

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.78>

УДК 331.1

*В. В. Завальський,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7252-4452>*

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

*V. Zaval'skyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel
Business, Western Ukrainian National University*

PROBLEMS OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL: FOREIGN EXPERIENCE

У статті було систематизовано основні проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств різних галузей. Серед ключових категорій зазначених проблем виокремлено наступні: категорію проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем задоволеності співробітників мотиваційними факторами людського розвитку, які забезпечують роботодавці; категорію проблем, пов'язаних із низьким або недостатнім рівнем корпоративної соціальної відповідальності підприємства; категорія проблем мотивації професійного розвитку персоналу пов'язана із опором з боку останнього потреби відповідати сучасним інформаційно-цифровим

трансформаціям, які впливають на всі сфери економіки та сектори інфраструктури. Відмічено, що перша категорія проблем заснована на переліку факторів незадоволеності умовами мотивації професійного розвитку, які забезпечують роботодавці, зокрема, це: фінансові фактори (додаткова матеріальна винагорода, справедлива оцінка (винагорода) працівника, основна заробітна плата); професійні фактори (фізична потреба в роботі, безпека роботи, зміст і тип роботи, повідомлення про досягнутий результат роботи (зворотний зв'язок щодо результатів роботи), робочий час, робоче середовище, ефективність роботи, безпека на робочому місці та психічний тиск); соціальні фактори (соціальні переваги, бачення бізнесу, розвиток регіону, екологічно орієнтований підхід до середовища та дозвілля); фактори відносин (атмосфера на робочому місці, робоча команда, спілкування на роботі та ставлення керівництва); фактори кар'єри (можливість застосування своїх здібностей, кар'єрний ріст, компетенції, престиж / імідж підприємства, престижність посади, самостійне прийняття рішень, самореалізація, освіта та особистісний ріст і визнання на роботі) тощо. Друга категорія проблем, яка передбачає низький або недостатній рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства супроводжується зв'язком із такими компонентами як довіра та внутрішня мотивація професійного розвитку. Третя категорія проблем, заснована на опорі персоналу цифровізації, пов'язана із проявом співробітниками когнітивних, афективних та поведінкових аспектів неприйняття мотиваційних заходів стосовно залучення кадрів до опанування нових знань та навичок щодо володіння цифровими технологіями.

The article systematizes the main problems of motivating the professional development of personnel of enterprises of various industries. Among the key categories of these problems, the following are distinguished: the category of problems associated with the insufficient level of satisfaction of employees with the motivational factors of human development provided by employers; the category of problems associated with the low or insufficient level of corporate social responsibility of the enterprise; the category of problems of motivating the

professional development of personnel is associated with the resistance of the latter to the needs to meet modern information and digital transformations that affect all spheres of the economy and infrastructure sectors. It is noted that the first category of problems is based on a list of factors of dissatisfaction with the conditions of motivation for professional development provided by employers, in particular, these are: financial factors (additional material remuneration, fair assessment (remuneration) of the employee, basic salary); professional factors (physical demands of work, job safety, content and type of work, reporting on the achieved work result (feedback on work results), working hours, working environment, work efficiency, safety at the workplace and psychological pressure); social factors (social benefits, business vision, regional development, environmentally friendly approach to the environment and leisure); relationship factors (atmosphere at the workplace, work team, communication at work and management attitude); career factors (the possibility of applying one's abilities, career growth, competencies, prestige / image of the enterprise, prestige of the position, independent decision-making, self-realization, education and personal growth and recognition at work), etc. The second category of problems, which involves a low or insufficient level of corporate social responsibility of the enterprise, is accompanied by a connection with such components as trust and internal motivation for professional development. The third category of problems, based on personnel resistance to digitalization, is associated with the manifestation by employees of cognitive, affective, and behavioral aspects of non-acceptance of motivational measures regarding the involvement of personnel in mastering new knowledge and skills in mastering digital technologies.

Ключові слова: проблеми мотивації, професійний розвиток персоналу, підприємство, опір цифровізації, корпоративна соціальна відповідальність, зобов'язання, довіра, відданість..

