

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.138

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

V. Zavalskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

MOTIVATIONAL ASPECTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL
AT EU ENTERPRISES: EXPERIENCE FOR UKRAINE

У статті здійснена систематизація та характеристика основних мотиваційних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС, які можуть бути використані в українських реаліях. Було виокремлено такий напрямок мотивації як повідомлення персоналу про те, що завдяки підвищенню професійних знань, навичок можна гарантовано розраховувати на збереження роботи, покращення її умов. Доведено позитивний зв'язок між професійним розвитком або навчанням, ініційованими мотивацією стосовно гарантії збереження робочого місця і подальшим забезпеченням останньої. Також визначено такий напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки відповідним знанням, кваліфікації. Зазначена мотивація була успішною, оскільки провідні співробітники європейських компанії зацікавлені у отриманні права власності. При цьому, вказане стосується провідних, талановитих фахівців, які націлені на професійний ріст та досягнення. Виділено напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах країн ЄС, пов'язаний із наданням можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер. Пропозиція автономного управління та виконання завдання дає можливість співробітнику, який є послідовником керівника, реалізувати свої ідеї, здійснити внесок і керувати підприємством. Сценарій автономії також демонструє, як лідер може збалансувати автономію послідовників з організаційними вимогами. Використання досвіду співробітників-послідовників у сфері, що їх цікавить, дає їм змогу використовувати наявні навички та розвиватися далі в тій сфері роботи, яка їм подобається. Заохочення до участі у автономній реалізації проекту виступає нематеріальною формою мотивації персоналу підприємств ЄС. У роботі відмічено напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників — мотивація до покращення професіоналізації —

можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри. Представлено напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, заснований на підтриманні підприємством конкурентоспроможності співробітників на ринку праці. Відмічено, що всі представлені мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємства ЄС є продуктивними і мають певний рівень використання у практиці великих підприємств України. Перспективи їх впровадження на нинішньому етапі є передумовою відновлення ключових секторів економіки паралельно із технологічним відновленням останніх.

The article systematizes and characterizes the main motivational aspects of professional development of personnel at EU enterprises, which can be used in Ukrainian realities. The following direction of motivation was singled out: informing personnel that, thanks to the improvement of professional knowledge and skills, one can be guaranteed to keep their job and improve its conditions. It is noted that motivation, which provided for high-quality training, preparation, availability of programs at a convenient time (including online), and a guaranteed probability of further personnel growth at the enterprise as a result of improving knowledge (skills), served as a successful prerequisite for high-quality professional development at EU enterprises. A positive relationship has been proven between professional development or training initiated by motivation regarding the guarantee of job retention and the subsequent provision of the latter. Employees who engage in advanced training or training are more likely to remain in their current job than those who do not. Also, such a direction of motivation for the professional development of personnel at EU enterprises as a guarantee of ownership of projects in which they participate due to the relevant knowledge and qualifications has been identified. This motivation was successful, since leading employees of European companies are interested in obtaining ownership. At the same time, this applies to leading, talented specialists who are aimed at professional growth and achievements. The direction of motivation for the professional development of personnel at enterprises of EU countries has been identified, which is related to providing the possibility of autonomy in the development and implementation of projects and their individual areas. The offer of autonomous management and task performance enables an employee who is a follower of the leader to implement their ideas, make a contribution and manage the enterprise. The autonomy scenario also demonstrates how a leader can balance the autonomy of followers with organizational requirements. Using the experience of employees-followers in the area of interest allows them to use existing skills and develop further in the area of work that they like. Encouragement to participate in the autonomous implementation of the project is an intangible form of motivation for the staff of EU enterprises. The paper notes the direction of motivation for the professional development of the staff of EU enterprises, formed within the framework of the employee ability model — motivation to improve professionalization — the ability of the enterprise to meet expectations from training and further career. The direction of motivation for the professional development of the staff is presented, based on the enterprise maintaining the competitiveness of employees in the labor market. It is noted that all the presented motivational aspects of the professional development of the staff of EU enterprises are productive and have a certain level of use in the practice of large enterprises of Ukraine. The prospects for their implementation at the current stage are a prerequisite for the restoration of key sectors of the economy in parallel with the technological restoration of the latter.

