

Н. І. Кара, Н. І. Паук
Національний університет “Львівська політехніка”

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

<https://doi.org/>

© *Кара Н. І., Паук Н. І., 2023*

У статті визначено поняття “мотивування”. Автори узагальнили сутність процесу мотивування, дослідили сучасні теорії мотивування працівників, та способи, якими їх можна використати в межах поглиблення міжнародної співпраці. З’ясовано, чому важливо досліджувати методи та системи, застосовувані для мотивації. Увагу зосереджено на елементах, які відіграють роль у мотивуванні персоналу в умовах міжнародної співпраці. На основі аналізування літератури сформульовано основні рекомендації для сфери мотивування персоналу в компаніях, які займаються міжнародною діяльністю.

Ключові слова: мотивування; теорії мотивування; система мотивування; персонал; моделі мотивування персоналу; мотиваційні стратегії; міжнародне співробітництво.

Постановка проблеми

В умовах розширення міжнародного співробітництва бізнес стикається з новими труднощами щодо ефективного управління людськими ресурсами та їх мотивування. Тому важливо дослідити, які саме характеристики мотивації працівників є вирішальними в контексті розширення міжнародної співпраці, а також як мотивація впливає на продуктивність праці в цих умовах.

Щоб досягти успіху на глобальному ринку, компанія повинна мати вмотивованих працівників. Недостатня мотивація працівників може вплинути на їхню продуктивність і, зрештою, на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

Згідно з дослідженнями, вмотивовані працівники здатні досягати кращих результатів, що, своєю чергою, підвищує продуктивність компанії. Крім того, вмотивовані працівники часто зберігають високий рівень моралі на робочому місці та лояльності до бізнесу, що може знизити витрати на наймання та адаптацію нових працівників.

Актуальність дослідження

Персонал кожного підприємства є вирішальною складовою у веденні виробничо-господарської діяльності. Мотивація – це соціально-економічна основа, яка організовує поведінку та зусилля працівників у організації для досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності та є постійною рушійною силою роботи. Для того, щоб працівники розглядали свою роботу як свідому діяльність, засіб самовдосконалення та основу для кар’єрного зростання, необхідно створити комфортне робоче середовище.

Бізнес може уникнути впливу різноманітних тенденцій, які негативно впливають на зростання та діяльність організацій, якщо розробить належні моделі та стратегії мотивації. Мотиваційні стратегії повинні сприяти формуванню почуття ідентифікації з конкретною організацією. Робоче

середовище та стимули часто впливають на систему цінностей працівника, яка визначає його належне ставлення до роботи та свідому поведінку.

Цим визначається актуальність дослідження, яке стосується проблем мотивації персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародної співпраці.

Формулювання мети та завдань статті

У статті сформульовані завдання, спрямовані на вирішення вищезазначених проблем:

- визначити термін “мотивування”;
- взяти до уваги сучасні теорії мотивування працівників і те, як їх можна використати в контексті глобальної співпраці;
- визначити елементи, які відіграють роль у мотивації персоналу в умовах міжнародної співпраці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Згідно з сучасними дослідженнями, мотивація є ключовим елементом у підвищенні продуктивності праці та розширенні компанії. Згідно з дослідженням С. Ахмед [1], гарантія зайнятості та просування по службі є важливими мотиваторами для підприємств сфери послуг. Керівництво організації повинно розуміти, які фактори мотивують працівників на роботі. Такі знання необхідні для збільшення національного виробництва, що забезпечить підвищення рівня ВВП.

У дослідженні А. Енгідау [2] порівняно вплив внутрішньої та зовнішньої мотивації на зайнятість працівників у державному секторі й виявлено, що зовнішня мотивація є важливішою, ніж внутрішня і що обидва типи мотивації мають позитивний, статистично значущий зв'язок із рівнем зайнятості працівників. Результати також підтвердили сильніший зв'язок і вплив на зайнятість працівників зовнішньої мотивації, ніж внутрішньої.

