

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення
ефективності роботи підприємства»**
(на прикладі ПрАТ «Хмельниччина-Авто»)

Виконала:
здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
Лиса Дарина Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
к.е.н. Павлова М.Б.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький політехнічний фаховий коледж
— Національного університету «Львівська політехніка»
Відділення Економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Завідувач кафедри менеджменту
Детинчик В. Савіцький
1 вересня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лисій Дарині Валеріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (на прикладі ПрАТ «Хмельниччина-Авто»)
керівник роботи к.е.н. Павлова Марина Борисівна,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “26” 10 2022 року
№ 260
- Термін подання студентом роботи 15.05.2023
- Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література у сфері мотивації та стимулювання праці, електронні ресурси мережі інтернет.
- Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на підприємстві;
теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання персоналу;
види та класифікація сучасних методів мотивації та стимулювання праці
персоналу; організаційно-економічна характеристика підприємства; аналіз
кадрового складу ПрАТ «Хмельниччина-Авто»; аналіз та оцінка ефективності
системи мотивації персоналу у ПрАТ «Хмельниччина-Авто»; міжкультурна
мотивація персоналу у міжнародних компаніях; шляхи удосконалення системи
мотивації та стимулювання персоналу на ПрАТ «Хмельниччина-Авто».
- Дата видачі завдання 01.09.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Підбір літературних джерел по темі дослідження	01.09.2022 – 28.10.2022	Виконано
2	Збір та вивчення джерел інформації по темі дослідження.	01.11.2022 – 30.11.2022	Виконано
3	Складання плану бакалаврської кваліфікаційної роботи	31.11.2022 – 15.12.2022	Виконано
4	Написання вступу та першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	16.12.2022 – 27.01.2023	Виконано
5	Перевірка та коригування першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	30.01.2023 – 28.02.2023	Виконано
6	Написання другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	01.03.2023 – 31.03.2023	Виконано
7	Перевірка та коригування другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	03.04.2023 – 14.04.2023	Виконано
8	Написання третього розділу та висновків бакалаврської кваліфікаційної роботи	18.04.2023 – 12.05.2023	Виконано
9	Перевірка та коригування бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.05.2023 – 31.05.2023	Виконано
10	Доопрацювання бакалаврської кваліфікаційної роботи після зауважень наукового керівника	01.06.2023 – 07.06.2023	Виконано
11	Рецензування бакалаврської кваліфікаційної роботи	08.06.2023 – 12.06.2023	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.06.2023 – 15.06.2023	Виконано
13	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	3 20.06.2023	Виконано

Студентка

(підпис)

Лиса Р.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

М.Б. Тавіока

(прізвище та ініціали)

Анотація

Лиса Д.В. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (на прикладі ПрАТ «Хмельниччини-Авто») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2023.

У роботі висвітлено теоретичні основи мотивації та стимулювання праці на підприємстві та розроблені рекомендації щодо їх удосконалення.

Розглянуто сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на підприємстві; теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання персоналу; види та класифікація сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу, проаналізовано систему мотивації та стимулювання ПрАТ «Хмельниччини-Авто», досліджено зарубіжний досвід мотивації та стимулювання за допомогою міжкультурної мотивації персоналу у міжнародних компаніях та запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації ПрАТ «Хмельниччини-Авто».

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, мотив, стимул.

SUMMARY

Lysa D.V. Motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the enterprise (on the example of PrJSC "Khmelnychchyny-Avto") - Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2023.

The work highlights the theoretical foundations of motivation and stimulation of labor at the enterprise and develops recommendations for their improvement.

The essence and role of labor stimulation in personnel management at the enterprise are considered; theories of motivation and their influence on the formation of concepts of personnel stimulation; types and classification of modern methods of motivation and stimulation of personnel, the system of motivation and stimulation of PJSC "Khmelnychchyny-Avto" was analyzed, the foreign experience of motivation and stimulation with the help of intercultural motivation of personnel in international companies was studied, and ways of improving the motivation system of PJSC "Khmelnychchyny-Avto" were proposed.