Ключові слова: мотиваційні аспекти, професійний розвиток, персонал на підприємствах ЄС, гарантії збереження роботи, навчальна програма, гарантії права власності на проекти, автономія, кар'єра.

Key words: motivational aspects, professional development, personnel in EU enterprises, job security, training program, project ownership security, autonomy, career.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Швидкість змін, невизначеність, непередбачуваність і неоднозначність подій, а також інтенсивний розвиток

сучасних технологій динамічно формують робоче середовище, впливаючи на тенденції та методи, які використовуються у професійному розвитку співробітників. Змінюються очікування, розвиваються форми розвитку та виникає потреба в нових інструментах і навчанні. В даний час професійний розвиток персоналу — це вже

не просто набір організованих заходів, спрямованих на зміну людської поведінки, але це перехід від формального навчання до формування культури індивідуального професійного розвитку протягом усього життя. Ця зміна заохочує навчання, передавання знань та навичок іншим та перенавчання в процесі роботи. Очікується, що працівники будуть брати на себе більше відповідальності за вдосконалення поточних навичок і додавання нових, щоб відповідати поточним вимогам роботи, готуватися до лідерських можливостей і забезпечувати власну здатність до працевлаштування для переміщення та адаптації всередині та між організаціями за потреби. Такого нового підходу вимагає динамічний час, тобто середовище, в якому зараз працюють підприємства. Для ініціювання персоналу брати на себе зобов'язання за професійний розвиток, який би відповідав вимогам цифрової економіки, новим реаліям, пов'язаним із подоланням етичних перешкод окремих категорій стосовно взаємодії із роботами, необхідна належна та ефективна мотивація. Країни ЄС мають достатньо високий рівень цифровізації основних секторів економіки і відповідно високу спроможність персоналу реагувати на наступні зміни в сфері виникнення та впровадження нових технологій. Провідний досвід підприємств ЄС в даному напрямку є дуже важливим для України, відповідно, вибір обраної теми дослідження є актуальним на нинішньому етапі становлення наукової думки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації професійного розвитку персоналу в середовищі підприємств ЄС досліджувалось низкою науковців.

А саме, у роботах Р. Шірі та співавторів [7], Е. Терна та співавторів [8] висвітлено такий мотиваційний аспект як залучення до професійного розвитку через гарантію збереження та покращення умов роботи. У дослідженнях О. Акереле [1], Л. Мехнер та співавторів [6] розглядається використання мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки знанням, кваліфікації. В роботах Р. Лехлер та М. Хуеманн [5], Т. Юнгерт на співавторів [3] представлено напрямки мотивації професійного росту, заснований на наданні можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер. В дослідженні Я. Клементової та співавторів [4] розглянуто мотиваційні фактори заохочування персоналу компаній Чехії до професійного навчання в розрізі підтримання його конкурентних позицій на ринку праці.

Незважаючи на існування певного масиву досліджень в даній сфері, є потреба систематизації підходів, які можуть бути використані в умовах України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — систематизація та характеристика основних мотиваційних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС, які можуть бути використані в українських реаліях. Для реалізації

вказаної цілі встановлено низку завдань, серед яких: виокремлення мотиваційних аспектів зазначеної категорії; оцінка можливості їх адаптації українськими підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація покращення та адаптації професійного розвитку до сучасних технологічних, управлінських, соціально-економічних трансформацій підприємств у більшості секторах економіки ЄС будується з огляду на реалії середовища, програмні аспекти сталого розвитку в умовах Індустрії 5.0. Такий підхід характерний для країн, які поступово пройшли стадію розвитку, пов'язану із особливостями Індустрії 4.0, коли пріоритетом була технологізація та недостатня увага збереження персоналу. Нові загрози, пов'язані із певним ігноруванням проблем безробіття через роботизацію стали основою зміцнення спектру уваги до персоналу, його розвитку та гармонійного професійного становлення паралельно із підприємствами країн-членів ЄС. Визначимо ключові мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу, які виокремлено нами на підставі аналізу наукових емпіричних джерел функціонування сучасних підприємств ЄС.

