

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту.
Завідувач кафедри

проф. Грабинський І. М.
“ ____ ” _____ 2022 р.

Санайко Артур

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ТНК

Магістерська робота

Спеціальність 292 – Міжнародні економічні відносини (освітньо-
професійна програма – «Міжнародний менеджмент»)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент Федунь Юрій Богударович

Львів - 2022

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

Пояснювальна записка

до магістерської роботи
магістр, напрям підготовки 292 – міжнародні економічні відносини
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему _____

Виконав: студент 2 курсу,
групи _____
напряму підготовки
292 – міжнародні економічні
відносини
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА
ФРАНКА**

Факультет міжнародних
відносин

Кафедра міжнародних економічних
відносин

Освітньо-кваліфікаційний рівень
магістр

(шифр і назва)

Напрямок підготовки 292 Міжнародні економічні
відносини

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

**Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин**

проф. Грабинський І.М.

“ ” 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

керівник роботи

_____ (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені Вченою радою факультету від “15” червня 2022 року № 12

2. Строк подання студентом роботи 09.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.			
2.			
3.			
4.			

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Написання 1-го розділу роботи	05.09.2022	
2.	Написання 2-го розділу роботи	05.10.2022	
3.	Написання 3-го розділу роботи	04.11.2022	
4.	Написання вступу і висновків до роботи	15.11.2022	
5.	Здача готової роботи на кафедрі	21.11.2022	
6.	Попередній захист на кафедрі	29.11.2022	
7.	Перевірка відповідності оформлення роботи встановленим вимогам	01-05.12.2022	
8.	Подання завершеної опалітуреної роботи до Державної екзаменаційної комісії	09.12.2022	

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «МОТИВАЦІЯ»	8
1.1.Ранні теорії мотивації	8
1.2. Сучасні теорії мотивації.....	13
1.3. Трудова мотивація та її основні цілі.....	18
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ І СИСТЕМ РІЗНИХ КРАЇН	27
2.1. Японська модель.....	28
2.2. Американська модель.....	31
2.3. Англійська і німецька моделі.....	33
2.4. Шведська модель.....	34
РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТНК КРАЇН СВІТУ	35
3.1. Управління персоналом в міжнародних корпораціях.....	36
3.2. Особливості мотиваційної системи в Швеції, США та Україні.....	48
3.3. Дослідження методів мотивації в НТ Group	57
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

Вступ

Розвиток компанії і її вихід на міжнародний рівень часто вносять корективи у систему управління. Адже коли організації стають багатонаціональними, вплив культури стає життєво важливим для дослідження. Основною проблемою, з якою стикаються ці компанії, є культурні відмінності між вітчизняними працівниками та іноземними працівниками філій у всьому світі. Вся система управління повністю або частково адаптована до особливостей конкретної країни.

Велика кількість літератури, присвяченої функціонуванню представництв транснаціональних компаній у різних країнах, і всі автори підкреслюють, що транснаціональні компанії в процесі управління людськими ресурсами повинні звертати увагу на національні особливості персоналу компанії. (Elenkov, 1998; Engelhard, Nagele, 2003; Koveshnikov, Barner- Rasmussen, Ehrnrooth, Makela, 2012; Maberg, Leasher, 2011; Shekshnia, 1998 та напр.). Це означає, що всі транснаціональні компанії зазвичай адаптують систему управління та пристосовують її до певної країни, але для збереження специфіки компанії вона повинна стандартизувати певні процеси та цінності організації. Навіть якщо компанія працює на міжнародному рівні, вона все одно працює як єдиний механізм і має спільні стандартизовані правила, документацію, систему управління та в деяких випадках мотиваційні інструменти.

Інструменти мотивації є невід'ємною частиною системи управління. Багатонаціональні компанії мають справу з величезною кількістю співробітників, і вони повинні створити для них систему мотивації або хоча б інтегрувати якісь мотиваційні інструменти в процес управління людськими ресурсами. У цьому дослідженні будуть проаналізовані стратегії стандартизації та адаптації мотиваційних систем та/або інструментів (якщо компанія не матиме певної системи), які

використовують транснаціональні компанії. Цим обґрунтовується **актуальність вибраної теми.**

Мета магістерської роботи: аналіз мотиваційних підходів транснаціональних компаній.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні **завдання:**

- огляд літературних джерел з обраної тематики;
- аналіз мотиваційних теорій та їхній вплив на організацію роботи в ТНК;
- характеристика особливості трудової мотивації та системи управління у ТНК;
- дослідження мотиваційних процесів та їх вплив на роботу у компанії NT Group.

Об'єктом дослідження є особливості управління персоналом в різних країнах.

Предметом дослідження є мотиваційні елементи ТНК.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

Розділ 1

Розвиток мотиваційних процесів та дослідження поняття «мотивація»

1.1. Ранні теорії мотивації

Мотивація праці існувала задовго до появи підприємств. Перші теорії мотивації почали розвиватися з появою фірм і теорій управління людськими ресурсами в середині 20 століття. Декілька найпопулярніших ранніх теорій мотивації описані в «Організаційній поведінці» Роббінса та Джаджа (2013). Всі ці теорії стосуються змістовної теорії мотивації. Вона включає чотири основні теорії, описані нижче.

Однією з перших теорій мотивації є **теорія ієрархії потреб Маслоу**. Відповідно до цієї теорії, потреби всіх індивідів можна помістити в піраміду. В основі «піраміди» лежать найважливіші потреби людини, без яких стає неможливим задоволення біологічного існування людини, на вищих рівнях. Піраміда містить потреби, що характеризують людину як соціальну істоту і як особистість [41].

Ієрархія потреб Маслоу є однією з найвідоміших теорій мотиваційного змісту. Потреби розглядаються як свідома нестача чогось, що викликає поштовх до дії. Ці потреби поділяються на потреби нижчого порядку, що характеризують людину як біологічний організм, і потреби вищого порядку, які характеризують людину як соціальну істоту та індивіда [59].

За Маслоу (1954), потреби першого рівня – фізіологічні потреби (у їжі, відпочинку, теплі тощо) є вродженими і притаманними всім людям. А потреби вищих рівнів «піраміди» можуть з'явитися лише в тому випадку, якщо на попередніх рівнях був певний рівень задоволення. З точки зору управління персоналом та впровадження системи мотивації важливо досягти необхідного рівня задоволення фізіологічних, соціальних потреб і

потреб у безпеці, щоб працівник відчув потребу в самооцінці, створив умови для його самореалізації в компанії.

Багато сучасних компаній приділяють значну увагу самооцінці та самоактуалізації співробітників. Менеджери намагаються створити в компанії відповідну атмосферу для того, щоб при задоволенні цих потреб співробітників вони почали працювати ефективніше, що є наслідком належного процесу мотивації в організації. Це означає, що, незважаючи на те, що теорія Маслоу досить стара, вона все ще актуальна для сучасних організацій і допомагає менеджерам зрозуміти основні потреби співробітників і підготувати основу для побудови системи мотивації в компанії.

Іншою теорією мотивації є **двофакторна теорія Герцберга**, яка має велике значення для практики управління. У 1959 році Герцберг представив двофакторну мотиваційну теорію, яку також можна назвати мотиваційно-гігієнічною моделлю [60].

Відповідно до цієї теорії всі основні мотиви слід поділити на дві основні і принципово відмінні одна від одної групи. Перший — це «гігієнічні фактори», а другий — «фактори-мотиватори» [36].

Суть першого полягає в тому, що ці фактори знімають або зменшують незадоволеність працівників своєю роботою, але не можуть підвищити ступінь задоволеності нею. Серед таких факторів Герцберг виділяв: умови роботи, загальну політику компанії, ступінь безпосереднього керівництва, заробітну плату, відносини з колегами та керівництвом, відсутність частого виробничого стресу тощо.

До другої групи факторів відносять: можливість досягнення успіху в роботі, можливість і реальність просування по службі, визнання результатів і схвалення громадськості, високий ступінь відповідальності, можливість підвищення рівня професійної компетентності, складність та цікаву роботу, різноманітність і гнучкий темп роботи, участь у плануванні роботи тощо.

Загалом гігієнічні фактори стосуються робочого середовища, фактори-мотиватори — характеру, сутності та змісту роботи [59].

Основний висновок, який можна зробити з цієї теорії, полягає в тому, що збільшення роботи передбачає таку організацію роботи, при якій працівник відчуває складність і важливість дорученої йому справи, зокрема: незалежність у прийнятті рішень, відсутність монотонності та рутинних операцій на роботі, відповідальності, відчуття, що людина виконує індивідуальну та самостійну роботу [60].

Трохи пізніше **Альдерфер** на основі теорії мотивації Маслоу помітив той факт, що всі потреби людей можуть бути організовані в окремі групи, як у піраміді Маслоу. Але на відміну від теорії потреб Маслоу Ч. П. Альдерфер виділив лише три групи потреб: існування, спілкування (спорідненість) і зростання [10].

Потреби існування включають фізіологічні потреби та потреби в безпеці; спорідненість складається з необхідності спілкування, що відображає соціальну природу людини. Вона включає прагнення людини зайняти будь-яке місце в навколишньому світі, потребу в самоствердженні, визнанні, присутності підлеглих чи начальників, колег, ворогів, друзів, сім'ї, буття, що є його частиною; зростання включає потреби людини, пов'язані з її бажанням розвиватися і рости особисто [9].

На відміну від Маслоу, Альдерфер заперечував ієрархічну структуру та необхідність їх суворо послідовного задоволення (Arnolds and Boshoff, 2002). Таким чином, люди можуть, наприклад, прагнути до розвитку, навіть якщо його екзистенційні чи соціальні потреби не задовольняються. Більше того, індивід може одночасно мати кілька домінуючих потреб.

Крім того, теорія Маслоу також висуває поняття «самоактуалізованої особистості» — особистості, яка прагне вийти за межі досягнутого рівня розвитку; прагне до розвитку, самовдосконалення, реалізації свого особистісного потенціалу. Ця людина має такі риси: орієнтація на

реальність, толерантність, спонтанність, ділова цілеспрямованість, незалежність, оптимізм, багатство, внутрішній спокій, демократичні принципи, зрілі цінності, гумор, креативність, енергійність, незалежність від думок і тиску інших.

Мотивація самоактуалізації є одним з основних стимулів, що затьмарює орієнтацію особистості. Вона тісно пов'язана з мотивацією досягнення, концепцією, яка була введена в іншу відому **концепцію мотивації МакКлелландом** [59].

Не заперечуючи існування потреб нижчого порядку, Макклелланд зосереджував увагу на вищих — специфічних особистісних потребах («вторинних»), які, на його думку, мають вирішальний вплив на особливість поведінки людини, на її складність і непослідовність [52].

Макклелланд у своїй теорії виділив три основні типи потреб. Перший — це «потреба в досягненні», другий — «потреба у владі», а останнє — «потреба в приналежності» [59].

Ця концепція, по суті, була першою, яка ввела систему факторів людської діяльності через потребу у владі. Це розглядається як синтетичні та похідні потреби в повазі та самовираженні. Люди з розвиненою потребою влади характеризуються домінуванням особистісних рис. Зазвичай вони активні, енергійні, не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати свої позиції. Макклелланд підкреслює, що потреба у владі не означає здатність домінувати. Якщо здатність домінувати та потреба у владі поєднуються, то це тип мотивованого та ефективного лідера; якщо ні, то це скоріше тип лідера, орієнтованого на кар'єризм [52].

Потреба в успіху (або досягненні) є другою основною потребою особистості. Ступінь його розвитку вирішальною мірою залежить від того, що в кінцевому підсумку доходить до людей, зокрема професійної діяльності [53].

Потреби в приналежності, також звані потребами участі, можуть бути виражені в прагненні до культурних, інтелектуальних і дружніх стосунків з іншими. Але люди з переважаючими потребами приналежності часто прагнуть не тільки встановити добрі стосунки з іншими, але й знайти підтримку та заохочення у значимої та авторитетної особи [52].

Іншою відомою теорією є теорія **X і Y Макгрегора**, і її можна визначити більше як теорію процесу, а не теорію змісту. Макгрегор запропонував теорію X і теорію Y, яка розглядає мотивацію людини з двох протилежних сторін. Теорія X передбачає, що більшість людей не зацікавлені в справедливості і що вони працюють або за гроші, або зі страху.

Однак, створюючи теорію X, Макгрегор прийшов до висновку, що таке розуміння природи людини не відповідає дійсності, а управління, побудоване на такому підході, не відповідає сучасним вимогам. Так була створена теорія «Y», основним постулатом якої є те, що люди не ліниві та безвідповідальні. Ця теорія доводить, що люди можуть бути самоорієнтованими та творчими на роботі, якщо вони правильно мотивовані. Слід підкреслити, що теорія «X» і теорія «Y» не є взаємовиключними протилежностями [42].

Навпаки, Макгрегор вважає, що більшість людей мають потенціал бути зрілими та свідомими, отже, існує різниця між позиціями та поведінкою. Теорії «X» і «Y» описують позиції та нахили людей. Менеджери повинні дотримуватися теорії «Y», але вони також повинні пам'ятати про теорію «X», оскільки деяким людям потрібен деякий час, щоб реалізувати себе і перейти з категорії «X» в категорію «Y» [59].

1.2. Сучасні теорії мотивації

Сучасні теорії мотивації також можна назвати теоріями процесу. Ряд концепцій, які належать до сучасних досліджень, базуються на ранніх теоріях, але адаптовані до сучасного бізнес-середовища та сучасної системи управління [59]. Ці дослідження глибші й практичніші.

Теорія самодетермінації (самовизначення) є результатом наукової співпраці двох психологів, професорів факультету психології Рочестерського університету (США) **Едварда Десі** (E. Deci) і **Річарда Райана** (R. Ryan), а також їх численних учнів і колег. Десі та Р. Райан понад 30 років працювали над продуктивним діалогом, розвиваючи підхід, який спочатку був розроблений на основі експериментів щодо впливу грошової винагороди на внутрішню мотивацію та поступово став широкомасштабною макротеорією людської мотивації та особистості, відповідаючи не лише питання про те, чому люди роблять те, що вони роблять, але також показує, які наслідки мають різні форми соціального регулювання та стимулювання людської поведінки .

Ця теорія складається з трьох основних ідей:

1) ідея трьох основних потреб, що лежать в основі внутрішньої мотивації та забезпечують психологічне благополуччя особистості (потреба в автономії, потреба в компетентності та потреба в зв'язку з іншими людьми/стосунками),

2) уявлення про якісну унікальність різних типів зовнішньої мотивації, що регулюють поведінку індивіда,

3) важливість соціального контексту в теорії через прояв різних форм мотивації та ефективного функціонування особистості [25].

Сьогодні теорія самовизначення складається з п'яти міні-теорій [59]:

- Теорія когнітивної оцінки
- Теорія організмичної інтеграції

- Каузальна орієнтація
- Теорія базових психологічних потреб
- Теорія змісту мети

Роббінс і Джадж виділили **залучення до роботи** як один із основних інструментів мотивації працівників. І вони виявили, що чим вищий рівень залученості до роботи, тим більше мотивований працівник. Автори визначили залучення до роботи як «інвестування фізичної, когнітивної та емоційної енергії працівника в ефективність роботи». Деякі інші академічні дослідження також описують позитивну взаємозалежність між високим рівнем залученості та ефективністю роботи співробітника [35]).

У 1968 році **Локк** у своєму дослідженні описав **процес постановки цілей** як джерело трудової мотивації. Найважливішим фактором формування мотивації є наявність у свідомості співробітників конкретних усвідомлених цілей, яких вони намагаються досягти [45].

Кемпбелл і Ілген пояснюють механізм постановки цілей таким чином, що індивід, який зіткнувся з складною метою, відчуває бажання підвищити свої здібності, щоб справлятися з більш складними ситуаціями і завданнями, які стають для нього викликом.

Ця теорія була експериментально підтверджена безпрецедентним дослідженням, проведеним серед представників різних соціально-професійних груп. Наприклад, широкий резонанс було надано дослідженню щодо робітників шахт. У тому експерименті, коли робітників просто попросили «зробити все, що вони можуть», вони працювали лише на 60% від своїх справжніх можливостей. Коли їх попросили «працювати на 94% своїх можливостей», бажаний результат був досягнутий лише за кілька тижнів і, що ще більш дивно, утримувався на цьому рівні принаймні сім років. Подібні результати були отримані в іншому дослідженні [45].