Key words: motivation, stimulation, personnel, motive, incentive.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на підприємстві	9
1.2 Теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання персоналу	18
1.3 Види та класифікація сучасних методів мотивації та стимулювання праці персоналу	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.2 Аналіз кадрового складу ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	43
2.3 Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації персоналу у ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»	59
3.1 Міжкультурна мотивація персоналу у міжнародних компаніях	59
3.2 Шляхи удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	65
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Багато компаній стикаються зі змінами в організації роботи, змінами умов праці та нестабільністю. В таких умовах мотивація може допомогти зберегти високий рівень продуктивності, підтримати моральний дух команди та сприяти швидкому відновленню підприємства.

Мотивація та стимулювання праці є ключовими факторами успіху будь-якого підприємства. Важливість цієї теми полягає в тому, що задоволені й мотивовані працівники більш продуктивні, ефективні та залучені до розвитку підприємства.

Конкурентність на ринку постійно зростає, тому підприємствам потрібно мати ефективні стратегії мотивації своїх працівників, щоб забезпечити високу якість роботи та досягти конкурентних переваг. Залучення та збереження талановитих працівників також є важливим аспектом успіху підприємства, і мотивація грає важливу роль у формуванні прив'язаності до організації.

Основні принципи та методи мотивації праці постійно змінюються і вдосконалюються. Сучасні підприємства досліджують нові підходи до стимулювання, такі як гнучкі графіки роботи, бонусні системи, можливості професійного росту та розвитку, командна співпраця та інші.

Також варто зазначити, що зміна робочого середовища через поширення роботи на відстані та рост гібридних форм роботи ставить нові виклики перед підприємствами щодо мотивації та стимулювання працівників, забезпечення їхньої продуктивності та задоволення від роботи.

Достатньо велика кількість публікацій вітчизняних і зарубіжних учених присвячена аналізу різних аспектів стимулювання праці. Зокрема це роботи таких науковців, як Бандура С., Богиня Д., Грішнова О., Данюк В., Дмитренко Г., Тейлор Ф. Мейо Е., Маслоу А., Файоль А., Хекхаузен Х., Герцберг Ф.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації і стимулювання праці та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення визначеної мети сформульовано такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи мотивації та стимулювання праці на підприємстві: сутність, завдання, функції;
- розглянути теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці;
- узагальнити види сучасних методів мотивації та стимулювання праці;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Хмельниччини-Авто»;
- проаналізувати кадровий склад ПрАТ «Хмельниччини-Авто»;
- проаналізувати систему мотивації та стимулювання персоналу підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід мотивації та стимулювання за допомогою міжкультурної мотивації персоналу у міжнародних компаніях;
- запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації та стимулювання у ПрАТ «Хмельниччини-Авто».

Об’єктом дослідження є процес удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу у ПрАТ «Хмельниччини-Авто».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи щодо мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

Наукова новизна. Уточнено зміст поняття «мотивація та стимулювання праці»; узагальнено види та класифікацію сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу; запропоновані зміни у системі мотивації підприємства, спрямовані на покращення становища господарюючого суб’єкта.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне застосування основних положень бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у можливому впровадженні їх у процес роботи ПрАТ «Хмельниччини-Авто».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були оприлюднені та схвалені на 3 конференціях: «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м.Львів,

2022 р.); «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» (м.Хмельницький, 2022 р.); X Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. (м. Мелітополь, 2023 р.).