Одним із мотиваційних аспектів даної категорії може бути повідомлення персоналу про те, що завдяки підвищенню професійних знань, навичок можна гарантовано розраховувати на збереження роботи, покращення її умов.

Дослідження наукових матеріалів (Е. Терна та співавторів [8], Р. Шірі та співавторів [7]) щодо розвитку менеджменту у восьми європейських країнах (Нідерландів, Словаччини, Польщі, Італії, Німеччини, Франції, Фінляндії та Бельгії) дозволило зазначити, що персонал приватних, державних, муніципальних підприємств по-різному розцінював мотивацію щодо професійного розвитку як передумову можливості мати роботу.

Є категорія персоналу, яка націлена виключно на збереження власної роботи на підприємстві, посади та професійних компетенцій, і вказане є підставою постійного безперервного навчання, яке пропонується здійснювати з боку роботодавця.

Встановлено, що молодші робітники, які брали участь у програмах безперервного розвитку, мають на 11% більше шансів залишитися на тій самій роботі, ніж ті, хто не брав у них участь. Крім того, визначено, що можливості професійного розвитку, засновані на постійному безперервному навчанні, були пов'язані з вищим наміром кадрів залишитися на поточній роботі. Професійний розвиток або можливість навчання були головною мотивацією для того, щоб залишитися на поточній роботі, і 80% нижчої та середньої ланки менеджменту в сфері обслуговування оцінили це як найважливіший або дуже важливий фактор для збереження роботи. Визначено, що на даному етапі молодші працівники більше цінують безперервний професійний розвиток, ніж старші працівники, щоб залишитися на поточній роботі [7].

Встановлено, що жінки, які відвідували програми професійного розвитку на початку та в середині кар'єри, мали меншу ймовірність залишити роботу, ніж жінки, які не відвідували програми. Професійні навчальні програми позитивно вплинули на збереження роботи жінок, оскільки ті, хто брав участь більше одного разу, мали меншу ймовірність звільнитися, ніж ті, хто приєднався лише один раз. Працівники, які залишили свою першу роботу протягом шести місяців, назвали відсутність навчальних днів (40%) та інших курсів (43%) як важливий фактор для свого рішення. Невдоволення можливостями розвитку також було основною причиною для персоналу середньої ланки залишити роботу у 51,4% тих, хто залишив свій заклад.

Крім того, відсутність можливостей для професійного розвитку і низька оцінка інвестицій у розвиток співробітників збільшили намір залишити роботу. Деякі з факторів, які вплинули на цей намір, це, зокрема: відсутність доступу до професійного розвитку, відсутність можливостей для навчання та відсутність доступу до курсів, крім днів навчання.

Відсутність професійних можливостей знаходиться на другому місці після низької зарплати у якості причини звільнення, і такий стан характерний для людей віком 40—50 років. Також відсутність кар'єрного зростання та обов'язкового безперервного професійного розвитку не вплинули на намір залишити професію для працівників нижчої ланки, які не мали високої кваліфікації.

Доведено, що недостатньо якісні програми безперервного професійного навчання виступали передумовою звільнень вагомої частки персоналу крупних корпорацій країн ЄС. Деякі фактори, пов'язані з професійним розвитком, такі як обмежені часові можливості підготовки, неадекватна безперервна освіта, незадоволеність професійним розвитком і низькі інвестиції в розвиток співробітників, були пов'язані зі збільшенням наміру плинності кадрів (звільнення та переходу на інші підприємства).

В цілому, мотивація, яка передбачала якісне навчання, підготовку, доступність проходження програм у зручний час (в тому числі онлайн), гарантована ймовірність подальшого кадрового росту на підприємстві внаслідок підвищення знань (навичок) виступали успішною передумовою якісного професійного розвитку. За результатами дослідження встановлено, що існує позитивний зв'язок між професійним розвитком або навчанням, ініційованими мотивацією стосовно гарантії збереження робочого місця і подальшим забезпеченням останньої. Співробітники, які займаються підвищенням кваліфікації або навчанням, з більшою ймовірністю залишаться на поточній роботі, ніж ті, хто цього не робить.