Загалом, дослідження підкреслюють важливість визнання унікальних мотиваційних факторів для кожного працівника та застосування відповідних методів мотивації з метою підвищення зайнятості та продуктивності праці.

Розглянемо результати дослідження Д. Шабель [3] 2014 р. Randstad US – третя за величиною компанія з працевлаштування в США провела глобальне опитування 2000 представників покоління Z та покоління Y (міленіалів) з десяти різних країн. Гнучкий графік роботи з достатнім рівнем самостійності та відповідальності був визнаний найважливішою характеристикою для вікової групи людей до 30 років на основі порівняння найістотніших факторів для кожної вікової групи. Також було виявлено, що матеріальне заохочення є найважливішим фактором мотивації для людей вікової групи від 40 до 50 років. Стабільне робоче середовище – найважливіший аспект для тих, кому менше ніж 50 років. Працівників віком до 40 років (покоління Y) мотивують передусім більші гроші, тоді як віком до 30 років (покоління Z) – перспективи кар'єрного просування.

Згідно з нещодавнім дослідженням, проведеним в Україні [4], професійна мотивація працівників державних підприємств (ДП) викликає занепокоєння. Дослідження показало, що працівники ДП є вмотивованішими порівняно з працівниками приватних підприємств. Крім того, дослідження, що стосувалось соняшникової олійної галузі в Україні [5], виявило, що внутрішні винагороди, такі як задоволеність роботою, більше впливають на мотивацію працівників, ніж зовнішні винагороди, такі як заробітна плата.

Порівняльний аналіз мотивації працівників малих та середніх підприємств [6] показав, що такі фактори, як гарантія зайнятості, робоче середовище та можливості для просування по службі, є вирішальними для мотивації працівників у різних культурах. Ці дослідження свідчать про те, що роботодавці повинні зосередитися на створенні позитивного робочого середовища та наданні можливостей для зростання, щоб мотивувати своїх працівників.

Особливості мотивації персоналу на підприємствах в умовах інтенсифікації міжнародної співпраці досліджено недостатньо, що є підставою для нашого дослідження, висвітленого в цій статті, згідно з аналізом наукової літератури.

Виклад основного матеріалу дослідження

Міжнародна економічна діяльність вітчизняних підприємств зумовлює нові напрями досліджень у сфері управління людськими ресурсами та розроблення нових стратегій використання трудового потенціалу. Для реалізації цього потенціалу необхідна злагоджена робота менеджерів та працівників компанії. Удосконалення системи управління людськими ресурсами або мотивації робочої сили має вирішальне значення, зважаючи на вимоги, яким повинен відповідати національний бізнес, що розширює свої зовнішньоекономічні операції. Основна мета полягає у створенні агресивної, вузькоспеціалізованої, підзвітної та згуртованої робочої сили, яка допоможе бізнесу досягти його довгострокових цілей та реалізувати стратегію розвитку підприємства.

Початковою метою дослідження є визначення поняття “мотивація персоналу” на основі проаналізованих літературних джерел.

В економічній літературі запропоновано багато визначень терміна “мотивація”. О. Кузьмін [7] описує її як управлінську дію, що полягає у спонуканні себе та інших працівників до виконання завдань, які сприяють досягненню особистих цілей та цілей організації.

Для того, щоб досягти своїх особистих цілей або цілей організації, людина повинна мотивувати себе або інших людей поводитися певним чином або виконувати певні дії [8].

Внутрішні амбіції та прагнення людини – це те, що мотивує її діяти у певний спосіб. Для досягнення поставленої мети необхідний певний напрям. Серед вітчизняних науковців переважає думка щодо визначення поняття “стимулювання”, згідно з якою цей термін – це сукупність дій, що здійснює організація для мотивування [9].

А. М. Колот [10] визначає термін “мотивація” як сукупність рушійних сил, які можуть бути внутрішніми або зовнішніми і впливають на поведінку людей, визначаючи види діяльності, якими вони займаються, і надаючи загальний напрям для досягнення власних цілей і цілей організації.