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць, 15 рисунків і список використаних джерел з 39 найменувань.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних та практичних основ мотивації та стимулювання праці на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Стимулювання праці є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом і має велике значення для досягнення поставлених цілей підприємства. Сутність стимулювання праці полягає у застосуванні різноманітних методів та інструментів, які спонукають працівників до більшої продуктивності, ефективності та залученості до роботи. Це може включати фінансові заохочення, нематеріальні стимули, можливості кар'єрного росту, навчання та розвиток, а також позитивну корпоративну культуру. Стимулювання праці є необхідним компонентом ефективного управління персоналом на підприємстві. Це дозволяє досягати поставлених цілей, підвищувати продуктивність та якість роботи, залучати та зберігати талановитих працівників, стимулювати самотивацію та залученість працівників, а також побудовувати позитивну корпоративну культуру.

2. Теорії мотивації вивчають причини, механізми та наслідки стимулювання людської поведінки. Ці теорії допомагають розуміти, як різні фактори впливають на мотивацію людей, а також як ця мотивація може бути використана для стимулювання персоналу в організаціях. Існує кілька напрямів у теоріях мотивації: теорії змісту і теорії процесу. Однак, не існує універсального підходу до мотивації персоналу, оскільки кожна людина має свої індивідуальні потреби та мотиви. Тому, для ефективного стимулювання персоналу, важливо враховувати різноманітність індивідуальних розбіжностей та надавати індивідуальний підхід до кожного співробітника. Формування концепцій стимулювання праці персоналу повинно базуватись на різноманітних теоріях мотивації та враховувати індивідуальні потреби та мотиви співробітників. Ефективне стимулювання вимагає постійного оновлення та адаптації до змін, що відбуваються в організації та в суспільстві загалом. Збалансований підхід до стимулювання персоналу допомагає залучити та утримати талановитих співробітників, підвищити продуктивність та досягти успіху в організаційних цілях.

3. Загальний погляд на види та класифікацію сучасних методів мотивації та стимулювання праці персоналу дає можливість зрозуміти, що ефективна мотивація є ключовим фактором для досягнення успіху в організації. Методи мотивації можуть бути розділені на матеріальні та нематеріальні, які забезпечують стимулювання працівників за допомогою фінансових винагород, до прикладу це премії, надбавки, доплати, та нефінансових факторів, таких як визнання, навчання та розвиток, командна робота та соціальна підтримка. Окрім цього, важливо враховувати індивідуальні потреби працівників, пропонуючи персоналізовані підходи до мотивації, що дозволяє стимулювати їх саморозвиток та залучення.

4. Об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «Хмельниччина-Авто», являється офіційним представником таких автомобільних брендів, як Mercedes-Benz, KIA, ЗАЗ, CHERY, GEELY, а також мало - та середньовантажних автомобілів TATA, JAC, автобусів I-VAN, тракторів LS tractor. Окрім продажу автомобілів, пропонує широкий спектр послуг з технічного обслуговування автомобілів, а також здійснення ремонту будь-якої складності. Високотехнологічне обладнання, кваліфікований персонал і постійний зв'язок з автовиробниками та наявність діагностичних комплексів, дозволяють надавати послуги регламентного, гарантійного, пост-гарантійного обслуговування для автомобілів всіх брендів. Аналіз показав, що реалізація послуг, автомобілів та запчастин є основним доходом та результатом праці підприємства; що основні показники діяльності підприємства дещо зросли. PEST-аналіз дозволив оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

5. Аналіз кадрового складу допоміг ПрАТ «Хмельниччині-Авто» зрозуміти розподіл персоналу і є важливим інструментом для виявлення нерівностей, недоліків або можливостей для поліпшення роботи підприємства. Цей аналіз може допомогти розробити та реалізувати стратегії, спрямовані на покращення рівня розподілу посад, підвищенню кваліфікації співробітників та ефективному управлінню знаннями. На основі отриманих даних підприємство може прийняти належні рішення щодо навчання, розвитку кар'єри, розподілу ресурсів та політики працевлаштування.

6. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації персоналу ПрАТ «Хмельницьчина-Авто» є важливими етапами для забезпечення успіху організації. Результати такого аналізу виявляють ключові проблеми та недоліки в системі мотивації, а також вказують на потенційні можливості для поліпшення. Проведення дослідження системи мотивації та стимулювання ПрАТ «Хмельниччини-Авто», за допомогою анкетування, дозволило виявити її головний недолік – відсутність нематеріальної мотивації.

7. Узагальнений досвід міжнародних компаній показав, що сьогодні велике значення надається індивідуальному підходу до кожного працівника. Враховуючи культурні особливості, потреби, цінності та амбіції кожного працівника, компанії здатні створити мотиваційну систему, яка відповідає їхнім індивідуальним очікуванням і сприяє їхньому професійному розвитку. Розуміння унікальних потреб та цінностей кожного працівника, а також здатність враховувати їх при розробці стратегій стимулювання, допомагають компаніям підтримувати високу мотивацію та ефективність свого персоналу в міжнародному середовищі. Тому для ПрАТ «Хмельниччини-Авто» було запропоновано перейняти японський досвід мотивації та стимулювання праці.

8. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу є важливим для забезпечення продуктивності праці на підприємстві. Вивчення та розуміння потреб та очікувань співробітників ПрАТ «Хмельницьчина-Авто» допомагає в розробці стратегії, яка забезпечить високу мотивацію та задоволення працівників. Однією із загроз для ПрАТ «Хмельницьчина Авто» є плинність кадрів на торгових точках. Для її усунення було запропоновано взяти на роботу спеціаліста з навчання та розвитку персоналу, адже він суттєво покращить роботу підприємства - такий фахівець має ключову роль у підвищенні ефективності та продуктивності команди. Проведений SWOT-аналіз підприємства дозволив запропонувати механізм нематеріальної мотивації, що допоможе підприємству працювати ефективніше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біянов - Гайнуллін А.І. Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві. *European Student Scientific Journal*. 2014. № 3. С. 4-4; URL: <https://sjes.esrae.ru/ru/article/view?id=276>.
2. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2004. № 5. С. 48-52.
3. Бурина А.В. Мотивація персоналу в аспекті організаційної культури. А.В. Бурина, Н.С. Бурина. *Вісник Миколаївського державного університету. Серія: Економіка та фінанси*, 2005. № 1. С. 465–467.
4. Вакуленко С. М. Соціологія праці: Навч.-метод. посібник. К.: Знання, 2008. 262, с.
5. Види мотивації персоналу — огляд основних видів і покрокова інструкція по мотивації працівників в організації + 4 нестандартних способи підвищення мотивації. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobotnikov-v-organizacii.html>.
6. Владімірова Л.П. Економіка праці. Л.П. Владімірова. 2-е видавництво., переробка и доп. М.: Видавничий дім «Дашков і К», 2002. 300 с.
7. Горєлов Д. О. Стратегія підприємства . Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків: ХНАДУ, 2010-133с. URL: <https://buklib.net/books/36596/>
8. Досьє компаній. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/03112917/.
9. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.
10. Кодекс законів про працю: стаття 4 із змінами, внесеними згідно із Законами № 871-12 від 20.03.91, № 263/95-ВР від 05.07.95.
11. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>

12. Лінійно - штабна організаційна структура. URL: <https://studfile.net/preview/9027839/page:19/>.

13. Мотивація персоналу: основні види та методи. Система мотивації персоналу. 2019. URL: <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistema-motivatsii-personala>.

14. Нестеренко В. Ю. Економіка виробництва: навчальний посібник. В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. Харків, 2012.

15. Основні види стимулів трудової діяльності та ознаки їх класифікації URL: <https://studfile.net/preview/5437652/page:4/> .

16. Офіційний сайт компанії «Хмельниччина-Авто». URL: <https://khmelnychynna-avto.ukravto.ua/>

17. Поварич І.П. Стимулювання праці. Системний підхід. І.П. Поварич, Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 грудня 2007 р. Ч.2. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2007. 260 С.