Локк крім загальних тверджень також вказав на кілька характеристик цілей, які повинні бути досягнуті в процесі їх утворення. Він вважав, що

цілі, які спочатку формуються для працівників, повинні бути конкретними і чітко визначеними, щоб зосередити увагу працівника на їх досягненні. Але це не означає, що співробітники не повинні мати уявлення про свої довгострокові перспективи. Наприклад, відповідно до Стетта, довгострокові цілі самі по собі не впливають на поведінку, як це роблять короткострокові цілі. Вони служать лише орієнтиром для співробітника, допомагаючи йому оцінити отримані результати за певний період часу. У. Хаус підтверджує, що коли індивід ставить будь-яку довгострокову мету, він повинен формулювати більш конкретні найближчі цілі, оскільки це має більший вплив на ефективність роботи [37].

Концепція самоефективності була вперше запропонована **Бандурою** наприкінці 1970-х років і активно розвивалася в останні двадцять років. Бандура вважає, що для мотивації недостатньо привабливості результату та віри в позитивний результат. Також необхідна впевненість у своїй здатності впоратися з конкретними видами діяльності. Самоефективність – це те, наскільки компетентною людина відчувається, коли щось виконує.

Бандура вважає, що самоефективність є центральною та важливою детермінантою людської поведінки. Згідно з даними, наданими Бандурою та його колегами, люди з високою самоефективністю більш наполегливі, краще навчаються та мають вищу самооцінку, менш тривожні та менш схильні до депресії.

Згідно з теорією Бандури, існує чотири джерела самоефективності: активна майстерність, побічне моделювання, вербальне переконання та збудження [59]. Найбільший вплив на самоефективність має власний досвід успіхів і невдач у спробах досягти бажаних результатів. Цей успіх служить найкращим засобом лікування недостатньої ефективності. Крім того, самоефективність зростає, коли люди бачать, як інші успішно справляються з різними завданнями.

Теорія підкріплення, на відміну, наприклад, від теорії постановки цілей (яка більше стосується когнітивного погляду), належить до біхевіористського підходу.

Торндайк висунув теорію про механізм впливу задоволення і болю на подальшу поведінку людини. Згідно з цією теорією, поведінкові реакції, що виникають безпосередньо після певного позитивного досвіду, будуть закріплені, і можливість повторення тих самих результатів у схожій ситуації збільшиться. Якщо наступним результатом буде неприємний досвід або покарання, повторення подібних ситуацій стає менш ймовірним [67].

Продовжуючи цю ідею, Скіннер продемонстрував поведінку, яку можна ефективно змінити шляхом посилення бажаних реакцій та ігнорування небажаних. Якщо люди рідко або ніколи не демонструють бажану поведінку, можна використати метод, відомий як «формування». Метод полягає в тому, що спочатку індивід отримує заохочення за будь-яку реакцію, щось подібне до бажаного або винагороду за ті реакції, які можна розглядати як початкові в послідовності реакцій, що в кінцевому підсумку закінчуються бажаною поведінкою. І лише після цього зменшується до підтримки для сприяння бажаним реакціям, аж до його сталого розвитку особистості [64].

Скіннер та його послідовники виявили, що ефект підтримки значною мірою залежить від інтенсивності та її часових характеристик. Іншими словами, поведінка залежить як від послідовності та частоти підтримки, так і від інтенсивності та тимчасової близькості підтримки до бажаної реакції.

Ще одна популярна теорія мотивації — **теорія справедливості**. Її запропонував у 1963 році американський психолог **Джон Стейсі Адамс**. Адамс стверджує, що люди завжди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманими винагородами і зусиллями, витраченими на конкретні завдання для досягнення певних результатів, і порівнюють його зі

співвідношенням інших працівників, які виконують подібну роботу. Це означає, що люди часто схильні вважати, що вони багато працюють, а отримують мало, а їхні колеги працюють менше, а отримують більше. Якщо працівник так думає, він/вона відчуває несправедливість, яка може демотивувати його/її.

Джон Адамс визначив шість можливих реакцій працівників на несправедливість [59]:

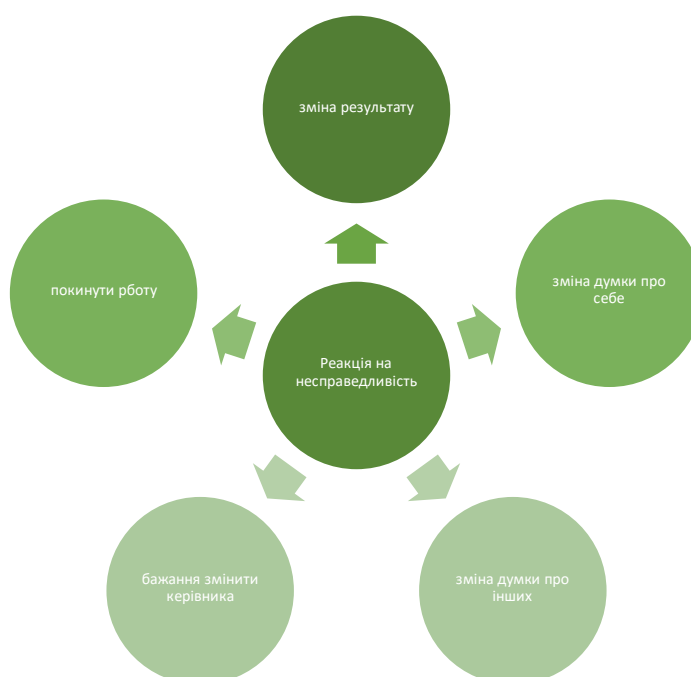


Рис. 1.1. Реакція працівника на несправедливість

Уявлення про справедливість можуть відрізнятися серед працівників, і сприйняте співвідношення між зусиллями та результатами не завжди відповідає дійсності. Тому керівники повинні стежити за виникненням таких протиріч і намагатися вчасно їх виправити.

Великий внесок у розвиток мотиваційної теорії очікування зробив **Врум**, його **теорія очікування** стала однією з найвідоміших процесних теорій мотивації. Відповідно до теорії очікування, мотиваційні ефекти викликані не потребами людей, а процесом, у якому індивіди оцінюють можливість досягнення певних цілей і бажаної винагороди. Теорія

очікування стверджує залежність зусиль індивіда від його усвідомлення реальності досягнення та бажаності його досягнення .

Врум виділив три основні ключові фактори, що впливають на мотивацію [58]:

1. Очікування того, що зусилля приведуть до бажаного результату;
2. Очікування того, що досягнення будуть винагороджені;
3. Очікування того, що винагороди будуть більш цінними (валентність).

Чим сильніший кожен фактор, тим вища мотивація. Якщо хоча б один із факторів відсутній, то мотивація буде недосяжною.

Крім того, Врум підкреслює три типи зв'язків між індивідуальними зусиллями та індивідуальною продуктивністю, між індивідуальною продуктивністю та організаційними винагородами та між організаційними винагородами та особистими цілями [59]. Це означає, що на рівень мотивації також впливають особисті цілі людини. Цінні результати для особистості забезпечують сильну мотивацію.

1.3. Трудова мотивація та її основні цілі

Люди є ключовим елементом функціонування компаній. Організаційний успіх безпосередньо пов'язаний з ефективністю виконання персоналом своїх обов'язків. Головною рушійною силою продуктивної та ефективної роботи є мотивація співробітника. Існує багато різноманітних визначень термінів «мотив», «мотивація», «стимулювання», «стимул», що відображають у своєму змісті розуміння авторів та представників різних шкіл наукового менеджменту. У психології мотивація — це процес, у якому люди вибирають між альтернативними формами поведінки, поведінкою, яка дозволить їм досягти особистих цілей.

Мотивація — це «внутрішній психологічний стан, який стимулює людину до певної поведінки» [56].

В управлінні мотивація визначається як процес самостимулювання та стимулювання інших у діяльності, спрямованій на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації [55].

Загалом в компанії роль мотивації полягає в тому, щоб стимулювати людину ефективно та вчасно виконувати свої посадові обов'язки.

«Високий рівень мотивації співробітників є результатом хорошої роботи, виконаної правильною людиною, яка працює на компетентного керівника, під прапором позитивної філософії компанії». Для високого рівня мотивації необхідно досліджувати потреби, цінності, погляди та здібності співробітників. Поєднання цих характеристик веде до створення компанії, яка відрізняється ефективністю та продуктивністю.

Звичайно, компанія може наймати співробітників, які мають найкращу трудову етику, але наполеглива робота — не єдиний фактор. Як зазначали Роббінс і Джадж, мотивація полягає не тільки в наполегливій роботі, вона також відображає погляд співробітника на його/її власні здібності (2013).

Іншими словами, мотивація впливає не тільки на одну сферу робочих характеристик працівника. Залежно від того, як вона використовується, може стати ключовим фактором для подальшого підвищення здібностей людини. Як буде обговорено нижче, мотивація співробітника може бути однією з головних відмінностей компанії, яка досягає успіху в будь-якій галузі, і компанії, яка не так добре працює в цих сферах.

Динамічний розвиток ринкових відносин вимагає нового способу вирішення економічних проблем. Одним із найважливіших шляхів для цього є підвищення продуктивності та ефективності використання потенціалу та навичок співробітників. У нинішній економічній ситуації основним викликом для людських ресурсів є те, що керівники різних

галузей заохочують підлеглих працювати більш ефективно з більшою відданістю.

Звичайно, інструменти мотивації потрібні не тільки для ефективності співробітників, але й для того, щоб бути ініціативними, вміти приймати стратегічні рішення та досягати успіху в реалізації ідей. Керівники зацікавлені в залученні висококваліфікованих і освічених працівників для виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань організації.

У зв'язку з цим керівники повинні організувати робочий процес підлеглих для координації їх роботи, забезпечити необхідні матеріальні та фінансові ресурси для побудови адекватної системи мотивації. У транснаціональних компаніях діють єдині стандарти, які поширюються на всіх представників. Це призводить до недостатньої гнучкості функціонування HR-технологій у процесі мотивації персоналу. Менеджери з персоналу приділяють багато уваги мотивації співробітників, оскільки вона є одним з основних інструментів досягнення стратегічних цілей компанії.

У науковій літературі мотиви систематизують у залежності від суб'єкта, об'єкта, за основними видами діяльності та за ієрархією.

У свою чергу за **суб'єктом** мотиви поділяють на індивідуальні, групові та мотиви великих соціальних груп.

За **об'єктом** насичення потреб мотиви класифікують як

- матеріальні (колективні та суспільні)
- соціальні (пов'язані із соціальними потребами індивідів, наприклад, з одержанням престижної роботи, можливістю спілкування й ін.)
- духовні (інтелектуальні, творчі і естетичні).

За **основними видами діяльності:**

- пізнавально- перетворюючі,

- практично-перетворюючі,
- комунікативні.

За ієрархією:

- загальні (концепція життя, система цінностей),
- ситуативні (задоволенням приватних потреб у даній конкретній ситуації).

У книзі “Психологія й організація праці” Сведга Соденберга наводиться класифікація мотивів, розроблена датським психологом К.В.Мадсенем. Вона нараховує 19 основних мотивів, які поділяються на 4 групи:

- органічні мотиви (відчуття холоду, болю і т.п.);
- емоційні мотиви (страх або прагнення до безпеки, агресивність або бійцівські якості);
- соціальні мотиви (прагнення до контактів, спрага влади, спрага діяльності);
- діяльні мотиви (потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, або цікавість до інтелектуальної діяльності; потреба в порушенні – емоційна діяльність, спрага творчості, комплексна діяльність) [8, с.102 - 103].

Окрім різноманіття означень мотиви мають і певні функції. Опишемо найважливіші з них.

1. Спонукує - мотиви викликають і обумовлюють активність суб'єкта діяльності.

2. Регулює, тут мова йде про домінуванням у регуляції поведінки тих чи інших мотивів, із блокуванням одних дій і прийняттям рішень про початок інших.

3. Напрямає, тобто під впливом мотивів відбувається вибір виду діяльності суб'єкта для досягнення ним конкретних цілей.

4. Комунікує, дає можливості для спілкування і зв'язків членів колективу.

5. Коригує – за допомогою систем мотивів коректуються старі і формуються нові ідеали, норми, ціннісні орієнтири.

Усі фактори, що мають вплив на трудову мотивацію найчастіше є взаємно пов'язані, а їхня дія стосовно працівника може бути активною і односпрямованою, пасивною і різноспрямованою, визначеною як внутрішніми, так і зовнішніми обставинами.

Взаємозв'язок, який вимагає системного та комплексного підходу щодо регулювання трудової діяльності називається мотиваційним процесом.

Зазвичай процес мотивації розглядається як послідовність деяких етапів.



Рис. 1.2. Стадії мотиваційного процесу

Відповідно до цієї схеми мотиваційний процес включає шість послідовних стадій – від виникнення потреб до їх задоволення. Звичайно ж, кількість цих етапів та їх чітка послідовність на практиці не завжди така, як на поданій схемі.

Різний ступінь впливу мотивів та розбіжність мотиваційних структур працівників варто враховувати під час розробки системи трудової міграції.

Мотивація праці є основою всіх сукупних властивостей, які мають вплив на виробничу діяльність, тобто є основою трудового потенціалу людини. Він у свою чергу складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей людини, стану здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу.

Варто зазначити, що мотиваційний потенціал це свого роду пусковий механізм, який визначає, які саме вміння працівник планує використовувати та розвивати під час трудової діяльності [20, с.103].

При розробці нових механізмів мотивації важливо подумати і про потенційну мотивацію пов'язану з професійною діяльністю. Потенційна мотивація дозволяє робити оцінку щодо зміни мотивації у випадку появи нових можливостей, наприклад зміни роботи чи підвищення рівня кваліфікації. [11, с.26].

Тут важливо зрозуміти, що створення мотиваційного механізму залежить не лише від факторів в дійсний період роботи, але і від перспективного бачення людського потенціалу в умовах ринку. Тому дуже важливо в умовах ринкової економіки відслідковувати потенційну мотивацію.

Однією із важливих функцій менеджменту є мотивація праці.

Мотиваційний менеджмент це управління в якому важливими і ключовими є мотивування продуктивної, креативної, творчої та ініціативної діяльності людини. Мотиваційний менеджмент представляє управління, побудоване на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто

на створенні умов зацікавленості в результаті і прагненні його досягнення [26, с.110 - 111].

Правильне застосування своєрідності трудової мотивації дає можливість зміцнити трудовий потенціал працівників і збільшити ефективність їхньої праці.

Стимулювання праці персоналу в основі якого є вплив на трудові дії працівників за допомогою мотивації є одним із основних механізмів залучення до активної трудової діяльності.

Іншим елементом спонукання людини до трудової діяльності є стимул. На відміну від мотиву, це зовнішній вплив відносно працівника, який має спонукати до певної трудової поведінки.

Всі стимули поділяються на

- матеріальні
- нематеріальні.

Матеріальні стимули бувають прямі (грошові і негрошові) і непрямі. Непрямі стимули спрощують отримання прямих та дають змогу отримати додатковий вільний час і додатковий зарібок в іншому місці.

Грошові стимули – це зарібна плата, премії, доплати, надбавки, участь у прибутках, оплата навчання, податкові пільги й ін. [18, с.118].

До негрошових стимулів відносять додаткові бонуси, які отримують працівники. Зазвичай це бонуси соціального характеру (медичне страхування, компенсація освітніх курсів, відшкодування витрат на спорт, компенсація харчування, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, наявність зони відпочинку).

Усі перераховані вище негрошові стимули відносять до групи стимулів, пов'язаних з відтворенням робочої сили.

Інша група негрошових стимулів відображає зв'язок стимулювання з обслуговуванням працівників. До цієї групи належать такі стимули, як

забезпечення службовим автомобілем, зручний та комфортний офіс і робоче місце, вигляд з вікна, сам процес організації праці.

Непряме матеріальне стимулювання – це скорочений робочий день; додаткові дні до відпустки, надані з метою компенсації підвищеного фізичного і нервово-емоційного навантаження. До цієї групи відноситься також надання додаткового терміну при звільненні з роботи, що дозволяє людині працевлаштуватися. Особливістю непрямих матеріальних стимулів є те, що вони побічно впливають на трудову активність, будучи лише її каталізатором.

Нематеріальні стимули поділяють на чотири групи:

- Соціальні (участь в управлінні виробництвом, працею і колективом, перспектива посадового зростання й ін.);
- Моральні (особисте або публічне визнання);
- Творчі (змістовність роботи, можливість виконувати цікаві та творчі задачі);
- Психологічні (робота над спілкуванням в колективі).

За суб'єктом інтересів стимули поділяють на:

- Індивідуальні
- Колективні
- Суспільні (суспільна думка, престиж праці, імідж фірми)

Стимули можна класифікувати і за спрямованістю, стимулюючі (позитивні) та ті, які мають на меті покарати за не виконану роботу. Вони можуть мати і матеріальний і нематеріальний характер. До негативних стимулів можна віднести позбавлення премії, штраф, бойкот, звільнення, втрату репутації і т.п.