Проаналізувавши всі джерела, можна зробити висновок: задовольняючи всі потреби працівника, мотивація – це процедура, яка спонукає персонал до ефективної роботи для досягнення поставлених цілей.

Перше визначення мотивації описує її як щось, що ґрунтується на індивідуальних мотивах, які надають пріоритет конкретним цілям і цінностям людини. Існують різні визначення мотивації.

Друга позиція розглядає це явище як процес, в якому людина за допомогою мотивувальних факторів переконує працівників діяти. Для того, щоб забезпечити скоординований процес на підприємстві, який впливатиме на всі види діяльності, включаючи зовнішньоекономічну діяльність, ці два підходи ґрунтуються на конкретних цілях і вимогах [11].

Сучасні теорії мотивації працівників зосереджені на тому, щоб мотивувати працівників досягати високого рівня продуктивності та задоволеності роботою. Використання цих теорій може допомогти підтримувати залученість і продуктивність команд у контексті глобальної співпраці, де комунікація і співпраця між культурами і країнами є важливими елементами.

Сучасною теорією мотивування персоналу є теорія самодетермінації (ТСД) – це теорія мотивації, яка використовується в багатьох сферах життя, ураховуючи роботу, спорт, здоров'я та освіту. Ця теорія ґрунтується на припущенні, що кожна людина має природну потребу самореалізуватись та самовизначитись. Найкраще цю теорію використовувати у роботі, надаючи можливості працівнику самому визначати свої цілі й вибирати способи реалізації та перевірки досягнення цілей [12].

Іншим прикладом теорій мотивування персоналу є теорія очікування. Згідно з теорією очікування, люди більш мотивовані до старанної роботи, якщо вірять, що їхні зусилля будуть помічені та винагороджені [13]. Як наслідок, компанії, які використовують оплату за результатами

діяльності, можуть очікувати на покращення. Компенсація за результатами може прив'язати вигоди до кількості роботи, яку виконують працівники. Завдяки цьому, підвищується моральний дух, залученість, якість, продуктивність і привабливість.

Дуглас Мак-Грегор [14] розробив у 1960 р. теорії Х та Y, запропонувавши два аспекти людської поведінки на роботі, або, інакше кажучи, два протилежні погляди на людей (працівників):

Одна з них є негативною теорією, відомою як Теорія Х, а інша – позитивною теорією, відомою як Теорія Y.

Мак-Грегор стверджує, що в основі сприйняття менеджерами мотивації людей – низка припущень про пересічного працівника. Деякі з них відображені в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика пересічного працівника відповідно до теорій Х та Y [14]

Теорія Х	Теорія Y
Для того, щоб досягти цілей організації, працівника потрібно переконати, примусити або попередити про покарання, якщо він не хоче працювати	Працівники докладають достатню кількість фізичних і розумових зусиль для виконання своєї роботи
Менеджери повинні ретельно контролювати своїх підлеглих	Якщо працівник щиро прагне досягти цілей організації, він може не потребувати погроз, зовнішнього контролю та примусу, щоб виконати роботу. Замість цього можна використовувати самоспрямування і самоконтроль
Багато працівників майже не мають жодних прагнень чи амбіцій	Лояльність і відданість працівників організації зростають, якщо робота буде приємною і приносить задоволення
Відповідальність, як правило, непопулярна серед працівників	Типовий працівник може навчитися визнавати і брати на себе відповідальність
Працівники чинять опір змінам	Працівники здібні та кваліфіковані. Вони повинні використовувати всі свої логічні навички

Теорія Y, на думку Мак-Грегора, правдоподібніша та надійніша, ніж теорія Х. Як наслідок, він пропагував дружню командну динаміку, підзвітну та стимулювальну роботу, а також спільне прийняття рішень.

Разом внутрішні та зовнішні стимули утворюють систему мотивації працівників, що ґрунтується на корпоративній культурі підприємства, яка містить організаційні, матеріальні та соціальні заходи.