Можна відмітити такий напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки відповідним знанням, кваліфікації.

У якості прикладу можемо навести ситуацію у мережній виробничій корпорації в Румунії, яка передбачала наступні етапи [1]:

— керівник центрального підрозділу по управлінню кадрами запрошує досвідчених членів команди взя-

ти на себе провідну роль у розробці навчального курсу стосовно покращення продуктивності персоналу у виробничій та логістичній сферах. Вона надає інформацію про контекст і бажаний результат і шукає пропозиції щодо відповідних етапів у даного працівника. Результатом повинен стати навчальний пакет, розроблений самими провідними співробітниками, яким можна буде поділитися з усіма підрозділами виробничої та логістичної сфери;

— для розробки такого навчального пакету вказаним співробітникам необхідні знання стосовно розробки навчального матеріалу, який можна подавати у електронній формі. Про зазначене відомо керівництві. Відповідно, вказаним співробітникам пропонується пройти курс навчання, пов'язаний із підготовкою навчальних матеріалів для підприємств у електронній формі. Додатково вказані співробітники отримують пропозицію отримати право власності на користування підприємством навчального пакету, який вони розроблять;

— зазначені співробітники проходять вказаний курс, який на той момент є безкоштовним і організується провідною науково-освітньою організацією;

— вказані співробітники розробляють навчальний пакет і стають його співвласниками.

Відповідно, як бачимо, така мотивація була успішною, оскільки провідні співробітники румунської компанії зацікавились у отриманні права власності. Також важливу роль відіграв вибір часу, коли можна було направити їх на безкоштовне навчання, яке проводила відома науково-освітня організація.

Схожі приклади, за твердженням дослідників (Л. Мехнер та співавторів [6]), демонструються на підприємствах Німеччини.

Варто відмітити інший напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах країн ЄС, пов'язаний із наданням можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер.

Потреба в автономії задовольняється, коли люди відчувають волю та свободу відстоювати свої інтереси та здійснювати вибір. Пропозиція автономного управління та виконання завдання дає можливість співробітнику, який є послідовником керівника, реалізувати свої ідеї, здійснити внесок і керувати підприємством. Сценарій автономії також демонструє, як лідер може збалансувати автономію послідовників з організаційними вимогами. У цьому випадку лідер надає інформацію про організаційні межі, в яких діятиме послідовник, окреслюючи контекст і бажаний результат. Потім послідовника запрошують долучитися до розробки ключових засад проекту. Таким чином лідер окреслює організаційну мету, разом вони погоджуються щодо менших цілей, а потім послідовник отримує повноваження очолити ініціативу. Підтримка компетентності також очевидна в цьому сценарії. Використання досвіду співробітників-послідовників у сфері, що їх цікавить, дає їм змогу використовувати наявні навички та розвиватися далі в тій сфері роботи, яка їм подобається. При цьому, як свідчать матеріали досліджень (Т. Юнгерт та співавторів [3], Р. Лехлер та М. Хуеманн [5]), для участі у автономній реалізації проекту, його сфер на окремих підприємствах країна ЄС (Швеція, Нідерланди) співробітникам пропонують отримати підвищення професійної готовності та

знань. Відповідно, заохочення до участі у автономній реалізації проекту виступає нематеріальною формою мотивації персоналу.

Потрібно відмітити напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників — мотивація до покращення професіоналізації — можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри.

Дослідження аналітичних матеріалів [2] дозволило виділити управлінські підходи, які використовуються підприємствами ЄС в розрізі застосування зазначеної моделі, а саме:

- підприємства, які знають потенціал та здібності персоналу (за результатами постійного моніторингу, фіксування), визначають мотиваційні заходи стосовно його професійного росту в цілях досягнення бізнес-цілей. При цьому, використовуються можливості стосовно мотивації стосовно заохочування здійснювати постійний або локальний (в межах визначеного напрямку) професійний розвиток;