Keywords: motivation problems, professional development of personnel, enterprise, resistance to digitalization, corporate social responsibility, commitment, trust, loyalty.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Забезпечення сталого розвитку в управлінні бізнес-процесами є ключовим фактором, пов'язаним з успіхом підприємства. Професійний розвиток персоналу вважається одним із найважливіших і провідних факторів у досягненні сталого розвитку, особливої уваги заслуговують співробітники, які просувають бізнес вперед. Менеджери, так звані «білі комірці» та «сині комірці» залучені до результатів компанії. Продуктивність співробітника, його нові ідеї, а також його зусилля щодо просування продукції (послуг) допомагають побудувати цінності підприємства, а на успіх або поразку бізнесу впливає їх продуктивність. На продуктивність праці впливає мотивація професійного розвитку персоналу підприємств. Це складний і цілеспрямований процес створення робочого середовища та атмосфери, які сприяють задоволенню прагнень, потреб та інтересів працівників і стимулюють їх дії щодо росту власних професійних знань бажаним чином.

Якість людського потенціалу відіграє важливу роль і є ключовим фактором, що впливає на роботу компанії, її процвітання, а також на сталий розвиток. Успішний бізнес усвідомлює важливість професійного розвитку персоналу та потребу його позитивної мотивації. Визнається, що персонал і рівень його професійних досягнень (сертифікати, дипломи про проходження підготовки, закінчення курсів, тренінгів, написання наукових робіт щодо теоретико-практичного вивчення проблематики за спеціальністю, створення дослідних зразків продукції, які запатентовано) є найбільшим активом, який допомагає компанії досягати її цілей. У період стрімкого розвитку цифровізації та росту конкуренції людський фактор стає найбільшою конкурентною перевагою. Важливість людських ресурсів вважається стратегічною. Вони стають частиною стратегічного управління підприємством і чинником, важливим для стійкості. Ефективне управління співробітниками підтримується мотивацією. Здатність підприємства

забезпечувати ефективну мотивацію професійного розвитку персоналу передбачає фінансово-економічне, технологічне та соціальне забезпечення. Реалізація політики у сфері мотивації професійного розвитку персоналу пов'язана із впливом певних проблем, які необхідно враховувати підприємствам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання проблем мотивації персоналу (в тому числі його професійного розвитку) на підприємствах досліджували науковці з позицій теоретичного забезпечення та практичного управління їх подолання. В роботах А. Алджумаха [1] (Саудівська Аравія), Ф. Монтані та співавторів [9] (Франція, Канада), Л. Ліжбетінової та співавторів [7] (Чехія), А. К. Самнані та П. Сінгх [12] (Канада), Т. Лін та співавторів [6] (США, Велика Британія, Саудівська Аравія) представлено дослідження такої проблеми як незадоволеність умовами мотивації професійного розвитку персоналу, які забезпечують роботодавці підприємств. Дослідження К. Сюн та співавторів [13] (Китай), М. Клімчака та співавторів [5] (США), Е. Кабрера та А. Кабрера [2] (США), Х. Лур-Забрано та співавторів [8] (Еквадор, Іспанія), В. Потіпірун та М. Т. Форд [11] (Таїланд, США), Р. Перрі [Perry] (США) присвячені висвітленню категорії проблем мотивації, пов'язаних із низьким або недостатнім рівнем корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Категорія проблем, пов'язаних із опорами персоналу цифровим та інформаційним змінам, наведена в дослідженні В. Чеслак та В. Валор [3] (Іспанія).

Хоча на нинішньому етапі сформовано певний масив досліджень за вказаним напрямком, є потреба систематизації проблем зазначеної категорії. Вказане дасть змогу забезпечити теоретичний розвиток досліджуваної проблематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціль дослідження – систематизувати основні проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств різних галузей. Для реалізації вказаної цілі встановлено низку завдань дослідження, серед яких: встановлення проблем

мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, які виокремлено на прикладі зарубіжного досвіду; характеристика прояву зазначених проблем в практиці діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підтримання конкурентних позицій в умовах складних ринкових, соціально-політичних, фінансово-економічних загроз та викликів залежить від такого активу як професійний розвиток персоналу, який стає більш високим за умов застосування мотивації. При цьому, проблеми, які пов'язані із її впровадженням впливають на конкурентоспроможність компаній. З огляду на вказане, встановлення таких проблем дасть змогу підприємствам стати менш чутливими до викликів зовнішнього характеру. Висвітliamo основні проблеми, які виникають при здійсненні мотивації професійного розвитку підприємств.