Система мотивації персоналу – це низка процедур, покликаних надихати працівників та підвищувати ефективність їхньої роботи. Для того, щоб впровадити таку систему, необхідно зробити такі кроки: по-перше, забезпечити рівні можливості для кар'єрного зростання в компанії; по-друге, гарантувати безпечні умови праці та охорону здоров'я; по-третє, справедливо розподіляти доходи в компанії, враховуючи індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий продукт; по-четверте, забезпечити високий рівень комунікації між персоналом і керівництвом; по-п'яте, забезпечити розвиток культури поваги до особистості. Ефективність бізнесу підвищується, якщо додати до процесу вищезгадані вимоги.

Управління мотивацією та системами заохочення працівників компанії ґрунтується на низці методологічних принципів, яких необхідно дотримуватися для того, щоб програма заохочення була ефективною. Принцип мотивації, принцип конкуренції, принцип адаптивності та розвитку, концепція пріоритетності суспільних потреб та принцип ефективності є ключовими принципами програм мотивації працівників.

Ефективна корпоративна система мотивації працівників має відповідати деяким методичним принципам, на яких основані системи управління мотивацією співробітників компанії. Найважливіші принципи цих систем заохочення персоналу такі: принцип мотивованості, принцип конкурентності, принцип адаптації та розвитку, принцип пріоритетності соціальних потреб, принцип ефективності [15].

На думку І. В. Причепи та К. Л. Яворської [16], для того, щоб механізм мотивації був ефективним, він має спиратися на вже створену систему матеріальних і нематеріальних стимулів.

Для того, щоб створити систему натхнення працівників на підприємстві в умовах глобальної економічної активності, важливо зважати на теоретичні та практичні знання про підходи інших країн до мотивації персоналу. Науковці виокремлюють декілька різновидів моделей, основні серед яких британська, японська, американська, німецька та турецька. Властивості цих моделей описано в табл. 2 [17].

Таблиця 2

Властивості моделей мотивації персоналу [18]

Моделі	Властивості
Американська	Система мотивації ґрунтується на компенсації + заохочення і покликана сприяти підприємницьким діям, орієнтованим на отримання особистих результатів
Німецька	Працівники відповідають перед суспільством загалом, а не перед командою, в якій працюють, тому що інтереси та потреби людей – на першому місці. Соціальна захищеність у поєднанні зі справжньою мотивацією працівників забезпечує високу ефективність і оптимальність, а це, відтак, – високий економічний розвиток і соціальну захищеність на суспільному рівні
Японська	Спрямована на заохочення підприємництва та підвищення рівня національної свідомості, щоб інтереси країни були вищими за інтереси окремої людини. Стимули в Японії доволі різноманітні й залежать від стажу роботи, віку, рівня кваліфікації та продуктивності працівника. Традиційні індивідуальні коефіцієнти, коефіцієнти продуктивності та кваліфікаційних категорій, а також коефіцієнти робочої сили в Японії залежать від стажу та віку
Турецька	Побудована на використанні матеріальних стимулів, корпоративної культури та методів психологічної мотивації, а умови праці регулярно покращуються
Англійська	Як правило, використовується розподіл прибутку. Дивіденди зміцнюють зв'язок між працівниками та керівництвом, посилюють почуття відповідальності працівників, сприяють створенню дружньої атмосфери на робочому місці, підвищують продуктивність праці, збільшують доходи працівників і, як наслідок, підвищують їхню зацікавленість

Отже, система мотивації персоналу компанії – складна система з багатьма різними компонентами. Ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на наявній системі грошових і негрошових винагород, забезпечувати збалансованість інтересів працівників і компанії, а також зосереджувати зусилля на досягненні певних цілей.

Процес мотивації сприяє досягненню цілей і завдань організації та тісно пов'язаний з її діяльністю і розвитком. Для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно мати чітку і добре скоординовану систему заохочень, яка сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників.