За тривалістю стимулювання поділяється на короткострокове (зазвичай до року) і довгострокове (3-5 років).

Функції стимулювання праці:

- економічна, її основна мета це сприяння підвищенню ефективності виробництва;
- соціальна;
- соціально-психологічна - організація системи стимулювання впливає на формування переконань працівників, їх потреб, цінностей, орієнтирів;
- моральна (виховна) - відображається у вихованні моральних якостей працівників і трудової моралі при сприйнятті стимулів до праці.

Розділ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ І СИСТЕМ РІЗНИХ КРАЇН

Світова практика завжди звертала значну увагу на проблему мотивації праці. Оскільки вітчизняна трудова мотивація полягає в оплаті праці, яка засновується на тарифних ставках та посадових окладах, це є досить малоефективно. Тому застосування досвіду країн світу є необхідною умовою формування системи мотивування. Різні мотиваційні методи і системи міжнародних компаній зумовлюються національно-культурними особливостями різних країн. Серед розмаїття таких систем фахівці виділяють японську, шведську, американську, німецьку, англійську, французьку моделі як моделі, що володіють найбільш характерними рисами(табл.1.2) [6, с. 55-67].

Таблиця 2.1. Характерні риси світових мотиваційних моделей

Головні особливості мотивації праці	Країна	Відмінні особливості мотивації праці
Професіоналізм, вік, стаж, результат	Японія	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	США	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці, участь у прибутку, надбавки, премії, дотримання дисципліни та безпеки, система подвійних ставок

Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Франція	Оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
Дохід	Великобританія	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Якість	Німеччина	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Солідарна заробітна плата	Швеція	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика.

Таким чином, варто детально проаналізувати основні характеристики кожної окремої мотиваційної системи.

2.1 Японська модель

Після завершення Другої світової війни економіка Японії почала надзвичайно впевнено відновлюватися, і її стрімкий ріст привернув увагу до тих методів, які допомогли досягти такого ефекту. У японському бізнесі

XX – початку XXI ст. має місце філософія кайдзен. Цей філософський напрям започаткував японський фахівець Масаакі Імаї. Поняття «кайдзен» з японської означає безперервний процес покращення, вдосконалення. Важливо, що цей процес має відбуватися лише у постійній взаємодії між менеджерами та працівниками компанії.

Іншою характерною рисою японської моделі є вимога від усіх працівників особистих зусиль, особливо менеджменту - докладати свідомих та постійних зусиль для підтримки духу вдосконалення. Проте кайдзен акцентує увагу більше на процесі, а не результаті, і саме це дозволяє відкрити іншу сильну сторону японського менеджменту – успішну розробку та застосування системи, яка визнає цілі, виділяючи окремо способи їх досягнення [24, с. 34-36]. Відповідно до концепції кайдзен керівництво має перш за все підтримувати та стимулювати прагнення робітників удосконалювати робочий процес. Для цього японські компанії віддають перевагу інтегрованим системам, адже вони поєднують як традиційну, так і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Ця мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску [2, с. 190-192]. У багатьох японських компаніях існує так звана система пропозицій, під час оцінювання якої сплачуються заохочувальні премії працівнику, який її запропонував. Якщо запропоновані нововведення допоможуть досягнути економії, то працівник отримує винагороду пропорційно сумі збережених для компанії коштів. Крім того, доплату може отримати як розробник індивідуального проекту, так і група робітників (недарма фахівці вважають, що японська модель має велику гнучкість). Ця система впроваджується більшою мірою не для економічної вигоди від пропозицій, а для зміни ставлення персоналу до роботи та збільшення зацікавленості до спільної справи. Оцінювання пропозиції здійснюється за схемою,

наведеною нижче (табл. 2.2). Залежно від набраної суми балів змінюється розмір премії. Найбільший розмір має Президентська премія за умови набраних балів, які в сумі становитимуть більше 56 [7, с.117].

Таблиця 2.2. Оцінювання пропозицій персоналу

Критерій	Максимальний бал
Творчий підхід або оригінальність	20
Робота з випробування нововведення	20
Застосовність	10
Непрямий ефект (чи сприяє підвищенню безпеки, якості тощо)	10
Економічний ефект (безпосередній вплив на економію ресурсів, робочого процесу)	40
Загальна кількість балів	100

2.2 Американська модель

Оскільки американській нації притаманні такі цінності, як прагнення до особистого добробуту окремих громадян та економічного розвитку країни в цілому, то ця модель за своєю природою спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно найбільш активного населення країни.

Тому в американській мотиваційній системі компаніями активно використовуються економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання як додаткову форму оплати праці (наприклад, премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи). Більшість компаній у США використовує дві популярні системи преміювання, а саме Скенлон і Ракера. Сутність цих систем полягає

в тому, що в разі прибутковості компанії утворюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином, що 25% акумулюються в резервний фонд, а решта суми розподіляється в пропорції 1:3 між адміністрацією та працівниками [40].

Система оплати праці в США сформована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно (для персоналу, який якісно працює) і практично ніколи не зменшуватися. Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що знову ж таки істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Так діє «оцінка заслуг», яка впливає на заробітну плату працівників однакої кваліфікації, проте різної якості та результативності роботи. Оцінювання проводиться шляхом анкетування, опитування, рейтингового балу.

Розрізняють такі фактори оцінювання:

- виробничі, а саме продуктивність праці, норма виробітку, використання робочого часу;
- особистісні – ініціативність, активність, лідерські якості, робота в команді.

Крім того, у деяких компаніях з новою системою оплати праці матеріальна мотивація персоналу також залежить від кількості освоєних кваліфікацій. Якщо працівник майстерно володіє більше, ніж однією професією, він може отримати певну суму балів, яка зможе конвертуватися в додаткову оплату праці, а також активно позначатися на мобільності працівників всередині компанії, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [4, с. 178-181].

2.3. Англійська і німецька моделі

Особливістю системи мотивації праці у Великобританії є партнерські відносини між працівником та підприємцем. Працівники зазвичай беруть активну участь в капіталі, власності. Нині існують дві форми зарплатні, а саме грошова та акціонерна. Тобто трудова діяльність працівника може частково компенсуватися цінними паперами підприємства та дивідендами. Також досить часто практикується оплата праці, яка повністю залежить від прибутку компанії (плаваюча заробітна плата).

Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи:

1. участь в доходах підприємства - крім фіксованої заробітної плати, також передбачаються регулярні виплати певної частки прибутку підприємства;
2. частка участі в капіталі – персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримувати частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації;
3. пайова участь у трудовій діяльності – включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу [2, с. 118-120].

В англійських компаніях застосовуються різні системи преміювання. Перший напрям визначає суму премії залежно від виробітку, другий – якості роботи та виробленої продукції, а третій напрям поєднує показники попередніх двох. Крім того, працівник має змогу отримати 5–8% тарифної ставки надбавки за умови присутності на робочому місці повного робочого тижня [5].

Як і для американської мотиваційної системи, англійській також характерні підвищення зацікавленості персоналу шляхом надання додатково оплачуваних відпусток, субсидій, грошової допомоги для навчання працівників або підвищення їх кваліфікаційного рівня тощо.

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою даної моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення.

Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення [3, с. 151-152].

2.4. Шведська модель

Швеція слугує яскравим прикладом країни, яка підтримує модель соціального забезпечення, поширену в скандинавських країнах.

Ця модель мотивації праці характеризується прагненням держави зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств. У Швеції діє така система оплати праці, як так звана «солідарна заробітна плати», яку вже протягом 70 років проводять шведські профспілки. Її ключовими ознаками є:

- справедливий розподіл доходів, залежний від тяжкості і якості роботи,
- скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою – тобто зростання рівня зарплати низькооплачуваних робітників та стримування високооплачуваних;

- рівна винагорода за рівну працю (працівники з однаковою кваліфікацією та обов'язками) у різних організацій однієї галузі, незважаючи на результати господарської діяльності цих компаній [1, с. 174-180].

Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькорентабельних компаній і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [3, с. 151-152].

Компанії Швеції практикують матеріальне стимулювання робітників шляхом залучення їх до участі в прибутку. Лише близько 20% компаній виплачують премії всім працівникам. Ці премії поділяються на ті, що виплачуються щорічно, та відстрочені не менш ніж на 5 років. Це мотивує персонал до збільшення продуктивності праці.

Розглянуті нами моделі систем мотивації пропонують чимало ефективних ідей та інструментів стимулювання персоналу. Цілком зрозуміло, що кожна модель орієнтована на певні умови ринку своєї країни, з урахуванням національної специфіки та особливостей менталітету населення. Те, що працює в умовах однієї країни, може мати негативні наслідки в іншій (наприклад, у зв'язку з різницею у рівні розвитку, менш досконалою соціальною системою і т.п.). Однак важливість обміну досвідом між країнами не можна недооцінювати, адже коректне застосування праць зарубіжних вчених у сфері мотивування праці може допомогти вітчизняним компаніям значно підвищити свою рентабельність [4, с. 178-181].

Розділ 3

Мотиваційні процеси в ТНК країн світу

3.1. Управління персоналом в міжнародних корпораціях

Багато сучасних досліджень в галузі менеджменту присвячені темі мотивації співробітників. Розвиток і зростання компанії призводить до необхідності виходу на нові ринки. Тому низка авторів акцентує увагу на організації мотиваційного процесу в компаніях, що працюють на міжнародній арені.

Низка авторів досліджує вплив культурних особливостей на мотивацію співробітника. Головне, що вони виділяють, це риси українського бізнесу, які тісно пов'язані з культурним аспектом [43]. На підтвердження цієї теорії Мей, Паффер і Маккарті (2005) зазначають, що існує ряд характеристик, які повинні бути прийняті західними компаніями в Україні, наприклад, наявність сильного лідера в організації.

Ряд авторів аналізує відмінності ділових культур в Україні, країнах ЄС та США на основі культурних вимірів Хофстеда. Feу, Morgulis-Yakushev, Нyeon & Вjörkman (2008) виявили велику різницю у дистанції влади між Україною, США та Фінляндією, і це може пояснити деякі відмінності в стилі управління між цими країнами.

Усі масштаби відмінностей між країнами спонукають авторів до мети дослідити діяльність транснаціональних компаній, зокрема, як ТНК керують процесами стандартизації шляхом міграції своїх кадрових систем в інші країни та як ТНК адаптують свої системи управління персоналом до іноземних умов, враховуючи об'єктивне існування національних відмінностей кадрового потенціалу організацій.

Очевидно, що стандартизація у сфері управління персоналом – це тенденція до використання подібних практик управління персоналом

багатьох ТНК, незалежно від їх організаційної структури та використовуваних технологій, а також масштабів і географії діяльності [40].

Провідні дослідники теорії та практики управління персоналом висунули чимало аргументів на підтримку цього підходу та основних факторів процесів стандартизації сучасних систем управління персоналом у ТНК [23].

Водночас у науковій літературі неодноразово наголошувалося на необхідності адаптації. Необхідно внести зміни в практику управління персоналом ТНК, коли вона впроваджується в інших країнах. У результаті це призвело до появи нового популярного терміну «глокалізація». Глокалізація – універсально поширений варіант глобалізації, що проявляється в здатності основних тенденцій у сфері виробництва і споживання генерованих продуктів трансформуватися в регіональні форми, тобто адаптуватися до специфіки локального ринку. Цей же процес зараз актуальний для процесів управління персоналом і особливо для систем мотивації в МНК [40].

В даний час найважливішу роль у формуванні МНК, її власників і зовнішніх партнерів відіграє радикальна трансформація в сферах технологій, економіки та законодавства, а також спостережувані демографічні зміни. Усі ці тенденції відбуваються в умовах глобалізації світової економіки. Ефективна система управління персоналом ТНК повинна не тільки відображати, але й впливати на ці зовнішні бізнес-реалії за межами компанії [48].

Вивчення сучасних тенденцій розвитку світової економіки, розуміння їх впливу на функціонування МНК в цілому та HR зокрема, дозволяє управлінському персоналу розробляти та застосовувати такі методики управління персоналом, які, по-перше, відповідають реальному бізнесу, по-друге, сприяють покращенню конкурентних переваг, по-третє, задовольняти реальні потреби керівництва МНК.

Велика кількість компаній МНК визначає змішаний стиль інтеграції системи управління в різних країнах. Це означає, що ці компанії частково адаптують свою систему управління для місцевих потреб і при цьому зберігають головні принципи компанії. Використання такого стилю управління є необхідним через наявність сильного зв'язку між мотивацією працівника та його/її власними потребами та цінностями, які можуть бути різними для людей з різних країн [16].

Одним із поширених типів соціальних систем є система управління персоналом. Зазвичай, у міжнародних корпораціях це певна сукупність підсистем елементів управління та їхній взаємозв'язок. Ці елементи управління розділяють сфери управління персоналом на різних рівнях.

Управління основними елементами функціонування дочірніх компаній здійснює штаб-квартира міжнародної корпорації. Сюди входить і управління персоналом, і організація обміну трудовими ресурсами і налагодження трудових відносин. На основі політики корпорації, розробленої головною компанією, відбувається управління персоналом на рівні структурних підрозділів.

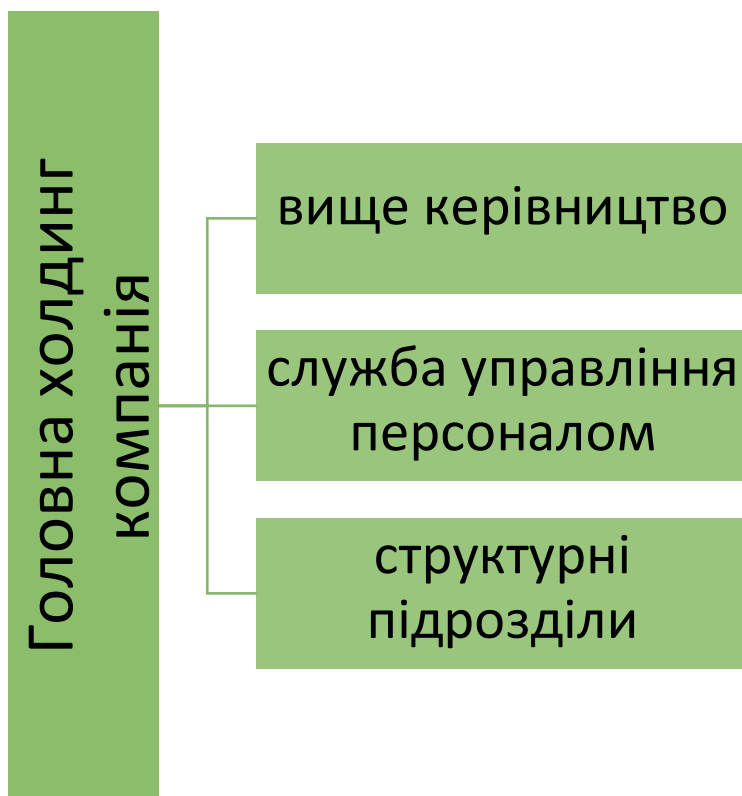


Рис. 3.1. Система управління персоналом міжнародної компанії

Політика корпорації спрямована на втілення глобальних стратегій компанії. Дочірні компанії допомагають враховувати особливості країни розташування (національні та культурні).

Виділяють чотири етапи розвитку системи управління персоналом

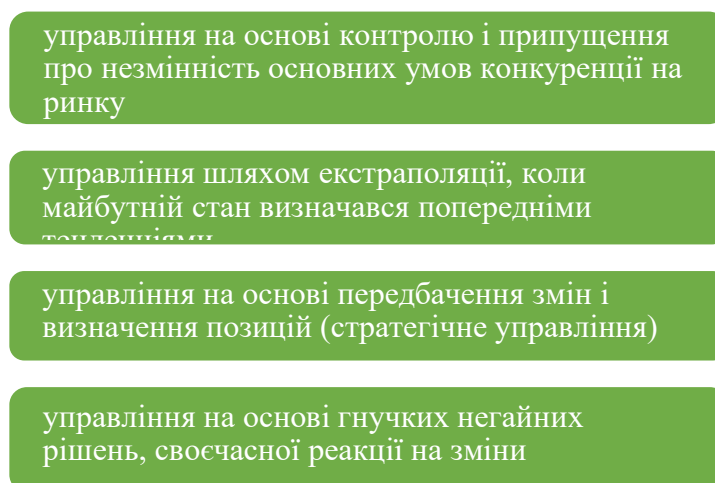


Рис.3.2. Етапи розвитку системи управління персоналом

У структурних підрозділах міжнародних компаній управління персоналом формується на основі таких взаємозалежних компонентів як пошук, відбір та прийом персоналу на роботу, планування штату, його адаптація, розвиток та мотивація.

