

*Андріана БОЖАГОРА*  
*студентка Західноукраїнського*  
*національного університету*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Коли світ стрімко розвивається в умовах глобалізації та діджиталізації, організації зацікавлені у підвищенні своєї конкурентоспроможності. У той же час, працівники переосмислюють свої очікування від роботодавців щодо віддаленої роботи, деякі стикаються із вигоранням, пошуком балансу між роботою та особистим життям. Тому постає питання у впровадженні новітніх методів мотивації для успішного створення здорового робочого середовища та зменшення плинності кадрів.

Мотивація вважається одним із важливих елементів сучасного менеджменту, що визначає здатність працівників реалізовувати власний потенціал, та безпосередньо впливає на рівень продуктивності персоналу та загальну ефективність організації. Дослідження 2024 року у *European Research Studies Journal* показує, що високо мотивовані працівники показують вищу продуктивність та більш відповідально ставляться до якості продуктів чи послуг [4]. Таким чином, мотивовані працівники пропонують більше креативних рішень, проявляють ініціативу та беруть активну участь в діяльності організації.

Мотивація є не тільки психологічним процесом, але й багатокомпонентним інструментом управління, що формує поведінку працівників, впливає на рівень їхнього залучення, якість виконання завдань та здатність організації адаптуватися до змін.

Сучасні дослідження мотивації сприяли формуванню концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація відображається у вигляді винагород чи покарань, а внутрішня мотивація – це те, що людина отримує від самого процесу діяльності як-от інтерес, саморозвиток, відчуття значущості. Американський письменник та бізнес-коуч Деніел Пінк стверджує, що проведені дослідження за останнє десятиліття доводять, що зовнішні стимули ефективні для короткострокових та простих завдань, але вони втрачають свою дієвість при виникненні складних, творчих чи довгострокових. Тому у сучасному менеджменті внутрішні мотиватори: цінності, сенс, професійний розвиток, автономія у виконанні завдань, - визнаються не менш важливими [8].

Згідно з теорією самовизначення, людські потреби в автономії, компетентності та приналежності є трьома головними елементами довготривалої внутрішньої мотивації. У дослідженні «Employee Engagement Research Update» компанія BlessingWhite Research запропонувала респондентам визначити що, може покращити їхню продуктивність. Поширеною відповіддю було судження

«більшу ясність щодо того, що організація хоче від мене зробити і чому». Ці дані ілюструють, чому постановка цілей є невід'ємним методом мотивації персоналу. Коли співробітники розуміють цілі компанії, їм легше усвідомити, як їхні дії можуть безпосередньо вплинути на прогрес у досягненні цих цілей [5]. Тоді виникає відчуття приналежності, що передбачає вільне висловлювання ідей, навіть якщо вони суперечать загальноприйнятим, сприйняття колективу як джерело енергії, а не стресу. Приналежність формує цінності та сенс праці, виходячи за рамки суто матеріальних винагород. Вона неможлива без усвідомлення спільної мети. Персонал повинен бачити, що їхня робота не лише створює прибуток, а й приносить користь клієнтам, суспільству, колегам, та передбачає саморозвиток. Дослідження Терези Амабіле з Гарвардської бізнес-школи показали, що найкращим щоденним мотиватором у роботі є відчуття прогресу [8]. Такий же висновок було зроблено через опитування McKinsey у 2024 році, яке мало на меті зрозуміти сприйняття працівників, включаючи підходи до цілей, оцінку ефективності, постійний розвиток та винагороди. 72 % респондентів визначили сильним мотиватором постановку цілей, особливо коли вони поєднували як індивідуальні, так і командні цілі, що переплітались із баченням компанії [6]. Сьогодні менеджерам слід використовувати технології, як-от ШІ, для узагальнення та аналізу відгуків працівників, побудови детальних кар'єрних шляхів та визначення досвіду та можливостей розвитку, необхідних для досягнення співробітниками своїх професійних цілей. Це пришвидшить виявлення інформативних, підкріплених даними висновків, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими.

Автономія – ще один із внутрішніх мотиваторів для високої продуктивності, що дозволяє співробітникам брати на себе більше відповідальності за свою роботу, діючи при цьому в інтересах організації. Вони проявляють креативність, самостійність і показують прогресивні результати. Дослідники з Бізнес-школи Бірмінгемського університету з'ясували, що працівники, які мають вищий рівень автономії на робочому місці, мають значно позитивний рівень благополуччя. Зокрема, гнучкість щодо місця виконання роботи (офіс чи вдома), графіка, темпу роботи та порядку виконання завдань сприяли підвищеній задоволеності працівників [5]. Також аспект автономії було розглянуто в дослідженні Moyang Guo у 2023 році, де з'ясували, що коли працівники відчувають довіру до прийняття власних рішень, вони більш мотивовані. Тобто, надання співробітникам відповідальності за свою роботу призводить до збільшення мотивації та довгострокової відданості. Розвиток автономії можливий завдяки різним методам, наприклад, запровадження гібридної роботи чи 4-денного робочого тижня. Дистанційна робота та більш гнучкий робочий графік – це потужні важелі, які дозволяють працівникам керувати своїм часом відповідно до індивідуальних потреб. Водночас,

інноваційні організаційні моделі, що сприяють самоврядуванню (такі як Holacracy, Sociocracy, Teal), можуть створити сприятливе середовище. На відміну від традиційних ієрархічних моделей, вони пропонують більшу автономію, дозволяючи командам плідно приймати рішення. Надаючи працівникам автономію, підвищиться цінність роботи команд та сприятиме їхньому особистісному розвитку [1;3].