Перша категорія проблем, які впливають на ефективність професійної мотивації персоналу підприємств є недостатній рівень задоволеності співробітників мотиваційними факторами людського розвитку, які забезпечують роботодавці. Вказана категорія проблем може вирізнятись на рівні різних галузей, країн. В наукових джерелах визначаються різні переліки таких факторів, врахування яких потрібне для побудови ефективної політики мотивації персоналу.

В контексті орієнтиру на вказаній категорії проблем заслуговують на увагу положення дослідження Л. Ліжбетінової та співавторів [7] (Чехія). А саме, автори акцентують увагу на оцінці п'яти груп із тридцяти факторів незадоволеності умовами мотивації професійного розвитку, які забезпечують роботодавці:

- фінансові фактори: додаткова матеріальна винагорода, справедлива оцінка (винагорода) працівника, основна заробітна плата;
- професійні фактори: фізична потреба в роботі, безпека роботи, зміст і тип роботи, повідомлення про досягнутий результат роботи (зворотний

зв'язок щодо результатів роботи), робочий час, робоче середовище, ефективність роботи, безпека на робочому місці та психічний тиск;

- соціальні фактори: соціальні переваги, бачення бізнесу, розвиток регіону, екологічно орієнтований підхід до середовища та дозвілля;

- фактори відносин: атмосфера на робочому місці, робоча команда, спілкування на роботі та ставлення керівництва;

- фактори кар'єри: можливість застосування своїх здібностей, кар'єрний ріст, компетенції, престиж / імідж підприємства, престижність посади, самостійне прийняття рішень, самореалізація, освіта та особистісний ріст і визнання на роботі.

Можемо констатувати, що склад факторів незадоволеності умовами мотивації професійного розвитку, які забезпечують роботодавці, є достатньо вичерпним і він може розглядатися як стосовно проблем мотивації професійного розвитку персоналу, так і відносно їх подолання.

Можемо проаналізувати зміст робіт А. К. Самнані та П. Сінгх [12] (Канада), Ф. Монтані та співавторів [9] (Франція, Канада), Т. Лін та співавторів [6] (США, Велика Британія, Саудівська Аравія), А. Алджумаха [1] (Саудівська Аравія), в яких представлено склад факторів незадоволеності умовами мотивації професійного розвитку, які забезпечують роботодавці. Систематизація підходів дослідників дозволила нам сформулювати та охарактеризувати вказані фактори, серед яких:

- фактор компенсаційного задоволення. Компенсація є широко використовуваним терміном у науковій літературі з управління людськими ресурсами (HR). Цей термін відноситься до форм фінансових і нефінансових платежів і кількісно визначених винагород, які працівник отримує в обмін на свої послуги організації. Фінансовий аспект винагороди може включати місячну зарплату та / або залежно від трудового контракту - премії, комісійні від продажів та інші грошові стимули. Навпаки, нефінансові аспекти компенсації можуть включати медичне та групове страхування, оплачувану відпустку та підтримку дітей / сім'ї. Незадоволеність працівників

винагородою є важливою проблемою мотивації професійного розвитку, у деяких категорій персоналу та на індивідуальному рівні це один із ключових факторів мотивації. І, навпаки, висока нагороди може відігравати ключову роль для професійного розвитку персоналу підприємств різних галузей;

- фактор визнання співробітників. Література про використання фінансових стимулів для мотивації працівників і досягнення продуктивності та задоволеності роботою є величезною, вона пропонує важливу управлінську інформацію про стратегії досягнення позитивних цілей організаційної поведінки. За твердженням Ф. Монтані та співавторів [9] (Франція, Канада), останніми роками дискусія зрушилася в бік використання нефінансових або негрошових елементів для стимулювання мотивації працівників і подальшого задоволення від роботи. Важливою ключовою концепцією безготівкових інструментів для підвищення мотивації є визнання працівника як дуже цінної частини організації. Визнання співробітників можна пояснити як судження про внесок людини (працівника) в розвиток компанії, що відображає не лише ефективність роботи, але й особисту відданість та залученість. Визнання зміцнить почуття власної гідності співробітників в організації, змушуючи їх бачити себе високоцінними членами, визнання також допоможе їм розв'язати їхні передбачувані обмеження, пов'язані з роботою, щоб поставити більш високі цілі та розробити інноваційні, витончені способи досягнення таких цілей. При цьому, низьке або недостатнє визнання працівників виступає суттєвою проблемою, і може, незважаючи на високі фінансові мотиваційні аспекти вплинути на незадоволеність професійним розвитком. У випадку використання підходу до управління мотивацією, заснованого на особистих перевагах, симпатіях керівництва, ігнорування реальних здібностей, досягнень фахівців, компанія може втратити кваліфікований персонал, який є конкурентним на ринку праці;