Сучасні теорії мотивації працівників можна застосовувати для посилення міжнародних операцій організації, використовуючи:

- Формування позитивної культури на робочому місці: Вкрай важливо розвивати позитивну культуру на робочому місці, яка заохочує розвиток працівників. Це може передбачати створення

середовища, яке сприяє здоровому способу життя, балансу між роботою та особистим життям, а також можливостям для професійного зростання.

- **Індивідуальний підхід:** Для досягнення максимальних результатів у міжнародній діяльності підприємства вкрай важливо застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його мотивацію, потреби та особистість. Це полегшить розпізнавання потенціалу кожного працівника та надасть йому можливість розвиватися відповідно до його інтересів та навичок.

- Для успішної міжнародної діяльності дуже важливо розвивати співпрацю між працівниками різних націй і культур, створюючи міжкультурне середовище. Це може передбачати створення культурних ініціатив або надання міжнародним працівникам можливості взаємодіяти та обмінюватися досвідом.

Для організацій дуже важливо розуміти, які фактори утримують працівників на роботі, щоб підвищити їхню мотивацію. Сабірох Мд Сабрі [19], використовуючи напівструктуровані інтерв'ю, виділила дев'ять компонентів мотивації співробітників: 1) комфорт; 2) щастя; 3) робоче середовище; 4) воля і бажання; 5) стосунки з колегами; 6) інтерес до роботи; 7) зарплата; 8) стосунки з роботодавцем і 9) вивчення нової інформації.

Для прикладу, інтерес до роботи можна прищепити працівнику за рахунок збільшення залученості. Залученість працівників істотно впливає на результати діяльності компанії. Команди з високим рівнем залученості на 21 % прибутковіші, стверджує Forbes. Крім того, організації з показниками залученості працівників у топ-20 % повідомляють про зниження прогулів на 41 % та зменшення плинності кадрів на 59 % [19].

McLean & Company [20] описує залученість працівників як “загальне відчуття енергії та відданості своїй роботі”.

Залученість працівників, ймовірно, буде ключовою ідеєю для організацій у 2023 р., оскільки вмотивовані, залучені працівники є продуктивнішими та задоволенішими своєю роботою. Компанії можуть оцінювати та підвищувати залученість працівників за допомогою цілої низки методів, серед яких системи зворотного зв'язку з працівниками, опитування персоналу, покращення комунікації та заохочення працівників.

У контексті міжнародної співпраці кілька елементів відіграють важливу роль у мотивації персоналу. Одним із важливих факторів є трансформаційне лідерство, яке надихає та розвиває працівників [21]. Іншим важливим елементом є організаційна ідентифікація, що означає відповідність між тим, як працівник бачить себе, і тим, як він бачить свою організацію [22]. Постійна увага до залучення працівників також може бути ключовим фактором мотивації персоналу, а широка стратегія охоплює мотивацію, організаційну ідентифікацію та прихильність [22]. Нарешті, основні організаційні практики, такі як оцінювання, зворотний зв'язок, залучення та системи винагород, можуть впливати на мотивацію працівників [23]. Упроваджуючи ці елементи, організації можуть посилити внутрішню мотивацію та залучення своїх працівників до досягнення цілей у міжнародному співробітництві.

Одна з основних особливостей полягає в необхідності розвитку міжкультурної компетентності управлінців та працівників підприємства. Важливо розуміти культурні особливості країн, з якими підприємство співпрацює, і відповідно до цього формувати систему мотивації працівників.

Дослідження також показують, що в умовах міжнародної співпраці важливо забезпечувати індивідуальний підхід до кожного працівника. Зокрема, необхідно враховувати різні культурні, етичні та релігійні особливості, які можуть впливати на мотивацію працівників.

Ще один аспект, який важливо враховувати, це створення позитивної корпоративної культури на підприємстві, яка сприяє розвитку працівників і заохочує їх до досягнення високих результатів. До складу позитивної корпоративної культури можуть входити такі елементи, як можливості для професійного зростання, здоровий спосіб життя та баланс між роботою та особистим життям.

