу корпорації і досягнення стратегічних цілей. Як правило, у топ-менеджменту частка основної заробітної плати в загальному пакеті компенсації зменшується, натомість зростає частка різноманітних бонусів та акцій компанії. Крім матеріальних методів мотивації, міжнародні корпорації також можуть застосовувати нематеріальні методи стимулювання, такі як: можливість кар'єрного росту, публічні похвали, розвиток та можливість вдосконалення професійних навичок, позитивна корпоративна культура та загальна атмосфера в компанії тощо.

Висновки. У сучасному світі успіх міжнародних корпорацій безпосередньо пов'язаний з ефективною мотивацією працівників. Сучасні мотиваційні методи акцентують увагу на індивідуальних потребах і вподобаннях співробітників, врахуванні культурних особливостей, що сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню продуктивності, а внаслідок цього й конкурентоспроможності корпорації в цілому. Міжнародні корпорації, які провадять свою діяльність у різних країнах, стикаються з особливими викликами в мотивації своїх працівників, і для досягнення успіху їм необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. (2015). Міжнародна економічна політика, (2), С. 5-28.
2. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
3. Luthans, F., Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
4. Болквадзе Н., Гетьман Т. (2020) Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. Т. 2. № 22. С. 72–82.
5. Музиченко-Козловський А. В. (2019) Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 21.6. С. 361–367.
6. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2 (02), с. 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Причепя І. В., Яворська К. Л. (2019). Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063>

REFERENCES:

1. Lukianenko D., Mozghovyi O., Burmaka M. (2015). Motyvatsiia top-menedzhmentu hlobalnykh korporatsii [Motivating top management of global corporations]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, № 2, pp. 5–28. [in Ukrainian].
2. Bondar, T., & Krasnonos, A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 47. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>. [in Ukrainian].
3. Luthans, F., Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior (10th ed.)*. McGraw-Hill Education. [in English].
4. Bolkvadze N., Hetman T. (2020) Suchasni metody motyvatsii personalu IT-kompanii [Modern methods of motivating the staff of IT companies]. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, vol. 2, no. 22, pp. 72–82. [in Ukrainian].
5. Muzychenko-Kozlovskiy A.V. (2019) Osnovni elementy mekhanizmu motyvuvannia pratsivnykiv [Basic elements of the mechanism of motivating employees]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, issue 21.6, pp. 361–367. [in Ukrainian].
6. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika*, 2 (02), pp. 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>. [in Ukrainian].
7. Prychepa, I. and Yavorska, K. (2019). Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymuliuvannia personalu promyslovykh pidpriemstv za suchasnykh umov hospodariuvannia [Formation motivational mechanism of stimulation of industrial enterprises under the modern conditions of entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063>. [in Ukrainian].