- фактор стимулювання на основі результативності. Стимули, засновані на результативності, включають низку фінансових і нефінансових стимулів,

які отримують працівники завдяки позитивній оцінці продуктивності, проведених їхньою організацією в координації з менеджерами. Оцінка продуктивності — це звичайна діяльність, яка виконується відділом кадрів разом із керівниками та керівниками організації. Основною метою оцінки ефективності є оцінка продуктивності працівника протягом певного періоду часу. Ефективність оцінюється на основі низки факторів, включаючи результативність реалізації набору цілей, які отримує працівник, поведінкові фактори, такі як прогули, та інші неповедінкові фактори, такі як технічна компетентність і якість роботи. Стимули, засновані на результативності, можна класифікувати на фінансові стимули, які включають підвищення заробітної плати та щорічні премії, і нефінансові стимули, такі як поїздки за рахунок компанії. Якщо на підприємстві відсутня мотивація за результативністю або працівники оцінюють її як недостатньо справедливую, ефективну, можливі проблеми, пов'язані із витоком кадрів, скороченням рівня талановитих спеціалістів, що негативно впливатиме на конкурентоспроможність на ринку;

- фактор розширення прав, можливостей і повноважень співробітників. Термін розширення повноважень працівників стосується участі персоналу у просуванні по службі, оцінці, змісті роботи, технологічних змінах, стандартах роботи, фінансовій політиці, контролі над витратами, організаційній структурі, розмірі робочої сили, програмах безпеки, методах роботи та ціноутворенні. Розширення прав і можливостей працівників було популярною сферою для дослідників управління персоналом впродовж кількох десятиліть, в другому десятиріччі ХХІ ст. цей феномен привертає широку увагу вчених, оскільки він має важливі управлінські наслідки для загальної ефективності розвитку. На поведінковому рівні розширення прав і можливостей працівників є потужним інструментом, оскільки воно приносить багато позитивних змін працівникам і організаціям. При цьому, його ігнорування з боку роботодавців може вплинути на втрату уваги персоналу до питань інновацій, розробки нових підходів та продуктів

(послуг). Самі працівники завдяки власній активізації, здатності брати на себе повноваження стають життєво важливим джерелом мотивації працівників, особливо внутрішньої мотивації, продуктивності та довгострокової відданості організації. Розширення прав і можливостей працівників прищеплює почуття відповідальності та причетності до своєї роботи, відділу та організації, що вимагає вищої мотивації та передбачає вищу продуктивність на робочому місці. Крім того, уповноважені співробітники більш креативні та інноваційні, що сприяє кращому вирішенню проблем і появі нових ідей. З управлінської чи лідерської точки зору розширення можливостей працівників корелює з більшою задоволеністю працівників, підвищенням рівня утримання працівників та зниженням витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і навчанням. Відповідно, фактор розширення прав, можливостей і повноважень співробітників, є елементом мотивації. З іншого боку, у випадку застосування вертикального методу управління, відсутності делегування зобов'язань підприємство може стикнутися із низькою ініціативністю, яка вплине на результати роботи.

Друга категорія проблем мотивації, пов'язана із низьким або недостатнім рівнем корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Вказаний компонент в контексті соціального сектору виступає комплексним показником обов'язків компанії стосовно створення сприятливих умов для персоналу, окрім цього корпоративна соціальна відповідальність націлена на захист та підтримання навколишнього середовища, що також опосередковано впливає на мотивацію професійного розвитку персоналу підприємства.

В дослідженні Х. Лур-Забрано та співавторів [8] (Еквадор, Іспанія) представлено значний зв'язок між заходами корпоративної соціальної відповідальності і двома ставленнями працівників до підприємства, зокрема, довірою та внутрішньою мотивацією професійного розвитку. Крім того, авторами підтверджено посередницький характер, який відіграють обидві змінні у зв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та організаційною відданістю. Дослідники наголошують, що довіра персоналу

до підприємства, які і внутрішня мотивація професійного розвитку мають подвійний характер, вони можуть мати як позитивний, так і негативний прояв, обумовлені станом корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Вказаний подвійний зв'язок авторами встановлено за результатами емпіричного дослідження підприємств роздрібної торгівлі Еквадору.