Висновки

Підсумовуючи результати дослідження, зазначимо, що система мотивації працівників компанії – це багатогранна, складна структура. Ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на наявній системі матеріальної та нематеріальної винагороди, збалансовувати інтереси компанії та працівників, а також спрямовувати зусилля на досягнення певних цілей. Процес мотивації відіграє ключову роль у досягненні цілей і завдань організації та тісно пов'язаний з її діяльністю і розвитком. Для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно мати чітку і добре скоординовану систему заохочень, які сприяють підвищенню ефективності роботи працівників. В результаті дослідження було визначено суть поняття “мотивування”, узагальнено сутність процесу мотивування та висвітлено значення терміна “система мотивування”. Досліджено сучасні теорії мотивування та основні елементи, які впливають на процес мотивування персоналу. Сформовано основні рекомендації для сфери мотивування персоналу в компаніях, які займаються міжнародною економічною діяльністю.

Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях на тему управління людськими ресурсами ми повинні зосередитися на мотивації працівників у глобальному корпоративному середовищі. Серед можливих напрямів дослідження можна виокремити міжкультурні відмінності у мотиваційних факторах, зокрема вивчення того, як культурні відмінності впливають на мотивацію працівників, що може допомогти міжнародному бізнесу розробити ефективніші методи мотивації. Важливо також визначити роль лідерства у надиханні працівників з інших країн, що допоможе виявити корисні методи лідерства в багатьох культурних контекстах.

Організації можуть розробити потужніші мотиваційні тактики, які сприятимуть досягненню їхніх глобальних бізнес-цілей, за допомогою додаткових досліджень у цих сферах.

Список літератури

1. Asheq A. A., Islam R., Ahmed S. Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. *International Journal of Business and Systems Research*. 2022. Vol. 1, no. 1. P. 1.
2. Engidaw A. E. The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 10, No. 1.
3. Schawbel D. *Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know* | Entrepreneur. Entrepreneur. 2014.
4. Afanasieva N. Y., Opanasenko Y. O. Peculiarities of professional motivation of employees of ses of Ukraine. *Theory and practice of modern psychology*. 2019. Vol. 5, No. 2, 176–180.
5. Employee motivation in Ukrainian enterprises - CORE Reader. *CORE – Aggregating the world's open access research papers*.
6. Popadinets I., Andrusiv U., Galtsova O., Bahorka M., & Yurchenko N. Management of Motivation of Managers' Work At the Enterprises of Ukraine: Innovative Aspects. *Management Systems in Production Engineering*, 2021. 29(2), 120–131. URL: <https://doi.org/10.2478/mspe-2021-0016>
7. Кузьмін О. та Мельник О. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав, 2003. 415 с.
8. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. *Основи менеджменту: навч. посібн. [для студ. вищ.навч. закл.]*. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
9. Овсюк Н. В. *Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку* // Інноваційна економіка [онлайн]. 2014. 4-те вид. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_55.
10. Колот А. М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник*. Київ: КНЕУ 1998. 224 с.
11. Кузьмін О.С., Мельник О. Г., Бондарецька О. М. та Жежуха В. Й. *Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія*. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