Планування кадрової політики складається з розвитку та перспективного прогнозування працівників, яке відповідає меті і завданням роботи з персоналом і не суперечить стратегії розвитку компанії. При цьому основною метою кадрового планування є надання працюючим робочих місць у потрібний час і в необхідній кількості у відповідності як з їх здібностями, так і вимогами виробництва.

Пошук талантів передбачає визначення найбільш придатних кандидатів із загальної кількості робочої сили на основі стратегії розвитку компанії.

Для збільшення можливої кількості потенційного персоналу існують внутрішні та зовнішні методи підбору персоналу. До внутрішніх методів відносять оголошення про нову вакансію між співробітниками, можливість поєднання посад та резерв кадрів. Зовнішні методи підбору персоналу це розповсюдження інформації через засоби масової інформації (радіо, газета, соціальні мережі), залучення організацій, які займаються підбором персоналу, співпраця з навчальними закладами.

Після розгляду заявок, поданих кандидатами, і прийняття рішення про співбесіду розпочинається етап їхнього відбору, який складається з дослідження та аналізу заявок, поданих кандидатами, що призводить до прийняття рішення найняти потенційного працівника.

Добір персоналу складається з декількох послідовних етапів:

- етап реєстрації поданих анкет,
- етап аналізу та перевірки рекомендацій,
- етап співбесіди,
- етап оцінки професійної придатності (технічна співбесіда),

- медичний огляд,
- етап аналізу спібвесід та прийняття рішення про прийом на роботу.

Зазвичай кожен етап виключає частину потенційних співробітників через невідповідність певним вимогам. Послідовність кожного з етапів гарантує мінімізацію помилок в процесі добору персоналу і має залежати від рівня вакантної посади.

Фінальним етапом пошуку і підбору персоналу, під час якого здійснюється цілковите вирішення майбутніх стосунків між фірмою і працівником, є найм персоналу. На цьому етапі проговорюються права та обов'язки як фірми, так і найманого працівника; проходить підписання трудового (договору) контракту, видається наказ (розпорядження) про прийом на роботу.

Значну увагу в міжнародних компаніях відводиться перебігу адаптації нових співробітників, оскільки саме цей етап передбачає формування кадрового потенціалу. Адаптація співробітників включає в себе процеси призвичаїння щойно найнятого персоналу до традицій і звичок колективу компанії, а також певні міри, спрямовані на запобігання конфліктних ситуацій.

Адаптаційний процес працівника проходить декілька стадій: загальне ознайомлення із ситуацією, пристосування (звикання, засвоєння стереотипів), асиміляція (повне пристосування), ідентифікація (ототожнення особистих цілей з цілями колективу). [45]

- Варто зазначити, що процес адаптації містить такі При цьому виділяють такі аспекти процесу адаптації, як:
- психофізіологічний (пристосування до нових фізичних і психічних навантажень);
- соціально-психологічний (пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин);

- професійний (поступове вдосконалення трудових навиків)
- організаційний (освоєння ролі й організаційного статусу робочого місця і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційно-економічного механізму управління фірмою). [44]

Одним із елементів, які свідчать про успішність міжнародної фірми є витрати ресурсів на розвиток персоналу. Під цим словосполученням розуміють комплекс засобів, який забезпечує підвищення професійних здібностей.

Одне з визначальних місць у процесі роботи з персоналом є його мотивація. Адже правильний підхід до мотиваційного процесу буде стимулювати працівника задовольнити потреби використовуючи трудову діяльність.

У структурних підрозділах міжнародних компаній в основі мотивації лежить поєднання моральних та економічних форм стимулювання.

Одним з основних елементів процесу управління людськими ресурсами є кадрова політика. По суті це ціла система міркувань, побажань, засад, норм на яких побудовані основні форми, методи та напрями роботи з персоналом.

Формування кадрової політики міжнародних корпорацій відбувається під впливом певних факторів, їх поділяють на зовнішні та внутрішні. Ті ж, у свою чергу, за змістом можна поділити на такі групи як, економічні, соціальні, інституційні та логічні.⁶

Табл. 3.1. Фактори формування кадрової політики міжнародних корпорацій

Економічні фактори	
внутрішні	зовнішні

<p>рівень самостійності у прийнятті рішень; перерозподіл засобів і доходів корпорації; обсяг засобів спрямованих на соціальні заходи</p>	<p>рівень доходів, рівень життя населення у країні розташування; матеріальне стимулювання праці в компаніях-конкурентах; попит на продукцію та стан економічної кон'юнктури.</p>
<p>Соціальні фактори</p>	
<p>морально-психологічний клімат організації; рівень задоволення потреб; національні особливості співробітників</p>	<p>перспективи розвитку ринку праці; демографічні фактори; рівень утворення у країні розташування структурних підрозділів та менталітет населення країн базування міжнародної корпорації.</p>
<p>Інституційні фактори</p>	
<p>пануюча корпоративна культура; традиції управління, відносини штаб-квартири і структурних підрозділів; структура управління міжнародної корпорації в цілому.</p>	<p>діяльність МОП, ООН та інших міжнародних організацій; діяльність фірм з підбору персоналу; національне трудове законодавство країн базування структурних підрозділів.</p>
<p>Функціональні фактори</p>	

структура і цілі організації; територіальне розміщення; застосовані технології; умови взаємин рівнів керівництва та структурні перетворення.	конкуренція роботодавців; конкуренція пропозиції робочої сили та рівень попиту на кваліфіковані кадри в країнах розміщення структурних підрозділів.
--	--

Політика підбору кадрів підготовлюється на двох рівнях: стратегічному і тактичному.

Стратегічний етап кадрової політики охоплює:

Розробка заходів, що задовольняють вимогам перспективних планів розширення корпорації і виходу на нові ринки; проектування структури співробітництва між підрозділами міжнародної корпорації; формулювання основних вимог до персоналу, які сприятимуть розвитку організації; продукування нових кадрових структур, напрацювання процедур і механізмів управління персоналом та ін.

Тактичний етап кадрової політики охоплює: розробку інструментів управління персоналом, які необхідні для вирішення запланованих виробничих завдань; формулювання концептуальних засад оплати праці, морального та матеріального стимулювання співробітників; вибір шляхів залучення, використання, збереження або вивільнення кадрів; організації навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації; впровадження сприятливих умов праці. [51]

Як правило, у міжнародних корпораціях існують кадрові служби, які відіграють важливу роль у формуванні трудового потенціалу. Статус та значення служб управління персоналом визначається рівнем фінансового та потенційного розвитку фірми і позиції керівництва.

Зазвичай кадрові служби структурних підрозділів підпорядковуються кадровій службі штаб-квартири.

Вони забезпечують моніторинг діяльності усієї корпорації та її конкретних структурних підрозділів . Проводять збір та аналіз інформації щодо: положення компаній на ринку; зміни виробничої політики; заходів, проведених маркетинговими, економічними й іншими службами; запровадження інноваційних видів продукції і послуг; пріоритетні напрями діяльності компаній; зміни в економічній ситуації і законодавчо-правові системи країни базування. [43]



Рис. 3.3. Функції кадрових служб міжнародних корпорацій

На основі цих дослідження відбувається розробка мір та заходів щодо управління персоналом, які після погодження із головним офісом можна реалізовувати. Кадрові служби філій компанії тісно взаємодіють між собою. Їхні функції представлені на наступній схемі.

Менеджмент персоналу в ТНК – це особливий вид управлінської діяльності, сукупність принципів, норм і методів управління міжнародним колективом організацій, що здійснює діяльність у світовому масштабі.[63]

В транс національних компаніях менеджменту персоналу характерні наступні особливості: культурні фактори та етичні проблеми; відмінність у практиці управління людськими ресурсами в різних дочірніх компаніях; різниця ринків праці; потреба в перерозподілі співробітників різних країн між підрозділами компанії; внутрішні стосунки в компанії між працівниками, профспілками та підприємцями. [69]

Відтак, усі ці проблеми та особливості менеджменту персоналу у міжнародних компаніях сприяють впровадженню єдиної корпоративної культури та забезпечують формування тісних контактів між головним офісом та дочірніми фірмами, а також між їх керівниками.

На наступній схемі можна ознайомитися з механізмом формування корпоративної культури.



Рис. 3.4. Механізм формування корпоративної культури

За рахунок багаторівневості структури корпоративної культури існує двоступенева структура управління кадрами: рівень філії та рівень головної компанії.

Міжнародний колектив у ТНК формується на основі наступних підходів:

- етноцентричного (управлінський персонал на всі ключові посади пібриється з числа працівників головного офісу),
- поліцентричного (на керівні посади призначаються місцеві керівники),
- регіоцентричного (передбачає що глобальні ринки повинні управлятися регіонально, і призначення на ключові посади визначається специфікою регіону),
- геоцентричного (призначення на керівні посади визначається кваліфікацією працівника).

3.2. Особливості мотиваційної системи в Швеції, США та Україні

Основним методом мотивації в шведських компаніях є система винагород. Відомо, що лише задовольнивши потреби нижчого рівня, можна звернути увагу на потреби вищих рівнів (поваги, актуалізації, знань, краси тощо), щоб утримати працівників у компанії та мотивувати їх. Щоб отримати високу продуктивність, менеджери повинні надати їм можливість отримувати хороший дохід за те, що вони роблять [11].

Цей метод називається методом «оплата за виконання». Шведські компанії використовують кілька ефективних систем оплати праці [28].

1. Комісійні. Суть їх полягає в тому, що працівник отримував кошти від операцій з клієнтами. Іноді ця форма поєднується з постійною зарплатою.
2. Грошові винагороди за досягнення поставлених цілей. Співробітники отримують винагороду за дотримання вимог, які висувуються фірмою (Kuvaas, 2006). Вимоги - це визначені обов'язки працівника та ступінь відповідальності. Наприклад, винагорода менеджера з персоналу в деяких фірмах залежить від рівня задоволеності персоналу роботою, рівень якого буде визначено за допомогою опитувань, анкет тощо. Рівень оплати праці вчителя визначається успішністю, інтересом студентів.
3. Індивідуальна винагорода, яка надається працівникам на знак визнання їх незамінності та цінності для компанії. Такі премії можуть виплачуватися за лояльність до компанії (визнання та винагорода за вислугу років), досвід, володіння спеціальними навичками та здібностями. Такі виплати часто спрямовані на утримання цінних працівників, втрата яких є небажаною для компанії [20].

4. Принцип участі в прибутках. Існує кілька варіантів такої винагороди. Перший варіант полягає в тому, що за якісне виконання певного завдання працівник отримує частину прибутку, яку фірма отримує за рахунок його праці. У цьому випадку розмір відсотків обговорюється, і це призводить до зацікавленості в належному виконанні роботи, змушує працівника творчо вирішувати завдання та бути активним у вирішенні проблеми. Інший варіант полягає в тому, що прибуток компанії розподіляється між працівниками, тобто їхній дохід прямо пропорційний доходу фірми. Це спонукає не лише до праці, активності та творчості, а й сприяє згуртуванню команди, командній роботі та дає необхідний психологічний ефект.

Система «Оплата за продуктивність» дуже ефективно працює в шведських компаніях і підвищує продуктивність праці співробітників в 1,5 рази, а їхні доходи — до третини. У цьому випадку працівник отримує можливість реалізувати свій потенціал і отримувати високий дохід, а компанія отримує мотивованих співробітників, професіоналізм яких постійно зростає. Ця система сприяє узгодженості та стабільності, що позитивно впливає на психологію працівників і психологічний клімат організації [31].

Способи винагороди співробітників часто мають вирішальне значення при виборі місця роботи і для формування думки про компанію. Велика кількість компаній зараз може платити багато. Інше питання полягає в тому, чи ця висока оплата супроводжується іншими — нематеріальними (нефінансовими) — категоріями винагород. І часто це питання стає вирішальним. Під нематеріальними, а точніше, нефінансовими винагородами маються на увазі всі методи, які не стосуються конкретно винагороди, які компанії використовують, щоб

винагородити своїх співробітників за хорошу роботу і підвищити їх мотивацію і відданість фірмі.

Перш за все це переваги, пов'язані з графіком роботи. Це заходи, пов'язані з оплатою неробочого часу (канікули та відпустки, період тимчасової непрацездатності, перерви на обід і відпочинок). І, нарешті, дуже популярною в останні роки є система «банківських канікул». Працівнику надається певна кількість днів на рік, які він/вона може не працювати (зазвичай ця кількість є сумою ставок і розумного розміру відпустки), і він/вона отримує можливість використовувати відпустку на свій розсуд.

Запровадження гнучкого робочого часу дозволяє персоналу працювати у зручний час, економить час персоналу та ресурси фірми, надає можливість працювати неповний робочий день хорошим фахівцям, підвищує рівень подяки, прихильність персоналу організації до зручності. Частина роботи (приблизно чверть) рекомендується виконувати вдома. Така робота називається дистанційною роботою та сприяє розширенню можливостей працівників і фірм [20].

Важливим елементом мотивації співробітників є матеріальні нематеріальні винагороди. Цей сегмент включає всі фінансові стимули, які використовує компанія. Перш за все, це різноманітні подарунки, які компанія робить своїм співробітникам. Це можуть бути маленькі подарунки, більші подарунки, як символ важливості співробітника для компанії, подарунки на день народження, квитки в театр, подарунки з нагоди народження дитини. Крім того, існують різні фінансові «послаблення» для співробітників. Це, насамперед, медичне страхування та кредити за пільговою програмою, знижки на придбання продукції компанії [71].

Третім важливим елементом у процесі мотивації співробітників є різні заходи, не пов'язані безпосередньо з роботою. Це внутрішні заходи,

присвячені визначним подіям (ювілей компанії, вихід нових моделей продукції тощо). Крім того, різноманітні заходи, коли працівники мають право запросити свою сім'ю (Новий рік, День незалежності, Міжнародний день дітей), поїздки за місто та екскурсії, організовані компанією. До цієї категорії можна віднести платні обіди, централізовані та організовані деякими фірмами вечірки, прийоми після закінчення робочого дня.

Нагороди та визнання. Ця категорія нематеріальних винагород є найбільш значимою. Перш за все, це якісь елементарні компліменти персоналу за їхню роботу. Цілком природно, що багато компаній (особливо транснаціональних) не обмежуються лише словесними похвалами.

Винагорода, пов'язана зі зміною статусу працівників. Цей блок включає не тільки просування по службі, а й навчання співробітника компанією (часто з наступним підвищенням); запрошення співробітника в якості доповідача або лектора (цей вид винагороди свідчить про високу оцінку його професійних якостей і дає можливість спробувати свої сили в новій якості), пропозиція взяти участь у більш цікавому або фінансово вигідному проекті. (для організацій проектного типу), а також можливість використання обладнання компанії для власних проектів [20].

Винагорода від зміни робочого місця. До цього сегменту відносяться всі ті заходи, які призводять до зміни технічного оснащення робочого місця та його ергономіки (перенесення робочого місця, відокремлення кабінету, найм секретаря, надання додаткової оргтехніки) і надання працівнику службове авто.

Останнім часом чітко окреслилася тенденція до систематичного використання нематеріальних винагород. Багато в чому (особливо в транснаціональних корпораціях) це відбувається під тиском профспілок, а також через об'єктивну необхідність утримувати кваліфікованих працівників і залучати нових. Ця тенденція призвела до появи системи «пакетів». Коли працівник користується цим пакетом, він/вона має

можливість вибрати з ряду різноманітних винагород те, що його/її найбільше цікавить на даний момент.

Деякі американські компанії звернули увагу на Схід і дещо запозичили у японських колег. Наприклад, в ІВМ основними методами мотивації є: повага до особистості, гарантоване працевлаштування на все життя та рівний статус працівників [39].

Повага до особистості передбачає розвиток талантів і здібностей кожного працівника, індивідуальний підхід до кожної людини, надання можливості для творчого зростання, генерації нових ідей і підвищення статусу. Такий підхід забезпечує підвищення рівня мотивації, оскільки повага до особистості є запорукою любові співробітників до організації, а отже, і їх прихильності до якісного виконання своєї роботи, прагнення підвищити добробут компанії.

Взаємовідносини між начальниками і підлеглими будуються на основі системи оцінок і співбесід. Щорічно проводяться співбесіди, на яких співробітнику повідомляється оцінка його роботи за рік, отримуються вказівки на майбутнє, визначаються цілі та завдання на наступний рік. Система оцінок і нормативів дуже точна; це дозволяє працівнику заздалегідь прийняти результати в письмовій формі. Від нього буде залежати розмір його/її зарплати на наступний рік. Кожен співробітник характеризується певним «рейтингом», який не визначений компетенцією і не підлягає оприлюдненню.