Як зазначають Е. Кабрера та А. Кабрера [2] (США), довіра та прихильність людей до організації є найважливішим компонентом, який вище керівництво має розглядати як відповідну практику роботи з персоналом. В роботі М. Клімчака та співавторів [5] (США) відмічено, що довіра збільшує організаційну відданість, і, навпаки, її втрата супроводжується зниженням останньої. Автори зазначають, що втрата довіри персоналу до підприємства виникає у випадку порушень соціальних зобов'язань, задекларованих компанією. М. Клімчак та співавтори [5] наголошують, які більше довіряють своїм організаціям, частіше за інших будуть їм емоційно відданими. Їх довіра будується виходячи із оцінювання забезпечення підприємством взятих на себе зобов'язань в рамках еорпоративно. Але, той персонал, який мав відповідні очікування стосовно реалізації вказаних зобов'язань з боку підприємства і не виявив їх реалізацію, втрачає довіру та стає менш відданим компанії.

Необхідно розглянути певні важливі визначення обох конструктів, починаючи з аргументу, який визначає довіру як достовірність того, що одна сторона виконає дію відповідно до очікувань іншої сторони за вразливих умов. Для лідерів формування довіри є незамінним, оскільки це зміцнює відданість і лояльність їхніх співробітників. К. Сюн та співавтори [13] (Китай) визначають, що довіра породжує відносини соціального обміну взаємністю між працівником і організацією, в яких працівник відчуває прихильність і добрі наміри по відношенню до компанії, створюючи більшу ідентифікацію з компанією і бажання продовжувати бути її частиною. Виникнення довіри ґрунтується на деякому поведінковому прояві їхньої

взаємодії зі своїми керівниками чи лідерами. При цьому, її створення з боку підприємства переважно пов'язане із реалізацією певних зобов'язань, визначених в рамках корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка є мотиваційною основою підтримання професійного розвитку персоналу.

Як наголошують Х. Лур-Забрано та співавтори [8], довіра персоналу ґрунтується на лідерстві та поведінці керівника, і коли працівники відчують довіру, вони наполегливо працюють, переважно завжди погоджуються та виходять за межі своїх обов'язків і відчують себе задоволеними своєю роботою. Таким чином, довіра працівників зміцнює гармонійні стосунки між менеджерами та працівниками, сприяючи спільному досягненню цілей організації. Побудова довіри є проблемою мотивації професійного розвитку персоналу, в тому числі в контексті переконань потреби опанування певних знань, навичок без реалізації власних корпоративних зобов'язань. Тобто, якщо підприємство декларує, але не виконує власних зобов'язань у сфері корпоративної соціальної відповідальності підприємства, відмічаємо проблеми мотивації щодо росту професійного розвитку персоналу (в тому числі якщо компанія фінансує певні тренінги, курси підготовки).

В дослідженні Р. Перрі [10] (США) виявлено прямий зв'язок між скороченням довіри працівників до підприємства через зростання контролю за роботою (в тому числі впровадженням відеоспостереження в офісах) та рівнем емоційної відданості. Працівники втрачають довіру до підприємства, коли воно демонструє недовіру до них. І в даному випадку приклад із впровадженням відеоспостереження щодо офісних працівників у сервісних компаніях США показав неефективність мотивації (фінансової та нефінансової) через порушення паритетності відносин, задекларованої політикою корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Відповідно, як показують дослідження довіра персоналу є дуже чутливою компонентою відносин на рівні підприємство-співробітники і її порушення

можливе у випадку неузгодженої зміни умов робочого середовища, яка не відповідає задекларованим зобов'язанням компанії в рамках корпоративної соціальної відповідальності.