12. *Self-Determination Theory of Motivation - Center for Community Health & Prevention - University of Rochester Medical Center.* (n.d.). Welcome to URMC – Rochester, NY – University of Rochester Medical Center. URL: <https://www.urmc.rochester.edu/community-health/patient-care/self-determination-theory.aspx>.
13. *Vroom's Expectancy Theory.* (n.d.). Unacademy. URL: <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/psychology/vrooms-expectancy-theory/>
14. *McGregor's XY Theory of Management – BusinessBalls.com.* (n.d.). BusinessBalls. URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management>
15. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами.* 2020. № 40.
16. Причепя І. та Яворська К. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка.* [онлайн]. 2019. 5-те вид. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.57
17. Корольков В. В та Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка* [онлайн]. 2022. 11-те вид. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_45
18. Зарубіжний досвід мотивації праці (n.d.). MilkUA.info. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
19. Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). Exploring the Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14), 13–23.
20. Beheshti, N. (2019, January 16). *10 Timely Statistics About The Connection Between Employee Engagement And Wellness.* Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=12ecacfc22a0>
21. *McLean & Company.* (n.d.). HR Research for HR Professionals / McLean & Company. URL: <https://hr.mcleanco.com/>
22. Khan H., Rehmat M., Butt T. H., Farooqi S., & Asim J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
23. *Employee Engagement & Motivation / Factsheets / CIPD.* (n.d.). CIPD. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>
24. Wendy R. Boswell (n.d.). Organizational Systems And Employee Motivation URL: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75918/Colvin11_Organizational_systems.pdf?sequence=1

References

1. Asheq, A. A., Islam, R., & Ahmed, S. (2022). Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(1), 1. Retrieved from: <https://doi.org/10.1504/ijbsr.2022.10039933> (In English).
2. Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1> (In English).
3. Schawbel, D. (2014, September 2). *Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know | Entrepreneur.* *Entrepreneur.* Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/gen-z-employees-the-5-attributes-you-need-to-know/236560> (In English).
4. Afanasieva, N. Y., & Opanasenko, Y. O. (2019). Peculiarities of professional motivation of employees of ses of Ukraine. *Theory and practice of modern psychology*, 5(2), 176–180. Retrieved from: <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.5-2.31> (In English).
5. *Employee motivation in Ukrainian enterprises – CORE Reader.* (n.d.). CORE – Aggregating the world's open access research papers. Retrieved from: <https://core.ac.uk/reader/147035870>(In English).
6. Popadinets, I., Andrusiv U., Galtsova O., Bahorka M., & Yurchenko N. (2021). Management of Motivation of Managers' Work At the Enterprises of Ukraine: Innovative Aspects. *Management Systems in Production Engineering*, 29(2), 120–131. Retrieved from: <https://doi.org/10.2478/mspe-2021-0016> (In English).
7. Kuzmin O. та Melnyk O. (2003). Osnovy menedzhmentu. [*Fundamentals of management*]. Kyiv: Akademydav (In Ukrainian).