Оцінювання носить не публічний характер, а метод оцінювання та атестації, розроблений для психології людини, яка прагне до самовдосконалення. Співробітник з найвищим рейтингом має бути негайно підвищений. Більшість співробітників компанії зазвичай показують середні результати, і компанія це також цінує. Працівник з найнижчим рейтингом повинен пройти дві атестації, і якщо він пройде їх з однаковим рейтингом, йому загрожує звільнення. Якщо працівник отримує високу оцінку, він/вона

отримує короткострокові цілі та завдання. Якщо він їх виконує успішно, його рейтинг підвищується, це дає шанс працівнику зберегти роботу. Гарантією чесної оцінки є зобов'язання між керівниками, які створюють оцінку, та працівником; тому метод співбесід і атестацій є досить прогресивним і об'єктивним. Ця система усуває невдоволення працівників «несправедливістю» влади, оскільки дозволяє кожному працівнику знати свій рівень і напрямок, в якому йому працювати і розвиватися.

Метод так званого «довічного» найму передбачає проведення кадрової політики, спрямованої на постійне удосконалення персоналу, підвищення його кваліфікації, формування наявного персоналу у високопрофесійних кадрів. Це прокладає шлях для зміни діяльності всередині фірми, підвищення знань працівників про виробництво та сприяє згуртованості команди. Відділ кадрів виступає опікуном працівників і має прагнути повністю реалізувати їхній потенціал [70].

Принцип єдиного статусу працівників передбачає рівні можливості для кожного всередині компанії, можливості для повної реалізації свого потенціалу. Але це стосується лише постійних працівників. До співробітників, які працюють за контрактом, ставлення дещо інше. Відділ кадрів проводить політику вільного доступу працівників до начальника, що знижує рівень конфліктності; стирає внутрішнє розшарування вирішення проблем швидко, без зволікань.

Двічі на рік компанії проводять анонімні опитування, потім результати опитування будуть проаналізовані і на їх основі буде побудована майбутня стратегія лідерів, виявлені недоліки менеджменту та вдосконалення кадрової політики [70].

У компаніях зазвичай існує система рівнів. Розмір заробітної плати і статус працівника на фірмі визначаються її рівнем, який складається з двох цифр. Перша цифра вказує на посаду співробітника, а друга - його статус, який не залежить від посади. Таким чином можна уникнути жорсткої

боротьби за владу; кордони між начальством і підлеглими (оскільки іноді підлеглий має вищий рівень статусу, ніж керівник, що означає, що підлеглий є більш цінним для фірми, ніж її керівник); зменшується можливість свавілля на місцях; підвищує гнучкість кадрової системи, що дозволяє працівнику знаходити на місці праці ту роботу, яка б відповідала за статусом і доходом [32]. Ця система є дуже прогресивною, вона дозволяє збільшувати свої доходи незалежно від посади та сприяє раціональному використанню робочого часу. У той же час компанія визначає найбільш кваліфікованих, талановитих і перспективних співробітників і дозволяє їм вдосконалюватися в тих сферах, які розкривають їхні таланти і здібності.

Головним пріоритетом транснаціональних компаній є створення атмосфери «пристрасті». І фінансова винагорода стає непрямим стимулом, який дається як побічний ефект від роботи і не є визначальним характером.

Відділ кадрів активно працює над постійною мотивацією персоналу по горизонталі та вертикалі. План мобільності розрахований на 3-4 роки, тому збоїв у роботі персоналу практично не спостерігається, немає також і будь-якого застою в роботі, лише повна самовіддача та повна реалізація здібностей.

У США працівники отримують винагороду, яка визначається не результатами праці, а кількістю відпрацьованих годин. Це, до речі, характерно для українських організацій [70].

У США винагорода працівника залежить насамперед від результативності його діяльності. Механізм стимулювання в рамках основної заробітної плати (яка набула функції надбавки і може бути змінною) передбачає два важливі елементи: диференціацію заробітної плати з урахуванням якісних відмінностей у роботі та диференціацію індивідуальних виплат у межах категорії чи посади залежно від досягнень, особистих і професійних якостей на основі періодичних атестацій (на

підприємствах США атестацію проводять систематично, щорічно переглядають заробітну плату, майже 90% працівників).

Фокус стимулювання працівників компаній зміщується з орієнтації на поточні результати діяльності на довгострокову ефективність. Це проявляється, зокрема, в системі опціонів, що передбачають в якості просування право придбати в майбутньому певну кількість акцій компанії з ціною на момент винагороди. Така система підходить для заохочення керівників вищої та середньої ланки, які відповідають за довгострокові результати [28].

Премії відіграють значну роль для раціоналізації та винахідницької діяльності, що призводить до збільшення прибутку фірм. Стимулювання майбутніх працівників здійснюється шляхом не тільки грошового заохочення, а й заохочення та безоплатних послуг із фондів суспільного споживання. Великі компанії виплачують своїм співробітникам премії до відпусток у розмірі 25-50% місячної зарплати; здійснюють оплату наступної відпустки; надають в особисте користування транспортні засоби; оплачують бензин; повністю або частково компенсують витрати на житло; покривають витрати на відпочинок з родиною; встановлюють гнучкий графік роботи.

Гнучка система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована зарплата, як правило, може тільки збільшуватися і майже ніколи не зменшуватися; однак частина заробітку ставиться в пряму залежність від результатів загальної роботи (Fey, Morgulis-Yakushev, Hyeon, & Björkman, 2008). Основними видами додаткової винагороди в США є: компенсаційні виплати при виході на пенсію; спеціальні премії керівникам, не пов'язані з їх успіхами; премії, які залежать від розміру прибутку при фіксованому розмірі посадового окладу; доплати за навчання та стаж роботи; продаж працівникам акціонерних товариств [33].

У порівнянні з американським стилем управління мотивація співробітників в Україні відрізняється. Ці відмінності визначаються особливостями українського і американського народів, а також історією розвитку України.

Важливою особливістю є поведінка співробітників на робочому місці. У західних організаціях, заснованих на соціальних регуляторах західної культури, поведінка співробітників є більш індивідуалістичною, а в Україні – більш колективістською, а специфікою колективізму є його ієрархічність.

В основі індивідуального стимулювання лежить принцип персональної відповідальності працівника. Менеджер може встановити такі параметри контролю результату, які можна очікувати. Проблема може ускладнитися, якщо індивідуалістичний стимул буде спрямований не на індивіда, а на групу людей. У цьому випадку діє принцип взаємної відповідальності і мінімізується можливість контролювати результати з боку менеджерів. Так, стимул, спрямований на раціональну оцінку і відповідальне ставлення до себе (індивідуалізм), не пробуджує у свідомості працівників ні те, ні інше і в результаті призводить до зниження якості роботи, зростання напруженості, конфліктів і відтік кадрів.

В Україні керівники часто переоцінюють значення заробітної плати як головного мотиваційного фактору. Є й особливе ставлення працівників, які вважають, що за саму присутність на робочому місці потрібно платити. Це створює основне протиріччя між цілями керівництва та очікуваннями персоналу: персонал хоче, щоб йому платили, а менеджери хочуть, щоб персонал заробляв (конфлікт інтересів).

Поряд з недостатнім матеріальним стимулюванням надмірне матеріальне стимулювання також спричиняє зниження рівня мотивації персоналу. Це означає, що працівники повинні отримувати адекватну заробітну плату, яка не дозволить перейти на іншу роботу, і не нижчу за

конкурсну. Підвищення зарплати – не єдине, що може підвищити мотивацію співробітників. Після короткочасного підвищення заробітної плати (зазвичай 2-3 місяці) спостерігається різке зниження зацікавленості працівників у результатах своєї праці [62].

Це призводить до необхідності використання таких стимулів, як пільги та привілеї.

Опитування 3000 економічно активних громадян старших 18 років виявило, що більшість (36%) цінують такий спосіб підвищення, як додатковий вихідний або невелике скорочення робочого дня (наприклад, швидше йти з роботи). Цей спосіб мотивації особливо подобається жінкам (43% проти 29% серед чоловіків), а також респондентам до 25 років (43%). Друге місце (29%) — гнучкий графік і хороші умови в офісі. Комфортні та гнучкі умови праці відзначили як найкращий спосіб мотивації переважно працівники старше 55 років (34%). Кожен п'ятий з них (19%) був би радий публічній подяці за хорошу роботу з боку керівників. Для 16% співробітників важливою є допомога в особистих питаннях. Від можливості працювати вдома не відмовилися б 14% респондентів. А ось конкурси та змагання викликають у респондентів значно менший ентузіазм (7%).

Результати дослідження HR-Journal показали пряму залежність між наявністю додаткових стимулів та їх розміром і почуттям гордості та позитивним ставленням співробітників до своєї компанії. Основними перевагами, які можуть бути покладені в основу системи мотивації, є: житло, передане у власність співробітників, платне санаторно-курортне лікування, медичне страхування, навчання через організацію, можливість користуватися продукцією компанії за пільговими цінами та ін.

Багато працівників переконані, що для комфортного життя важливо мати хорошу посаду (статус), владу, спілкування з потрібними людьми та працювати в ринковому секторі економіки. Шляхи досягнення ефективної трудової мотивації різноманітні і залежать насамперед від людських

потреб, норм і цінностей. Тому необхідно чітко представити структуру мотиваційних потреб.

Сайт пошуку роботи work.ua також досліджував мотивацію працівників, які належать до різних соціальних груп. Результати опитування свідчать про те, що у чоловіків 25-39 років мотивація відображає цінності ринкової економіки: зміцнення зв'язку заробітку від результатів праці. Молодь надавала великого значення творчій частині роботи. Для жінок 40-49 років цінним мотивом трудової діяльності є відсутність загрози звільнення, отже, основною мотиваційною потребою цієї групи є безпека. Більше 40% опитаних працівників відповіли, що вони працюють ефективніше, коли впевнені в стабільності робочого місця та відсутності загрози скорочення. Це не випадково, адже ринок створює гнучку систему мотиваційних механізмів інтенсивної та високої продуктивності, але не гарантує права на працю, дохід та соціальний захист.

Ефективність будь-якої економічної діяльності визначається її впливом на ставлення людей до праці. На жаль, керівники часто не враховують соціальні наслідки своїх рішень, які, як правило, не є комплексними, а мають суто економічний або технічний характер. Будь-який керівник усвідомлює, що людей потрібно заохочувати до роботи в організації, але вважає, що їх задовольняє досить проста матеріальна винагорода.

3.3. Дослідження методів мотивації в NT Group

В даному підрозділі ми визначаємо методи мотивації в одній із найуспішніших хорватських компаній NT Group. Щоб вивчити різні методи мотивації, було проведено коротке дослідження в NT. Дослідження проводилося за допомогою онлайн-анкети, яку заповнювали співробітники NT в Осієку. Наша вибірка складалася з 62 співробітників, що становить

1,4% від загальної кількості 4500 співробітників, які працюють в НТ у всій Хорватії, і 12% від 500 співробітників в Осієку. Серед опитаних нами 48 чоловіків (77%) і 14 жінок (23%). Вони працюють у різних відділах (продажі, ІТ, фінанси, логістика, маркетинг, технічні служби, HR) і на різних посадах (менеджери, штатні співробітники).

Більшість респондентів становлять особи віком від 46 до 55 років (37% від загальної кількості респондентів), а на другому місці молоді люди 18–25 років, які щойно закінчили коледж або ще навчаються (24%), але завдяки програмі Club of Excellence та багаторічному досвіду роботи в НТ, який вони отримали, працюючи студентами, вони отримують шанс проявити себе як постійні співробітники НТ Group у різних відділах. Ті працівники, які мають п'ять і менше років роботи, складають 34% вибірки. 16 осіб із загальної кількості мають стаж від 21 до 30 років (26%) та 14 осіб зі стажем понад 30 років становлять 23% від загальної кількості респондентів.

Інтерв'ю проводилися протягом червня та липня 2022 року з використанням інструменту Google forms. Для дослідження використовувалася анкета, що складається з трьох частин. Перша частина анкети стосувалася демографічних показників співробітників, яких ми опитали. У другій частині ми запитали про матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, які використовує компанія, та їх важливість для співробітників. В останній частині анкети ми проаналізували поточний стан компанії щодо задоволеності та очікувань співробітників. У нашому дослідженні ми перевірили мотивацію співробітників і методи мотивації, які використовуються у великих корпораціях, таких як НТ. Ми розглянули різні матеріальні та нематеріальні винагороди за мотивацію та їх вплив на працівників.

Мотивація є найскладнішою сферою управління людськими ресурсами, і багато компаній використовують різні інструменти для

мотивації людей. У нашому дослідженні ми досліджували інструменти та методи мотивації, які використовуються в Hrvatski Telekom (HT), провідному та найбільшому постачальнику телекомунікаційних послуг у Хорватії. HT є одним із найбажаніших роботодавців за останні 10 років.

Компанію характеризує низький рівень заборгованості, високорозвинена технологічна інфраструктура, яка сприяє подальшому розвитку послуг та їх людського та експертного потенціалу як гарантії подальшого зростання. Вони по праву носять звання одного з найпотужніших суб'єктів господарювання та ключових рушіїв хорватської економіки. Деякі з факторів, які роблять HT сильною та конкурентоспроможною, це розгалужена інфраструктура, широкий спектр послуг, зосередженість на клієнтах, відстеження та створення тенденцій.

Інвестуючи в розвиток співробітників, вони зберігають і підвищують професійну актуальність і конкурентоспроможність компанії, а також кожного співробітника. У такому стимулюючому середовищі кожен із їхніх співробітників несе персональну відповідальність за власний розвиток. Для стимулювання мотивації в HT була впроваджена система управління продуктивністю, яка пов'язує особисті цілі з цілями компанії, і ця система є основою для розвитку співробітників. Визнання та підтримка якості співробітників є великою перевагою для компанії та її успішної діяльності. HT - одна з небагатьох компаній в Хорватії, в якій можна розвивати кар'єру в двох напрямках; професійні та лідерські, залежно від уподобань співробітника та здібностей, які вони демонструють. Таким чином HT став більш конкурентоспроможним на ринку.

У нашому дослідженні ми проаналізували важливість доступної матеріальної та нематеріальної винагороди та її вплив на працівників компанії в нинішній неспокійний час. HT використовує грошову та негрошову винагороду для своїх працівників, щоб мотивувати їх бути кращими та надати компанії конкурентну перевагу.

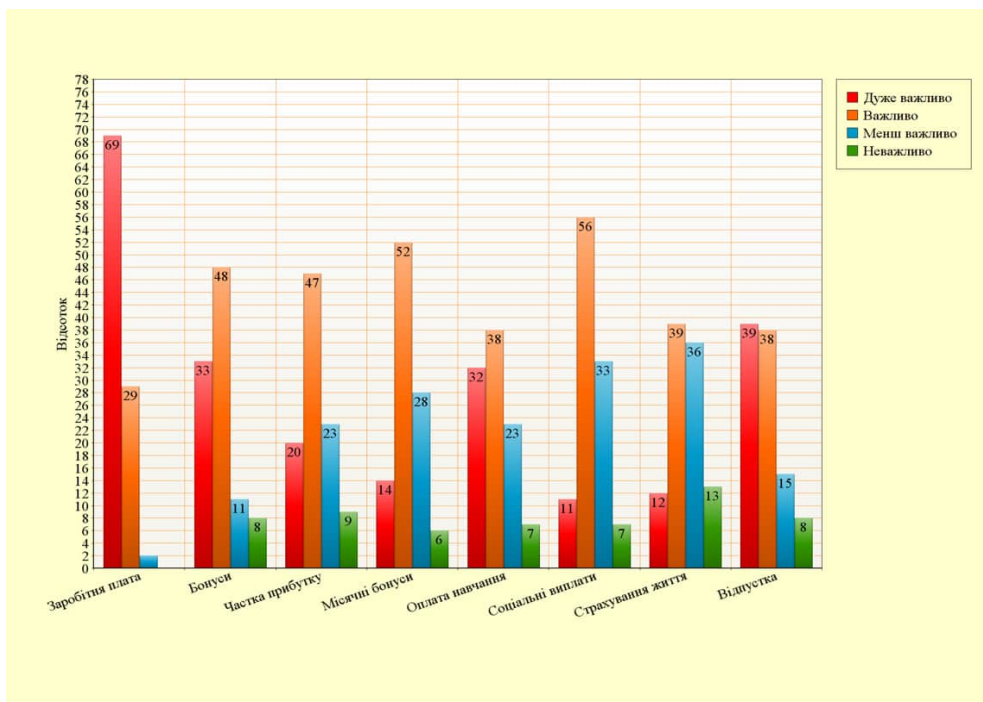


Рис.3.5. Грошові та негрошові мотиваційні інструменти

За даними опитування більшість співробітників вважають, що важливо мати щомісячне стимулювання (52%), соціальні виплати (55%), безкоштовно або дешевше користуватися певними послугами, які пропонує компанія (44%), отримати частку від прибутку (42%) і що курси та навчання оплачує компанія (39%). Відпустка є надзвичайно важливим мотивуючим фактором для 42% респондентів. Страхування життя та безкоштовне користування певними послугами нерелевантно відзначають 16% та 11% працівників.