18. Прус Д.В. Роль кадрової служби на підприємстві, її функції, завдання та структура. InterConf, вип. 34, Листопад 2020, URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/5500>.

19. Ромашов О.В. Соціологія праці: навчальний посібник. О.В. Ромашов. М.: Гардарики, 1999. 320 с.

20. Слиньков, В. Н. Мотивація, стимулювання та оплата праці: практичні рекомендації В. Н. Слиньков. К.: КНТ, 2008. 336с.

21. Сологуб О., Чінчікаєв В. Вплив змін форм власності на продуктивність. Україна: аспекти праці. 1996. № 6. С. 43-45

22. Стемальщук. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Стемальщук. Тернопіль: ТАНГ, 2000. 315 с. URL: <https://buklib.net/books/24081/>

23. Сучасний економічний словник. [авт. – уклад. Райзберг Б.А. Лозовський Л.Ш. Стародубцева Є.Б.]. М.: 1997. С.323.

24. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. О.В. Толстікова. Комунальне господарство міст. Научно-технічний збірник. 2006. № 71. С.333–337.

25. Ahammad, M.F., Tarba, S.Y., Liu, Y. and Glaister, K.W. (2014) Knowledge Transfer and Cross-Border Acquisition Performance: The Impact of Cultural Distance and Employee Retention. *International Business Review*, 25, 66-75.

26. Ahmad, K. (2013) Leadership and Work Motivation from the Cross Cultural Perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 19, 72-84.

27. Ang, S.H. (2000) The Power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business-Related Beliefs. *Journal of World Business*, 35, 43-60.

28. Berberoglu, F., Dalyan, C.C., Wong, A., et al. (2013) Organizational Practices across Cultures: An Exploration in Six Cultural Contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14, 105-125.

29. Chen, G., Kirkman, B.L., Kim, K., Farh, C.I.C. and Tangirala, S. (2010) When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance. *Academy of Management Journal*, 53, 1110-1130.

30. Farndale, E. and Murrer, I. (2015) Job Resources and Employee Engagement: A Cross-national Study. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 610-626.

31. Garczynski, A.M., Waldrop, J.S., Rupperecht, E.A. and Grawitch, M.J. (2013) Differentiation between Work and Nonwork Self-Aspects as a Predictor of Presenteeism and Engagement: Cross-Cultural Differences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 417-429.

32. Ishii, K., Mojaverian, T., Masuno, K. and Kim, H.S. (2017) Cultural Differences in Motivation for Seeking Social Support and the Emotional Consequences of Receiving Support: The Role of Influence and Adjustment Goals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48, 1442-1456.

33. Jamal, M. (2015) Job Stress and Employee Well-Being: A Cross-Cultural Empirical Study. *Stress & Health*, 15, 153-158.

34. Jiao, C., Richards, D.A. and Hackett, R.D. (2013) Organizational Citizenship Behavior and Role Breadth: A Meta-Analytic and Cross-Cultural Analysis. *Human Resource Management*, 52, 697-714.

35. Nardon, L. and Steers, R.M. (2014) Managing Cross-Cultural Encounters: Putting Things in Context. *Organizational Dynamics*, 43, 138-145.

36. Park, J. and Nawakitphaitoon, K. (2017) The Cross-Cultural Study of LMX and Individual Employee Voice: The Moderating Role of Conflict Avoidance. *Human Resource Management Journal*, 4, 1-17.

37. Theories of Motivation. 2012. URL: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html.

38. The system of motivation and stimulation of personnel in the organization. Personnel motivation: main types and methods. Staff motivation system. 2020. URL: <https://podarilove.ru/en/sistema-motivacii-i-stimulirovaniya-personala-v-organizacii-motivaciya/>.

39. Tung, R.L. (1981) Patterns of Motivation in Chinese Industrial Enterprises. *Academy of Management Review*, 6, 481-489.