Компетентність також потребує перегляду класичних підходів. Замість того, щоб зосереджуватися на усуненні прогалин у навичках, організації мають зосередитися на покращенні існуючих сильних сторін. Згідно зі звітом LinkedIn про навчання на робочому місці, 94% співробітників заявили, що залишилися б у компанії довше, якби вона інвестувала в їхній кар'єрний ріст. Так, набувають популярності індивідуальні програми розвитку, що враховують сильні сторони та професійні амбіції працівника. Заохочення співробітників до досягнення майстерності в галузях, якими вони захоплені, призводить до зростання мотивованої та кваліфікованої робочої сили [7].

У міжнародних компаніях процес керування мотивацією працівників ускладнюється через різницю культурних норм. У західних країнах високо цінується автономія, наприклад, у США працівники акцентують увагу на особистих досягненнях та індивідуальних бонусах. Тоді як у країнах Східної Азії переважає колективна відповідальність. Так, у Японії персонал зацікавлений у відданості компанії та колективній гармонії. А в Скандинавських країнах пріоритетом є баланс роботи та життя, соціальна відповідальність. Для успішної міжнародної діяльності критично цінним є співпраця між працівниками різних націй і культур, розвиваючи таким чином міжкультурне середовище за допомогою культурних ініціатив та надання міжнародному персоналу можливості взаємодіяти та обмінюватися досвідом. Тому менеджер має бути культурно обізнаним, щоб враховувати ці відмінності і побудувати таку систему мотивації, що поєднуватиме глобальні принципи з місцевими очікуваннями [9].

Система мотивації персоналу – це низка взаємопов'язаних методів, які підтримують зацікавленість працівників та підвищують ефективність їхньої роботи. Щоб дана система здійснювала визначені цілі, важливо дотримуватись наступних кроків:

- 1) забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання в компанії;
- 2) надавати безпечні умови праці та охорону здоров'я;
- 3) розподілення доходів в компанії повинно бути справедливим, враховуючи індивідуальний внесок кожного робітника в кінцевий продукт;
- 4) здійснення безперервної комунікації між персоналом і керівництвом на високому рівні;
- 5) підтримувати розвиток культури поваги до особистості у командах [9].

Отже, мотивація – це важливий процес, який спрямовує поведінку людини. Організація повинна бути здатною виявляти та оцінювати внутрішню мотивацію, яку працівник отримує від задоволення роботою, та додатково посилювати за потреби її за допомогою зовнішньої мотивації, для чого організація може враховувати теорії мотивації. Сучасні методи мотивації є важливими для менеджера, який хоче розкрити весь потенціал своєї команди. Від постановки правильних цілей до визнання заслуг та створення сприятливого середовища, ефективна мотивація може призвести до позитивних результатів. Залишаючись налаштованими на індивідуальні потреби та нові тенденції, менеджери можуть продовжувати надихати на продуктивність, лояльність та зростання.

### Список використаних джерел:

1. *Abensur E. 5 Strategies That Can Help Improve Employee Autonomy at Work. Talkspirit. 2024. URL: <https://www.talkspirit.com/blog/5-strategies-that-can-help-improve-employee-autonomy-at-work>*
2. *Gambill T. The Overlooked Employee Motivation Strategy for Increased Performance. Forbes. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/tonygambill/2025/02/17/the-overlooked-employee-motivation-strategy-for-increased-performance/>*
3. *Gouldsberry M. Foster Autonomy in the Workplace to Enhance Team Performance. Betterworks. 2023. URL: <https://www.betterworks.com/magazine/autonomy-in-the-workplace/>*
4. *Grzesiak M. The impact of employee motivation on the performance of organisations. European Research Studies Journal, Volume XXVII, Special Issue 3, 2024*
5. *Joubert S. How To Motivate Employees: 5 Data-Backed Tips for Managers. Northeastern University. 2024. URL: [How To Motivate Employees: 5 Data-Backed Tips for Managers](https://www.northeastern.edu/management/insights/how-to-motivate-employees-5-data-backed-tips-for-managers/)*
6. *Komm A., Weddle B. What employees say matters most to motivate performance. McKinsey. 2024. URL: [Why employee motivation starts with listening | McKinsey](https://www.mckinsey.com/insights/organizational-behavior/why-employee-motivation-starts-with-listening)*
7. *Mckechnie D. Beyond motivation: Integrating purpose, autonomy, and mastery in our workplaces. Growthspace. 2024. URL: <https://www.growthspace.com/post/employee-motivation-purpose-autonomy-mastery>*
8. *Pink D. Drive. Canongate Books. Prestonpans, Scotland. 2011.*
9. *Кара Н., Паук Н. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Національний університет “Львівська політехніка”. 2023.*