Що стосується важливості платної освіти для мотивації співробітників, то 74% опитаних співробітників зазначили, що навчання, оплачене компанією, є надзвичайно важливим мотивуючим і важливим фактором. Тому в рамках своєї програми мотивації НТ заохочує безперервне навчання своїх співробітників, оскільки компанія бачить це як додаткову вигоду для створення своєї конкурентної переваги через мотивованих та освічених працівників. Це включає такі проекти, як НТ Academy, Т-Trainers, «Навчання за вашим вибором», «Квартальні командні

семінари» та внутрішні семінари, такі як «Знання по четвергах» і «Ближче до клієнта». Крім того, досвід використання програми «РасТ», систематичної програми розвитку кар'єри для всіх співробітників, показав, що це чудовий шлях до визначення індивідуального потенціалу та потреб розвитку.

У результаті вони змогли запропонувати потенціал для подальшого розвитку співробітникам, які демонструють високі стандарти продуктивності. Ці працівники мають доступ до можливості навчатися шляхом розширення свого досвіду, участі в обміні знаннями, отримання досвіду в контексті міжнародного навчання, продовження подальшої професійної освіти.

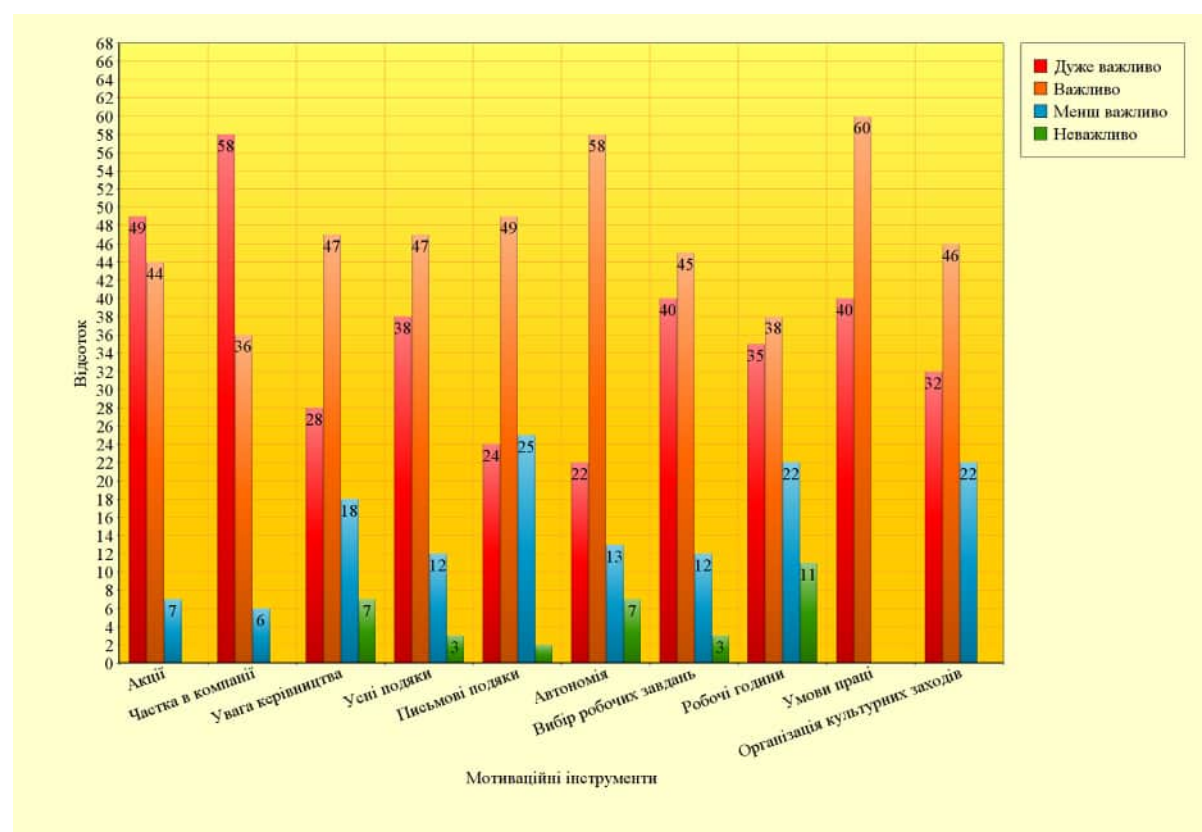


Рис.3.6. Важливість нематеріальної винагороди для мотивації співробітників

Співробітники та їхні стосунки є частиною корпоративної культури НТ, тому компанія заохочує командну роботу - завжди і всюди. Кілька разів

на рік НТ організовує зустрічі, розваги, спортивні та подібні заходи, щоб дозволити співробітникам на всіх рівнях налагодити контакти один з одним і зміцнити командний дух і співпрацю. Таким чином компанія створює робоче середовище, в якому приємно працювати і це сприяє загальному успіху компанії. Крім того, більшість співробітників вважають, що для мотивації вкрай важливі можливості для просування співробітників і відчуття досягнення.

Нерідкі випадки, коли практикант, який почав працювати в НТ відразу після коледжу, виріс в успішного менеджера. Однак для успішної кар'єри в НТ не кожен повинен бути менеджером. Їх співробітники мають численні можливості для професійної або проектної кар'єри. Єдина умова, яка ставиться перед ними, полягає в тому, що вони повинні вдосконалювати свої знання, навички та зусилля, вкладені в діяльність компанії.

Компанія часто дає письмову та усну похвалу всім співробітникам, які досягають своїх цілей, а також беруть участь у досягненні цілей компанії. Інші нематеріальні винагороди, які працівники оцінюють як важливі, це: увага та наставництво з боку керівників, визнання (письмове, усне та публічне), політика компанії, умови праці, автономія, можливість вибирати завдання. Одним із нематеріальних мотиваторів НТ є використання нагород і визнань. Компанія визнає своїх чемпіонів – людей, які відрізняються професійними та людськими якостями, щодня виконують складні завдання. Традиційно технічні підрозділи НТ оголошують своїх чемпіонів раз на рік, демонструючи тим самим, як компанія визнає та цінує людей, які своїми знаннями та стосунками з клієнтами є взірцем для всіх інших.

У рамках дослідження ми з'ясували, скільки співробітників пов'язані з компанією, як вони почуваються та як бачать своє майбутнє в ній. Ми досліджували їхні почуття щодо приходу на роботу, досягнення успіху, майбутнє в компанії тощо (рис. 3.7 і 3.8).

На запитання, наскільки вони почуваються досягнутими з точки зору змісту, наповненості, половина респондентів (50%) відповіли багато, а 21% з них почуваються надзвичайно досягнутими. Це дуже хороший показник того, що працівники задоволені. Помірно задоволені 27%, а один співробітник взагалі не відчуває досягнення.

На запитання, як довго вони бачать себе в компанії співробітниками, більшість респондентів відповіли помірно (52%), а 15% відповіли, що бачать себе ненадовго.

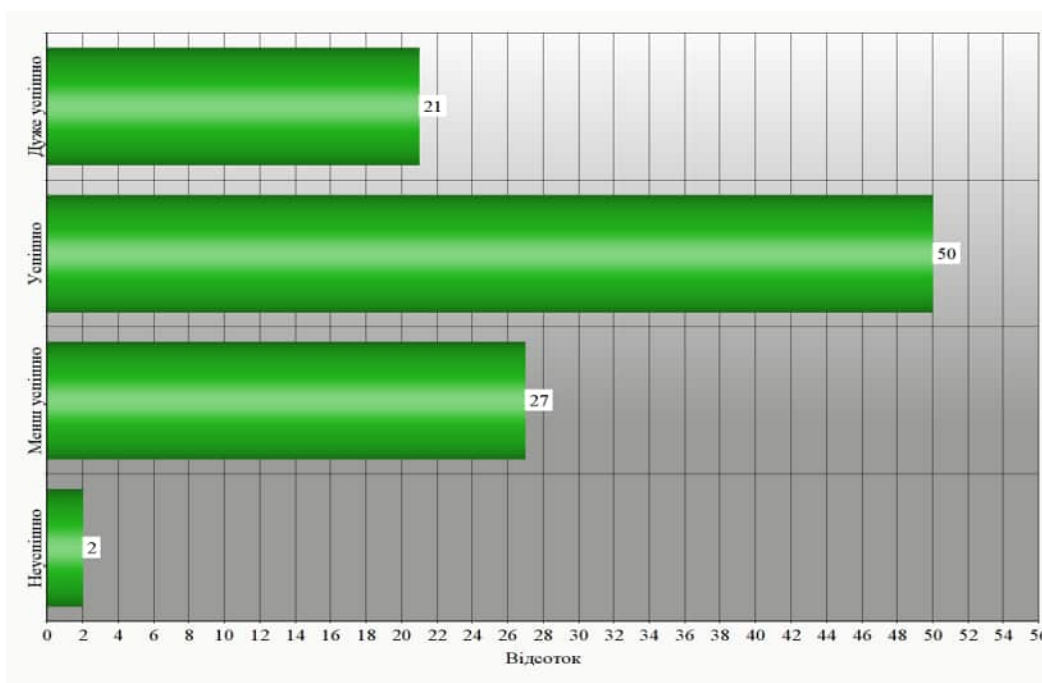


Рис.3.7. Наскільки успішно ви почуваєтеся, виконуючи свою роботу?

Що цікаво, так це те, що деякі респонденти сказали, що бачать своє майбутнє дуже довгим (8%) і довгим (24%), незважаючи на оголошення НТ про аутсорсинг, через тривалу економічну кризу та постійне погіршення телекомунікаційного ринку Хорватії, щоб створити основу для майбутнього зростання та розширення бізнесу.

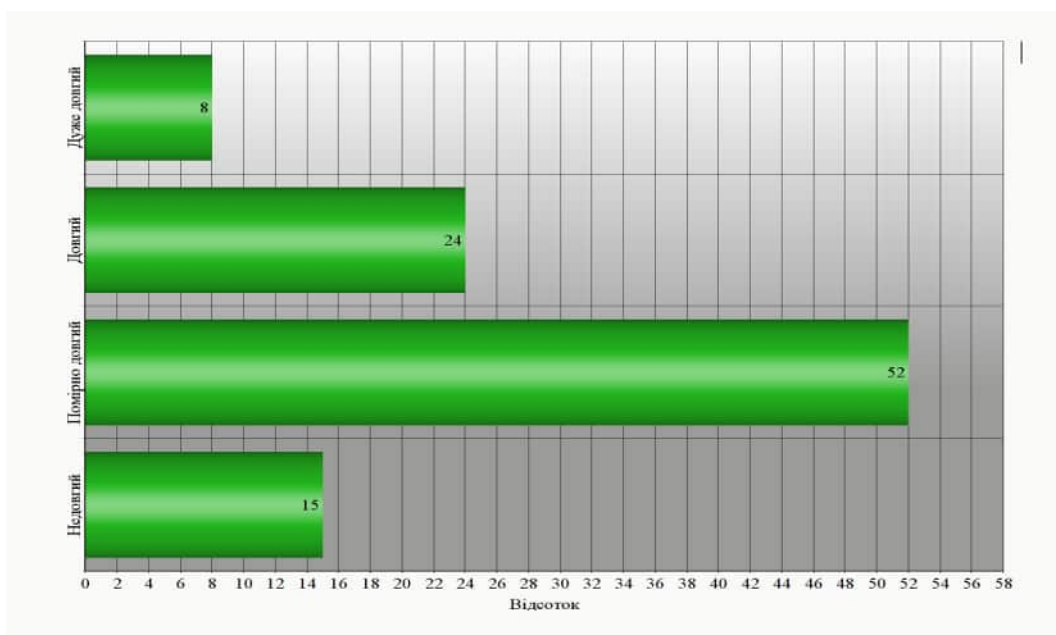


Рис. 3.8. Як довго бачите себе співробітниками компанії?

Важливо підкреслити, що більшість співробітників не думають або рідко думають про зміну роботи. Деякі так (11% часто та 26% помірно), ймовірно, щодо планів трансформації, які має НТ. Тим паче, що в сучасних ринкових умовах багато компаній намагаються знизити собівартість шляхом звільнення своїх співробітників, тому певним чином частина співробітників змушена про це думати.

Під час дослідження співробітників запитували, що їх найбільше мотивує і що вони бачать як яскраву пляму в бізнесі. Більшість відповідей базувалися на власному задоволенні виконаною роботою, похвалі начальства, вдосконаленні власних навичок і компетенції завдяки складній роботі, і більшість з них стосувалися задоволеності клієнтів після наданої послуги та стосунків з колегами, начальством та команда.

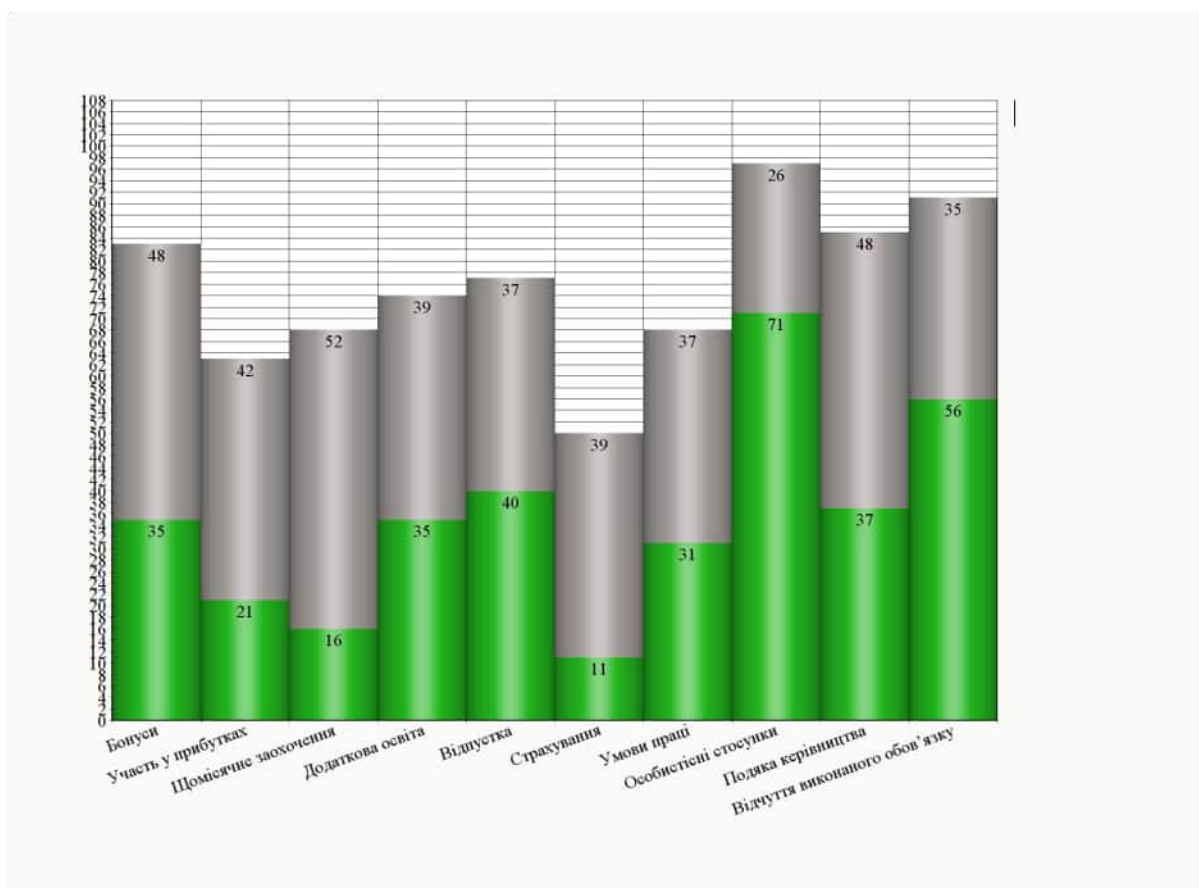


Рис. 3.9. Матеріальні та нематеріальні мотиватори працівника

Дослідження перевірило всі матеріальні та нематеріальні мотиватори, і результати показують, що працівники вважають зарплату, хороші умови праці, стосунки з колегами та начальством, а також почуття досягнення є найважливішими мотиваторами. Хороша робоча атмосфера, позитивні міжособистісні стосунки та командний дух є найпоширенішою відповіддю співробітників у цьому опитуванні. Середовище, де вони оточені колегами, з якими існує хороший і конструктивний діалог, де один одного взаємно заохочують і мотивують, де вони можуть покласти на хороших товаришів і допомагати один одному, ось що робить задоволеного працівника.