Як було зазначено Х. Лур-Забрано та співавторів [8], внутрішня мотивація персоналу на пряму залежить від рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Вона формується залежно від рівня задекларованих та реалізованих зобов'язань, встановлених в рамках політики рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Внутрішня мотивація, за твердженням В. Потіпірун та М. Т. Форд [11] (Таїланд, США), має високу чутливість до рівня реалізації зобов'язань, визначених положеннями політики корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Дослідники відмічають, що внутрішня мотивація є незаперечним фактором, який визначає зусилля працівників на робочих місцях стосовно підтримки корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Загалом, внутрішня мотивація – це прагнення працівників виконувати свою роботу кращим чином для досягнення внутрішнього задоволення, оскільки вмотивований працівник вважається ключовим фактором успіху будь-якої компанії. І, у випадку відсутності внутрішньої мотивації персоналу через порушення зобов'язань, встановлених в рамках політики рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства, мотивація професійного розвитку, яка реалізується на корпоративному рівні стає неефективною.

Третя категорія проблем мотивації професійного розвитку персоналу пов'язана із опором з боку останнього потребам відповідати сучасним інформаційно-цифровим трансформаціям, які впливають на всі сфери економіки та сектори інфраструктури. Вказана категорія проблем пов'язана із широким спектром компонент, які слід враховувати при розробці політики мотивації професійного розвитку персоналу підприємств різних секторів.

За твердженням В. Чеслак та В. Валор [3] (Іспанія), опір визначається як багатовимірна конструкція, яка включає когнітивні, афективні та

поведінкові аспекти. Когнітивний вимір відноситься до оцінки інновацій і змін, до яких такі інновації можуть призвести. Зокрема, когнітивний вимір опору передбачає передбачувані ризики або загрози, які сприймають працівники щодо цифровізації. Загрози включають фізичні ризики для себе або втрату ресурсів, а також інші нематеріальні або нефізичні ризики, такі як порушення традицій, норм або переконань. Афективний вимір опору відноситься до емоцій, які люди відчують у відповідь на передбачувані загрози. Наприклад, люди можуть відчувати страх щодо прийняття нових робочих звичок або буде проявлятися їхня потенційна нездатність виконувати нові завдання. Ці емоції, прояви переживаються як на індивідуальному, так і на груповому рівнях. І поведінковий вимір відноситься до дій, які вживають співробітники на основі отриманих оцінок і емоцій. Автори зазначають, що опір мотивації професійного розвитку в контексті набуття цифрових навичок означає відмову від нових технологій, тобто користувачі мають намір запобігти впровадженню та використанню технологій.

В. Чеслак та В. Валор [3] вказують, що опір цифровізації може призвести як до пасивних індивідуальних дій, таких як відмова від праці або намір звільнитися, так і до активної поведінки, наприклад саботажу. Як не парадоксально, щоб протистояти впровадженню мотивації професійного цифрового розвитку персоналу, працівники можуть використовувати ті самі технології, підхід, відомий як цифровий активізм. Цифровий активізм є складовою цього колективного опору цифровізації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

В дослідженні було систематизовано основні проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств різних галузей. Серед ключових категорій зазначених проблем виокремлено наступні: категорію проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем задоволеності співробітників мотиваційними факторами людського розвитку, які забезпечують роботодавці; категорію проблем, пов'язаних із низьким або недостатнім

рівнем корпоративної соціальної відповідальності підприємства; категорія проблем мотивації професійного розвитку персоналу пов'язана із опором з боку останнього потребам відповідати сучасним інформаційно-цифровим трансформаціям, які впливають на всі сфери економіки та сектори інфраструктури. Відмічено, що перша категорія проблем заснована на переліку факторів незадоволеності умовами мотивації професійного розвитку, які забезпечують роботодавці, зокрема, це: фінансові фактори (додаткова матеріальна винагорода, справедлива оцінка (винагорода) працівника, основна заробітна плата); професійні фактори (фізична потреба в роботі, безпека роботи, зміст і тип роботи, повідомлення про досягнутий результат роботи (зворотний зв'язок щодо результатів роботи), робочий час, робоче середовище, ефективність роботи, безпека на робочому місці та психічний тиск); соціальні фактори (соціальні переваги, бачення бізнесу, розвиток регіону, екологічно орієнтований підхід до середовища та дозвілля); фактори відносин (атмосфера на робочому місці, робоча команда, спілкування на роботі та ставлення керівництва); фактори кар'єри (можливість застосування своїх здібностей, кар'єрний ріст, компетенції, престиж / імідж підприємства, престижність посади, самостійне прийняття рішень, самореалізація, освіта та особистісний ріст і визнання на роботі) тощо. Друга категорія проблем, яка передбачає низький або недостатній рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства супроводжується зв'язком із такими компонентами як довіра та внутрішня мотивація професійного розвитку. Третя категорія проблем, заснована на опорі персоналу цифровізації, пов'язана із проявом співробітниками когнітивних, афективних та поведінкових аспектів неприйняття мотиваційних заходів стосовно залучення кадрів до опанування нових знань та навичок щодо володіння цифровими технологіями.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі, на наш погляд, можуть стосуватися пошуку науково обґрунтованих механізмів подолання вищезазначених проблем.