8. Shcheblykina I. O. and Gribova D. V. (2015). *Osnovy menedzhmentu : navch. posib. z dystsypliny* [Fundamentals of management: a textbook on the discipline]. Melitopol: Melitopol Publishing House (In Ukrainian).
9. Ovsiiuk N. V. (2014). *Motyvatytsiia ta stymuliuвання pratsi: sutnist poniat ta vidobrazhennia yikh v obliku* [Motivation and stimulation of labor: the essence of concepts and their reflection in accounting]. *Innovative economy* [online]. 4th ed. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_55 (In Ukrainian).
10. Kolot AM, (1998). *Motyvatytsiia, stymuliuвання y otsinka personalu: navch. posibnyk* [Motivation, stimulation and evaluation of personnel] a textbook. Kyiv: KNEU (In Ukrainian).
11. Kuzmin O. E, Melnyk O. G., Bondaretska O. M. and Zhezhukha V. Y. (2020). *Motyvuвання personalu pidpriemstv: innovatsiini tekhnolohii ta reinzhynirynhovi pidkhody: monohrafiia* [Motivating the staff of enterprises: innovative technologies and reengineering approaches: a monograph]. Lviv: Galician Publishing Union (In Ukrainian).
12. *Self-Determination Theory of Motivation – Center for Community Health & Prevention – University of Rochester Medical Center*. (n.d.). Welcome to URMC – Rochester, NY – University of Rochester Medical Center. URL: <https://www.urmc.rochester.edu/community-health/patient-care/self-determination-theory.aspx> (In English).
13. *Vroom's Expectancy Theory*. (n.d.). Unacademy. URL: <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/psychology/vrooms-expectancy-theory> (In English).
14. *McGregor's XY Theory of Management – BusinessBalls.com*. (n.d.). BusinessBalls. Retrieved from: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/> (In English).
15. Vasyuta V. B. (2020). *Formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu na pidpriemstvi* [Formation of an effective motivational mechanism at the enterprise]. *Economics and management of enterprises*. (In Ukrainian).
16. Prychepa I. and Yavorska K. (2019). *Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymuliuвання personalu promyslovykh pidpriemstv za suchasnykh umov hospodariuvannia* [Formation of a motivational mechanism for stimulating the staff of industrial enterprises in modern economic conditions]. *Effective economy* [online]. 5th ed. Retrieved from: doi: 10.32702/2307-2105-2019.5.57. (In Ukrainian).
17. Korolkov V. V. and Babenko D. (2022). *Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpriemstva* [Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management]. *Effective economy* [online]. 11th ed. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_45 (In Ukrainian).
18. *Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi* [Foreign experience in labor motivation] (n.d.). MilkUA.info. Retrieved from: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (In Ukrainian).
19. Sabri S. M., Mutalib H. A., & Hasan N. A. (2019). Exploring the Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14), 13–23. URL: https://www.researchgate.net/publication/332110447_Elements_of_Employees'_Motivation_in_Hospitality_Industry (In English).
20. Beheshti N. (2019, January 16). *10 Timely Statistics About The Connection Between Employee Engagement And Wellness*. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=12ecacfc22a0> (accessed 30 March 2023) (In English).
21. *McLean & Company*. (n.d.). HR Research for HR Professionals | McLean & Company. Retrieved from: <https://hr.mcleanco.com/> (In English).
22. Khan H., Rehmat M., Butt T. H., Farooqi S., & Asim J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8> (In English).
23. *Employee Engagement & Motivation / Factsheets / CIPD*. (n.d.). CIPD. Retrieved from: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet> (In English).
24. Wendy R. Boswell (n.d.). *Organizational Systems And Employee Motivation* Retrieved from: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75918/Colvin11_Organizational_systems.pdf?sequence=1 (In English).

**PECULIARITIES OF MOTIVATING THE PERSONNEL OF ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF DEEPENING INTERNATIONAL COOPERATION**

© Kara N. I., Pauk N. I., 2023

The article provides a definition of the term “motivation” and an overview of the motivation process. Following a summary of every source examined, the following conclusions can be made: By addressing all of an employee’s demands, motivation is a method that encourages staff to perform efficiently to accomplish goals.

The writers underlined the significance of researching motivational techniques and frameworks and the utilization of contemporary employee motivation theories and strategies in the context of strengthening global cooperation.

The writers concentrate on the factors that contribute to staff motivation in the context of global cooperation. According to the authors, a number of factors are crucial to staff motivation in the context of international cooperation. Transformational leadership that motivates and advances employees is a crucial element. Organizational identification, which refers to a fit between a worker’s perception of himself and his employer, is another crucial component. Staff motivation can also be significantly influenced by ongoing attention to employee engagement, and a comprehensive plan includes commitment, organizational identification, and motivation. Employee motivation can also be influenced by fundamental organizational procedures including performance reviews, feedback, engagement, and reward programs. Employers can boost employee intrinsic motivation and engagement in accomplishing their objectives for international cooperation by putting these components into practice. Incentives must be offered to employees in order to improve performance.

The key recommendations for the area of employee motivation in businesses involved in international activities are identified based on the analysis of the literature. It is crucial to offer a personalized strategy for each employee when it comes to global cooperation. Particularly, it is important to consider diverse cultural, ethical, and religious aspects that could influence employee motivation.

Another factor to think about is developing a healthy corporate culture at the company that supports employee growth and motivates them to deliver excellent results. Opportunities for professional advancement, a focus on wellness, and a balance between work and personal life are examples of components of a positive corporate culture.

Key words: motivation; motivation theories; motivation system; personnel; personnel motivation models; motivation strategies; international cooperation.