Навіть коли мова йде про важкі та складні завдання, і коли компанія переживає важкі часи та ситуацію, яка є зараз, коли обговорюють звільнення, знання про те, як вони разом це проходять, більш позитивно впливає на моральний стан та мотивацію співробітників. Другий найбільш часто згадуваний мотиватор відноситься до задоволення від добре

виконаної роботи та почуття досягнення. Успішно, якісно чітко та вчасно виконане завдання та кожен крок до вдосконалення, навіть найменший, у працівника залишає гарне відчуття та водночас спонукає до подальших зусиль та праці.

Робота з людьми, задоволення та визнання користувачів після наданої послуги мають велике значення та тісно пов'язані з відчуттям досягнення. Усвідомлення того, що співробітники допомагають людям, об'єднують користувачів у всьому світі і що ці самі користувачі очікують від них досконалості, заохочує працівників докладати всіх зусиль для задоволення своїх потреб.

У нашому дослідженні 66% опитаних співробітників заявили, що складна робота важлива і дуже важлива для них, але на запитання про те, що їх найбільше мотивує, значна частина респондентів відповіли, що це виклики, з якими вони стикаються щодня під час виконання своїх завдань. справа в тому, що робота в компанії, яка має широкий спектр діяльності та включає різноманітні цікаві завдання, які потрібно виконувати в середовищі, яке постійно змінюється, що через складну роботу працівники вдосконалюють свої навички, долають перешкоди та постійно вивчення нових речей, які потім можна застосувати, створити високомотивуючу робочу атмосферу.

Як зазначили Остерло та Фрей (2000), внутрішня мотивація важлива для компаній, яким необхідно генерувати та передавати знання, і де ці знання є важливим джерелом для підтримки конкурентної переваги. НТ робить те ж саме, вони мотивують своїх співробітників різними програмами передачі знань і тим самим створюють конкурентні переваги на телекомунікаційному ринку.

Оскільки мотивований працівник є важливим для компанії, яка хоче підвищити продуктивність і збільшити свої продажі, задовольняючи клієнтів, перед менеджерами НТ стоїть завдання створити та підтримувати

мотивацію своїх співробітників. У НТ менеджери намагаються зменшити незадоволеність роботою і використовують такі мотиваційні фактори, як сама робота, похвала, визнання співробітників.

Велл (2013) зазначив, що у випадках, коли працівники відчують вдячність за їхні зусилля та беруть участь у процесі прийняття рішень; їх мотивація призведе до підвищення продуктивності компанії та підвищення конкурентоспроможності. Це визнають і самі керівники НТ, оскільки швидкість змін та інновації є чудовою мотивацією для їхніх працівників, тому вони намагаються запропонувати їм якомога більше можливостей, сучасну освіту та умови праці. Завдяки цьому вони матимуть задоволених і мотивованих працівників, що, з іншого боку, підвищить їхню продуктивність і зробить компанію кращою на ринку.

Згідно з результатами дослідження ми бачимо, що програма мотивації та компенсації в НТ цілком узгоджена з настановами, яких вимагає теорія.

Однак є деякі причини, які впливають на зниження мотивації співробітників, тому мета полягає в тому, щоб дати пропозиції, як нейтралізувати ці проблеми та підвищити мотивацію. На основі проведених досліджень ми можемо запропонувати такі заходи, які сприятимуть підвищенню мотивації співробітників: зменшення негативного впливу змін, що відбуваються в компанії; приведення заробітної плати відповідно до обов'язків та посадової інструкції; встановлення вимірюваних і розумних цілей перед співробітниками та більше зосередження на керівництві ними для досягнення цілей компанії; надання працівникам можливості брати участь в організаційному процесі у своєму відділі у співпраці зі своїм начальством; зниження конкурентоспроможності всередині компанії з метою посилення комунікації та підвищення ефективності; і вирівняти можливості для всіх працівників організації (просування по службі, пільги). Ці заходи можуть допомогти підвищити мотивацію, а також створити

позитивний дух у компанії, що може призвести до кращого успіху компанії на ринку.

Добре продумана система винагород і мотивації повинна допомогти компанії отримати відповідний персонал, який буде нести її розвиток і прогрес. Дуже важливо, щоб система була привабливою для співробітників, що має призвести до кращої мотивації до роботи, а отже, до кращих результатів компанії. Теоретично зроблено висновок, що мотивація може мати значний вплив і може бути чудовою підтримкою для впровадження та досягнення бізнес-стратегії, може підвищити продуктивність організації за рахунок підвищення продуктивності співробітників.

Висновки

Техніки мотивації використовуються, щоб зробити співробітників більш залученими до виконання поставлених перед ними завдань. Техніки мотивації відрізняються від людини до людини. Менеджерам необхідно знати, хто їхні співробітники, які їхні звички в роботі, яка поведінка в компанії, чи готові вони до командної роботи, їхні особливості та можливості. На основі цих висновків менеджери вирішують, які з мотиваційних методів застосовувати до окремих працівників. Крім того, мотивація може дозволити компаніям створити конкурентну перевагу на мінливому ринку – місцевому, національному чи навіть глобальному. Це підвищує лояльність співробітників до компанії, покращує набір навичок співробітників і надає їм бажання досягати цілей компанії.

У нашому дослідженні ми розглянули мотивацію працівників і методи мотивації, які застосовуються в Hrvatski Telekom. НТ справді вірить, що компетентні люди, знання та мотивація є їхньою найбільшою сильною стороною. Для забезпечення зростання, розвитку та підвищення конкурентоспроможності вони очікують від працівників освіти та досвіду, співпраці та спілкування, а також особистого та професійного розвитку. З огляду на те, що сфера телекомунікацій постійно змінюється, вони особливо цінують працівників, які готові брати на себе відповідальність, які відкриті до подальшого розвитку своїх знань, стежать за новинами телекомунікаційної галузі, а орієнтація на користувача є їхнім пріоритетом, як і компанії.

У нашому дослідженні ми виявили, що для НТ люди є важливим активом, якщо не найважливішим, і вони є джерелом конкурентної переваги компанії. Тому НТ має продовжувати свої зусилля, щоб мотивувати та задовольняти тих співробітників, які бажають працювати

ефективно та результативно, щоб досягти цілей компанії, а також підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність.

Завдяки управлінню мотивацією в компанії можна підвищити продуктивність, продажі, рівень обслуговування та всі інші результати, важливі для компанії. З цим підприємство буде краще, приємніше, дешевше і привабливіше для покупців, тобто буде більш конкурентоспроможним. Інші компанії в телекомунікаційному секторі Хорватії навряд чи можуть конкурувати з НТ з точки зору мотивації, оскільки зарплати в НТ вищі; є кращі умови праці, більше переваг, ніж можуть запропонувати інші конкуренти. Крім того, працівники НТ постійно навчаються та вдосконалюються, щоб не лише сприяти конкурентоспроможності компанії, але й бути більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Незважаючи на те, що НТ працює над мотивацією співробітників, є деякі проблеми, які можна вирішити шляхом покращення процесу мотивації всередині компанії за допомогою запропонованих заходів, які призведуть до кращої позиції компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/15606-146-osoblivost-oplati-prats-na-zarubjnih-pdprimstvah.html>
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2011. 397 с.
3. Матіянова М.П., Гончаренко К.М. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 7 (2). С.151-152.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.
5. Стимулювання і оплата праці. URL: https://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1038&T=04&lng=1&st=0
6. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т. М. Мотивація и оценка персонала : учеб. пособие. Киев, 2015. 248 с.
7. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. Москва: Альпина бизнес букс, 2004. 274 с. URL: <http://www.gmpua.com/Management/Kaidzen/KaidzenMasaaki.pdf>, с. 34.
8. Adler, N. (1996). *International dimensions of Organizational Behavior*, London, Sage.
9. Alderfer, C.P. (1967). *Convergent and Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaires*. *Journal of Applied Psychology*, 509-20.
10. Alderfer, C.P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, P. 75-142.

11. Alpander, G. & Carter, K. (1991). Strategic Multinational Intra-Company Differences in Employee Motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 6(2), 25.
12. Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), P. 697-719.
13. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, P.91-215.
14. Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. *Self- efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press, P.1-45.
15. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman and Co.
16. Bergendahl, M., Magnusson, M. & Björk, J. (2015). Ideation High Performers: A Study of Motivational Factors. *Creativity Research Journal*, P.361-368.
17. Campbell, D. J. & Ilgen, D.R. (1976). Additive effects of task difficulty and goal setting on subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*. 61.
18. Carr, C. & Garcia, C. (2003). Globalization and strategic choice: how multinational and local company perspectives differ: a Spanish case study. *European Management Journal*, 671(15).
19. Cavanagh, M. E. (1984). In Search of Motivation. *Personnel Journal*, 63, 76-82. Cole, G. (2002). *Personnel and Human Resource Management*. 5th edition. Bloomsbury Publishing PLC. Continuum International Publishing Group Ltd.

20. Conen, W. S., Henkens, K., Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 33(6), P. 648-665
21. Conway, N., Clinton, M., Sturges & J., Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), P.1114-1131.
22. Crawford, A., Humphries, S. & Geddy, M. (2015). McDonald's: A Case Study in Glocalization. *Journal of Global Business Issues*, P. 11-18.
23. De Wit, B. & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd ed., International Thompson Business Press, London, 720.
24. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, P. 105–115.
25. Deci, E.L. & Ryan R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N.Y.: Plenum Publishing Co., P. 370-371.
26. Deci, E.L. & Ryan R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, P.182-185.
27. Dikcen, P. (1998). *Global Shift* (3rd ed.), Paul Chapman Publishing, London, 3.
28. Eisenberger, R., Rhoades, L., Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), P.1026-1040.

29. Elenkov, D. (1998). Can American management concepts work? A cross-cultural comparative study. *California Management Review*, 40(4), P. 133-156.
30. Engelhard, J. & Nägele, J. (2003). Organizational learning in subsidiaries of multinational companies. *Journal of World Business*, 38(3), P.262-277.
31. Fang, M. & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), P. 1176-1196
32. Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Hyeon, P. J. & Björkman, I. (2008). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690
33. Green, T. & Butkus, R. (1999) *Motivation, beliefs, and organizational transformation.* — London, UK, 207.
34. Greenberg, J. (1989). Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity. *The Academy of Management Journal*, 32(1), P.174-184.
35. Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, P.268-279.
36. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work.* Wiley, New York.
37. House, W.C. (1973). Performance expectancies and affect associated with outcomes as a function of time perspective. *Journal of Research in Personality*, 7.

38. How major companies motivate their employees. URL: <https://www.nextgeneration.ie/blog/how-major-companies-motivate-their-employees>
39. IBM 2015 Roadmap (2015). Retrieved 10 March 2016 <http://www.ibm.com/investor/events/jpmorgan0510/presentation/slide.pdf>
40. Katz, H. & Darbshire. (2000). *Converging Divirgences*, Ithaca, Cornell University Press.
41. Koltko-Rivera, M. E., Candland, D. K. (editor). (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*. *Review of General Psychology*, 10(4), P. 302-317.
42. Kopelman, R. E., Prottas, D. J. & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), P. 255-271.
43. Koveshnikov, A., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M. & Mäkelä, K. (2012). A framework of successful organizational practices in Western multinational companies *Journal of World Business*, 47(3), P.371-382.
44. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), P.365-385
45. Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal setting-A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), P. 68-80.
46. Levitt, T. (1983). The globalization of markets, *Harvard Business review*, P.92-102.
47. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), P.157-189.

48. Lubatkin, M. Ndiaye, M. & Vengnoff, R. (1997). The nature of managerial work in developing countries: a limited test of the universalist hypothesis, *Journal of International Business Studies*, P. 711-734.
49. Maslow A. H., Frager R. D. (Editor), Fadiman J. (Editor). (1997). *Motivation and Personality*. Third edition. Pearson Education.
50. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 96-370. Maslow A.H. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper.
51. May, R. C., Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (2005). Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach. *Academy of Management Executive*, 19(2), P.24–35.
52. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
53. McClelland, D. C., Pallak M. S. (editor). (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), P.812-825.
54. McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46, P.22- 28.
55. Mescon M., Albert M. & Hedouri F. (1997). *The Basics of Management*. Delo.
56. Moberg R. C. & Leasher, M. (2011). Examining the differences in salesperson motivation among different cultures. *American Journal of Business*, 26(2), P. 145-160.
57. Ramsay, H., Leopold, J. & Hyman, J. (1986). Profit-Sharing and Employee Share Ownership: An Initial Assessment. *Employee Relations*, 8(1), 23.
58. Reinharth, L. & Wahba, M. (1975). Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure, and job-performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 520.

59. Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition, P.201-268.
60. Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), P. 377-393.
61. Shekshnia, S. (1998). Western multinationals' human resource practices. *European Management Journal*, 16(4), P.460-465.
62. Simonova, L. M. & Strovskiy, L. E. (2003). Cross-cultural collaboration via international business. *Uniti*, 144
63. Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century.
64. Skinner, B. F. (1948). Superstition' in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, P.168- 172.
65. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. SimonandSchuster.com.
66. Statt, D. A. (1994). *Psychology and the world of work*. New York: University Press.
67. Thorndike, E. L. (1905). *The elements of psychology*. New York: A. G. Seiler.
68. Väänänen, A., Pahkin, K., Huuhtanen, P., Kivimäki, M ; Vahtera, J., Theorell, T., Kalimo, R. (2005). Are intrinsic motivational factors of work associated with functional incapacity similarly regardless of the country? *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(10), 858
69. Wendelien, V. E., Henk, T., Philip, B. (editor). (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), P.575-586.

70. Westover, J. H. & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction; The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, P.811-828.
71. Whitaker, P., (2010). What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR Review*, 9(1), P.43-44

Ministry of Education and Science of Ukraine
Ivan Franko National University of Lviv
Faculty of International Relations
Department of International Economic Relations

ARTUR SANAYKO

MOTIVATION OF STAFF IN MNC MANAGEMENT

Summary of Master's Thesis
Specialty 292 - international management

Foreign Language Advisor
Dmytrasevych Rostuslav
Associate Professor of English
Department Of Foreign Languages

(signature)

(date)

Lviv-2022

Self-determination theory is the result of scientific collaboration of two psychologists, professors of the faculty of psychology of the Rochester University (USA) Edward Deci (E. Deci) and Richard Ryan (R. Ryan), and their numerous students and colleagues. Deci and R. Ryan for more than 30 years were working on a productive dialogue, developing the approach, originally developed from experiments on the effect of monetary rewards on intrinsic motivation and gradually became a large-scale macrotheory of human motivation and personality, answering not only the question of why people do what they do, but also showing what are the consequences of various forms of social regulation and stimulation of human behavior (Sheldon, Schöler, 2011, Deci, 1971). This theory consists of three main ideas: (1) the idea of the three basic needs underlying intrinsic motivation and providing psychological well-being of the individual (need for autonomy, need for competence and need for connectedness with other people/relationships), (2) the idea of the qualitative uniqueness of different types of extrinsic motivation that are regulating behavior of the individual and (3) the importance of social context in the theory through the manifestation of different forms of motivation and effective functioning of the individual (Deci, Ryan, 1985, 2008, Conway, Clinton, Sturges, Budjanovcanin, 2015). Today the theory of self-determination consists of five mini-theories (Robbins and Judge, 2013): • Cognitive Evaluation Theory • Organismic Integration Theory • Causality Orientations Theory • Basic Psychological Needs Theory • Goal Contents Theory

2.2.2 Job Engagement Theory Robbins and Judge (2013) highlighted job engagement as one of the main tools for motivating employees. And they found out that than higher a job engagement level than motivated is employee. Authors determined job engagement as an “investment of an employee’s physical, cognitive and emotional energies into job performance” (Robbins and Judge, 2013: 211). 12 Some other academic studies also describe the positive interdependence between the high level of engagement and employee’s work effectiveness (Harter, Schmidt and Hayes, 2002).