Література

1. Aljumah A. The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
2. Cabrera E. F. and Cabrera A. Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16(5). P. 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
3. Cieslak V. and Valor C. Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
4. Coles, J. L. and Li, Z. (2020). Managerial attributes, incentives, and performance. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(2), 256–301. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa004>
5. Klimchak M., Ward Bartlett A.K. and MacKenzie W. Building trust and commitment through transparency and HR competence. *Personnel Review*. 2020. Vol. 49(9). P. 1897–1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>
6. Lin T. K., Werner K., Witter S., Alluhidan M., Alghaith T., Hamza M. M., Herbst C. H. and Alazemi N. Individual performance-based incentives for health care workers in Organisation for Economic Co-operation and development member countries: A systematic literature review. *Health Policy*. 2022. Vol. 126(6). P. 512–521. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2022.03.016>
7. Ližbetinová L., Hitka M., Soušek R. and Caha Z. Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020. Vol. 34(1). P. 2387–2407. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863831>
8. Loor-Zambrano H.Y., Santos-Roldán L. and Palacios-Florencio B. Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal

motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*. 2022. Vol. 28. Iss. 2. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>.

9. Montani F., Boudrias J. S. and Pigeon M. Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 31(3). P. 356–384. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>

10. Perry R. W. The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*. 2004. Vol. 24(2). P. 133-149. <https://doi.org/10.1177/0734371X03262452>

11. Potipiroon W. and Ford M. T. Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*. 2017. Vol. 46(3). C. 211-238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>

12. Samnani A. K. and Singh P. Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*. 2014. Vol. 24(1). P. 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.013>

13. Xiong K., Lin W., Li J. C. and Wang L. Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological reports*. 2016. Vol. 118(3). P. 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>

References

1. Aljumah, A. (2023), “The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership”, *Cogent Business & Management*, vol. 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
2. Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005), “Fostering knowledge sharing through people management practices”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16(5), pp. 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
3. Cieslak, V. and Valor, C. (2024), “Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation”, *Cogent Business & Management*, vol. 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
4. Coles, J. L. and Li, Z. (2020), “Managerial attributes, incentives, and performance”, *The Review of Corporate Finance Studies*, vol. 9(2), pp. 256–301. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa004>
5. Klimchak, M., Ward Bartlett, A.K. and MacKenzie, W. (2020), “Building trust and commitment through transparency and HR competence”, *Personnel Review*, vol. 49(9), pp. 1897–1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>
6. Lin, T. K., Werner, K., Witter, S., Alluhidan, M., Alghaith, T., Hamza, M. M., Herbst, C. H. and Alazemi, N. (2022), “Individual performance-based incentives for health care workers in Organisation for Economic Co-operation and development member countries: A systematic literature review”, *Health Policy*, vol. 126(6), pp. 512–521. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2022.03.016>
7. Ližbetinová, L., Hitka, M., Soušek, R. and Caha, Z. (2020), “Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises”, *Economic Research-Ekonomska*

<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863831>

8. Llor-Zambrano, H.Y., Santos-Roldán, L. and Palacios-Florencio, B. (2022), “Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust”, *European Research on Management and Business Economics*, vol. 28, no. 2. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>.

9. Montani, F., Boudrias, J. S., & Pigeon, M. (2020), “Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 31(3), pp. 356–384. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>

10. Perry, R. W. (2004), “The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust”, *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24(2), pp. 133-149. <https://doi.org/10.1177/0734371X03262452>

11. Potipiroon, W. and Ford, M. T. (2017), “Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership”, *Public Personnel Management*, vol. 46(3), pp. 211-238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>

12. Samnani, A. K. and Singh, P. (2014), “Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying”, *Human Resource Management Review*, vol. 24(1), pp. 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.013>

13. Xiong, K., Lin, W., Li, J. C. and Wang, L. (2016), “Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership”, *Psychological reports*, vol. 118(3), pp. 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>