Goal-setting Theory In 1968 Locke in his study described the goal-setting process as a source of work motivation (Locke, 1968). The most important factor of motivation formation is the presence of specific conscious goals in employees' mind that they try to achieve (Latham, Locke, 1979). Campbell and Ilgen explain the mechanism of goal-setting in a way that an individual who faced the challenging goal, experiencing the desire to enhance his/her abilities to deal with more complex situations and tasks that become a challenge for him (Campbell, Ilgen, 1976). This theory was experimentally supported by an unprecedented study, conducted among representatives of various socio-professional groups. For example, a broad resonance was given to the study regarding mining workers (Latham, Locke, 1979). In that experiment when workers were simply asked to "do all they can" they worked only 60% of their true capabilities. When they were asked to "work for 94% of their capabilities", the desired result was achieved within just a few weeks and, more surprisingly, kept at this level for at least seven years. Similar results were obtained in another study (Latham, Locke, 1979). Locke in addition to general statements also pointed out several characteristics of goals that must be met in the process of goal setting. He believed that goals that are formed for workers firstly should be specific and well defined for focusing the employee on their achievement (Locke, 1968). But it doesn't mean that employees should not have an idea about their longterm prospects. For example, according to Statt long-term goals by themselves do not influence behavior as short-term objectives do (Statt, 1994). It only serves as a guideline for the employee, helping him to rate received results for a specific time period. W. House confirms that when an individual put any long-term goal, it must formulate more specific immediate goals as it has a greater influence on the work efficiency (House, 1973, 1976).

Albert Bandura's Self-efficacy Theory The concept of self-efficacy was first proposed by Bandura in the late 1970-ies and actively developed in the last twenty years (Bandura, 1977, 1995, 1997). Bandura believes that the

attractiveness of the result and the belief in a positive result is not enough for motivation. There is also a necessity in confidence in their ability to cope with specific types of activities. Self-efficacy is about how competent a person feels when he/she is performing something. Bandura believes that self-efficacy is a central and important determinant of human behavior. According to the data provided by Bandura and his colleagues, people with high self-efficacy are more persistent, learn better and have greater self-esteem, less anxious and less prone to depression. According to the Bandura's theory, there are four sources of self-efficacy: enactive mastery, vicarious modeling, verbal persuasion and arousal (Robbins and Judge, 2013). The biggest influence on self-efficacy has its own experience of the successes and failures in an attempt to achieve the desired results. This success serves as the best means of treatment of insufficient efficacy. Moreover, self-efficacy grows when people see how others successfully cope with various tasks (Bandura, 1977).

2.2.5 Reinforcement Theory

Reinforcement theory in contrast with, for example, goal-setting theory (that is more about cognitive view), belongs to behavioristic approach. Thorndike proposed the theory about the mechanism of influence of pleasure and pain on subsequent human behavior. According to this theory, behavioral responses that follow directly after some positive experience will be fixed and the possibility of repeating the same results in the similar situation will increase. If the following result will be unpleasant experience or punishment, the repeating of the similar situations become less likely (Thorndike, 1905). Continuing this idea, Skinner demonstrated the behavior that can be effectively changed through the reinforcement of desired responses and ignoring the undesirable. If people rarely or never demonstrate desired behavior there can be used a method known as "shaping" (Skinner, 1938). The method consists in the fact that, initially, the individual receives reinforcement for any response, something similar to desirable or rewarded for those reactions, which can be regarded as initial in a sequence of reactions ultimately ending in the desired behavior. And only after

that narrows to reinforcement to promote desired reactions, down to its sustainable development of the individual (Skinner, 1948, 1953) Skinner and his followers found that the reinforcement effect depends largely on the intensity and temporal characteristics of reinforcement (Robbins and Judge, 2013). In other words, the behavior depends on both sequence and frequency of reinforcement and the intensity and temporal proximity of the reinforcement with the desired reaction.

2.2.6 John Stacey Adams's Equity Theory and Organizational Justice Theory Another popular process theory of motivation is the equity theory. It was proposed in 1963 by American psychologist John Stacey Adams. Adams claims that people always subjectively evaluate the correlation between received rewards and efforts that were spent on specific tasks for achieving certain results, and compare it with the ratio of other workers who do similar work (Greenberg, 1989). It means that people often tend to assume that they work a lot and receive little, while their colleagues work less and get more. If the employee thinks so, he/she feels the injustice that could demotivate him/her. John Adams had identified six possible employee reactions to injustice (Robbins and Judge, 2013).

Perceptions of equity may vary among workers and the perceived ratio between efforts and returns is not always true. Therefore, managers should monitor the occurrence of such contradictions and to try to fix it on time.

2.2.7 Victor H. Vroom's Expectancy Theory A great contribution to the development of motivational theory of expectancy was made by Vroom, which becomes one of the most well known process theories of motivation. According to expectancy theory, motivational effects are not caused by people's needs, but by process, in which the individuals assess the feasibility of achieving certain goals and desired reward. Expectancy theory asserts the dependence of individual's efforts from their awareness of the achievement reality and desirability of its achievement (Wendelien, Henk, 1996). Vroom highlighted three main key factors influencing motivation (Reinharth, Wahba, 1975): 1. The expectation that effort will lead to the desired result; 2. The expectation that achievement will be rewarded; 3. The

expectation that the rewards will be more valuable (valence). The stronger each factor, the higher the motivation. If at least one of the factors is missing, then motivation will be unachievable. Also, Vroom underscores three types of relationships between individual efforts and individual performance, between individual performance and organizational rewards and between organizational rewards and personal goals (Robbins and Judge, 2013). It means that motivation level is also affected by individual's personal goals. Valuable results for the individual provide strong motivation.

Personnel motivation in Sweden

Market economy leads to a constant struggle not only for the workplace by potential employees, but competition between firms for skilled labor force. Western companies (especially multinationals) maintain their own policy of attraction and retention employees in the field. The Swedish model of personnel management and motivation has always attracted the attention of domestic and foreign experts (Vaitkuviene, Balvociute, Stoskus, & Sisteminiiai, 2010, Conen, Henkens, Schippers, 2012). Along with the recognition of the supremacy of private property and market regulation in the manufacturing sector, the basis of the Swedish model based on principles of high social security of the population, full employment and equalization of income (Väänänen, Pahkin, Huuhtanen, Kivimäki, Vahtera, Theorell, Kalimo, 2005). However, it is important to note another side of long-term impact of the Swedish development 15 model on work motivation. In recent years, the social democrats that have spearheaded the formation of the Swedish model and ensuring its practical implementation, is concerned that Swedish socialism began to falter precisely because of the achieved high level of social guarantees (Simonova & Strovskiy, 2003). As shown by studies in recent years, high social security of the person in Sweden began to have a negative impact on labor activity of the population and was one of the reasons of decline of people work motivation and contributed to the

development of psychology of social parasitism, preventing the effective use of labor potential and discourage entrepreneurship. In these circumstances, social democrats are faced with the need of revision of some of the postulates of its socio-economic policies taking into account the principle that the welfare of every Swedes should be earned and not just paid for from public funds (Vaitkuvienė, Balvociute, Stoskus, & Sisteminiiai, 2010; Conen, Henkens, Schippers, 2012). 2.3.2

Features of extrinsic and intrinsic motivation in Sweden

The main method of motivation in the Swedish companies is the reward system. It is known that, only by satisfying the lower level needs, there could be paid attention to the needs of the higher levels (esteem, actualization, knowledge, beauty, etc.), so to keep the employees at the company and to motivate them to great performance, managers should give them the opportunity of obtaining a good income for what they do (Alpander and Carter, 1991). This method is called “pay for performance” method. Swedish companies use several pay systems that are effective (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999; Fang, & Gerhart, 2012).

1. Commission. Their essence lies in the fact that the employee received a cent from the transactions with customers. Sometimes this form is combined with a constant salary. If we turn to the Russian experience and Russian systems of remuneration, a Commission can be compared with piece-rate wages: the more produced, the more received.
2. Cash rewards for the achievement of objectives. Employees receive remuneration (reward) for compliance with the requirements that they imposed on the firm (Kuvaas, 2006). Requirements are defined responsibilities of the employee and degree of responsibility. For example, the reward of the HR Manager in some firms depends on the level of staff’s job satisfaction, the level of which will be determined through surveys, questionnaires, etc. The level of pay for a teacher is determined by academic performance, the interest of students.
3. Individual remuneration provided to

employees in recognition of their indispensability and value for the company. Such premiums may be paid for loyalty to the company (recognition and compensation for years of service), experience, possession of special skills and abilities. Such payments frequently aim at the retention of valuable employees, the maintenance of which is undesirable for the company (Conen, Henkens, Schippers, 2012).

4. The principle of profit sharing. There are several variants of such remuneration. The first option is that the qualitative performance of a certain task the employee receives part of the profits that the firm wins at the expense of his work. In this case, the amount of interest is negotiated, and this leads to an interest in the proper performance of the work causes the worker to solve the problem creatively and to be active in solving the problem. Another option is that the company's profits distributed among the employees, i.e. their income is directly proportional to the income of the firm (Ramsay, Leopold & Hyman, 1986). This 16 motivates not only to work, activity, and creativity, also it leads to team building, teamwork and gives necessary psychological effect. The system of "Pay for performance" works very effectively in Swedish companies and increases the productivity of employees in 1,5 times, and their incomes up to a third. In this case, the employee gets the opportunity to realize their potential and earn a high income and the company receives the motivated employees whose professionalism is constantly growing. This system promotes consistency and stability, which positively affects the psychology of the workers and the psychological climate of the organization (Fang, & Gerhart, 2012). Ways to reward employees often are crucial when people choose the place of work and for drawing up the opinion about the company. A large number of companies can pay much now. The other question is whether this high payment is accompanied by other — intangible (nonfinancial) — categories of rewards. And often this question becomes crucial. Under intangible, or rather, non-financial rewards mean all the methods that did not deal specifically with remuneration, which companies use to reward their employees for good work and to increase their

motivation and commitment to the firm. There are numerous intangible rewards. The generally accepted classification of non-financial compensation does not exist here is the main tools of non-financial motivation. First of all it is the benefits associated with the work schedule. It measures related to payment of non-working time (holidays and vacations, the period of temporary incapacity to work, lunch breaks and rest). An extreme example of the benefits of this kind is the payment of a maternity leave. In addition, this employee is granted flexible working hours. And finally, a very popular in recent years is the system of “Bank holidays” (Conen, Henkens, Schippers, 2012). The employee is provided a certain quantity of days per year that he/she may not work (usually this amount is the sum of the rates and reasonable amount of compensatory time off), and he/she gets the opportunity to avail holidays at their discretion. The introduction of flexible working hours allows staff to work at a convenient time, saves staff time and resources of the firm, provides the opportunity to work part-time good professionals, increased levels of gratitude, the commitment of staff of organization for the convenience. Part of the work (about a quarter) it is recommended to do at home. Such work is called teleworking and contributes to the empowerment of workers and firms (Conen, Henkens, Schippers, 2012). Secondly, material non-financial rewards. This segment includes all financial incentives used by the company. First of all, this variety of gifts, which the company makes to its employees. These can be small gifts, bigger gifts as a symbol of the importance of employee for the company, gifts for birthday, theatre tickets, gifts on the occasion of the birth of the child. In addition, there are various financial “relief” for employees. This is primarily a health insurance and loans at preferential program and discounts on the purchase of the company's products (Whitaker, 2010). Thirdly, various firm wide events, not related directly to the work. These internal events dedicated to significant events (company anniversary, release of new product models, etc.). In addition, a variety of activities when workers have the right to invite their families (New year,

independence Day, International children day), countryside and sightseeing trips arranged by 17 the company (Simonova & Strovskiy, 2003). To this category could be included paid lunches centralized and exercised by some firms parties, receptions after the end of the day. The rewards and recognition. This category is not material rewards is the most significant one. First of all, it is some basic compliments to the staff for their work. It is naturally that many companies (especially multinationals) are not limited only by verbal praises. The remuneration associated with the change of employees' status. This block includes not only promotion, but also training of the employee by the company (often followed by a promotion); the invitation of an employee as a speaker or lecturer (this type of remuneration testifies to the high estimate of his professional qualities and give them the opportunity to try their hand in a new capacity), the offer to participate in more interesting or financially beneficial project (for project type organizations), as well as the possibility of using the company's equipment for their own projects (Conen, Henkens, Schippers, 2012). The rewards of workplace change. This segment includes all those measures that lead to changes in the technical equipment of the workplace and its ergonomics (the transfer of a workplace, separation of the office, hiring a Secretary, the provision of additional office equipment) and the provision to the employee of the official car. Recently clearly outlined tendency to a systematic use of non-financial rewards. In many respects (especially in multinationals) it takes place under the pressure of trade unions, and also due to the objective necessity to retain skilled employees and attract new ones. This trend has led to the emergence of a system of "packages" (Simonova & Strovskiy, 2003). When the employee use this package he/she have an opportunity to choose from a number of different rewards of what he/she's most interested at the moment.

Employee motivation in multinational companies

A lot of modern researches in the field of management are dedicated to the topic of employee motivation. The company's development and growth lead to the necessity of entering new markets. Therefore, a number of authors focus on the organization of the motivational process in the companies operating in the international arena. A number of authors examine the influence of cultural features on employee's motivation. Koveshnikov, Barner-Rasmussen, Ehrnrooth and Mäkelä (2012) in their research describe western company's practices in Russia and challenges that they face in Russian context. The main things that they highlight are Russian business features which is strongly correlated with cultural aspect (Koveshnikov, Barner-Rasmussen, Ehrnrooth and Mäkelä, 2012). In confirmation for this theory May, Puffer and McCarthy (2005) mention that there are a number of characteristics that should be accepted by western companies in Russia, such as the existence of strong leader in organization for example. The number of authors analyzes the differences of business cultures in Russia and in the West based on Hofstede's cultural dimensions. Fey, Morgulis-Yakushev, Hyeon & Björkman (2008) found a big difference in power distance between Russia, the USA and Finland and it can explain some differences in management style between this countries. All extent differences between countries bring authors to the aim to investigate the activities of multinational companies, in particular how MNCs govern the processes of standardization by migrating its HR systems to other countries and how MNCs adapt their systems of personnel management to foreign conditions, considering the objective existence of national differences in human resources of organizations. It is obvious that standardization in the field of personnel management is the tendency to use similar personnel management practices of many MNCs, regardless of their organizational structure, and used technologies, as well as the scope and geography of operations (Katz & Darbshire, 2000). Leading researchers of the theory and practice of personnel management have put forward many arguments in support of this

approach and the main factors of standardization processes of modern systems of personnel management in MNCs (De Wit & Meyer, 1998; Dikcen, 1998; Levitt, 1983). At the same time, the scientific literature has repeatedly emphasized the need for adaptation (Lubatkin, Ndiaye & Vengnoff, 1997; Katz & Darbshire, 2000). It is necessary to make modification of MNCs practices of personnel management when it is implementing in other countries (Adler, 1996). As a result, this has led to the emergence of a new popular term “glocalization”. Glocalization is a universally common variant of globalization, manifested in the ability of the main trends in the sphere of production and consumption of generic products to transform into regional forms, that is, to adapt to the specifics of the local market (Crawford, Humphries & Geddy, 2015; Carr & Garcia, 2003). The same process now is actual for personnel management processes and especially for motivational systems in MNCs (Katz & Darbshire, 2000; Lubatkin, Ndiaye & Vengnoff, 1997). Currently, the most important role in shaping the MNC, its owners and external partners plays a radical transformation in the spheres of technology, economy and legislation, as well as observed demographic changes (Dikcen, 1998). All these trends occur in the context of globalization of the world economy. Effective system of personnel management of MNCs should not only reflect but also influence these external business realities outside the company (Lubatkin, Ndiaye & Vengnoff, 1997). Study of modern trends in the development of the world economy, understanding their impact on the operation of MNCs in general and HR in particular allows the management staff to develop and apply such techniques of personnel management, which, first, respond as a real business, and secondly, contribute to the improvement of competitive advantages, and thirdly, meet the actual needs of the management of MNCs (Crawford, Humphries & Geddy, 2015; Carr & Garcia, 2003; Katz & Darbshire, 2000). The number of MNCs companies preset mixed style of integrating management system in different countries. It means that these companies partially adapt their management system for local needs and at the same time they

save the main principals of the company. Especially it regards to employee motivation because of the existence of strong correlation between employee motivation and his/her own needs and values, which could be different for people from different countries (Bergendahl, Magnusson& Björk, 2015; Väänänen, Pahkin, Huuhtanen, Kivimäki, Vahtera, Theorell & Kalimo, 2005).