- підприємства, які не в повній мірі знають потенціал та здібності персоналу (не ведеться моніторинг, фіксування, але є дані, отримані при прийомі на роботу, від керівництва (не достатні)), визначають мотиваційні заходи стосовно його професійного росту в цілях досягнення бізнес-цілей. При цьому, використовуються можливості стосовно мотивації стосовно заохочування здійснювати постійний або локальний (в межах визначеного напрямку) професійний розвиток. В даному випадку мотивація може бути не завжди оптимальною та ефективною з огляду на відсутність точних даних стосовно знань та навичок кадрів;

- підприємства, які можуть володіти (або не володіти знаннями) про потенціал та здібності персоналу, визначають мотиваційні заходи стосовно його професійного росту в цілях досягнення бізнес-цілей. При цьому, мотиваційні заходи через недостатні можливості або розуміння мотивація переважно не приносить очікуваних результатів.

Встановлено, що перший мотиваційний підхід є найбільш оптимальним, оскільки пов'язаний із паритетністю сторін (персона та підприємство).

Є напрямки мотивації професійного розвитку персоналу, заснований на підтриманні підприємством конкурентоспроможності співробітників на ринку праці.

Вказаний підхід був характерний для великих підприємств Чехії після пандемії Covid-19, коли крупні роботодавці почали визнавати потребу сприяння сталому розвитку власного персоналу, декларувати його як цінний капітал, покращення якого є прямою запорукою успіху бізнесу.

Досліджено матеріали аналізу зовнішньої мотивації професійного розвитку працівників чеських компаній у періоди 2016 і 2021 років [4]. Встановлено пріоритети індивідуальних мотивів працівників брати участь у подальшому навчанні в даних компаніях в цей період, а саме, це: кар'єрне зростання, фінансова винагорода та включення рівня освіти, навчання до регулярних рейтингів та оцінок співробітників і розмір компанії.

Включення освіти, навчання до регулярних оцінок як мотиваційного фактора зазвичай є передумовою ка-

р'єрного росту, додаткової заробітної плати. Наявність даної передумови було найбільш характерно для великих чеських компаній, в їх практиці цей фактор посідав найвищі рейтинги. Але зв'язок дещо зменшувався між досліджуваними роками (від значення 0,329 у 2016 році до 0,291 у 2021 році у загальній рейтинговій оцінці, яка складає 1). Відмінності між двома роками виявилися статистично значущими у великих компаніях, де значення знизилося з 62,3% до 45,7% компаній, які включають освіту в регулярні оцінки [4].

Результати 2016 року показують значні відмінності у використанні мотиву включення освіти до регулярних оцінок для заохочення працівників брати участь у подальшому навчанні відповідно до розміру компанії. У той час як мікрокомпанії повідомили, що це стосується 16,9% випадків, малі компанії повідомили, що це стосується 18,3% випадків, середні компанії — 38,0% випадків, а великі компанії — 62,3% випадків. Аналогічно, результати 2021 року показують суттєву різницю залежно від розміру компанії. У той час як мікрокомпанії повідомили, що це стосується 11,5% випадків, малі компанії повідомили, що це стосується 20,1% випадків, середні компанії — у 28,4% випадків, а великі компанії — у 45,7% випадків.

Зв'язок із розміром компанії також було виявлено для кар'єрного зростання як мотиваційного фактора для участі в подальшому навчанні. Найбільше зростання зафіксовано у великих компаніях.

Результати за 2016 рік показують, що існує різниця у використанні мотиву кар'єрного росту для заохочення співробітників до подальшої освіти відповідно до розміру компанії. Аналіз діяльності мікрокомпаній Чехії свідчить, що це стосується 23,2% випадків, малих компаній — 25,0% випадків, середніх компаній — 33,1% випадків, а великих компаній — 49,2% випадків. Дослідження показує, що за результатами 2021 року у мікрокомпаній мотив кар'єрного зростання для заохочення співробітників брати участь у подальшому навчанні застосовувався в 19,2% випадків, малі компанії повідомили те ж саме в 27,3% випадків, середні компанії в 31,2% випадків, а великі компанії в 56,6% випадків. Ця висхідна тенденція свідчить про часткове зростання зв'язку між розміром компанії та кар'єрним ростом як мотиваційним фактором для участі в подальшому навчанні в досліджувані роки. Аналіз результатів дослідження щодо того, чи змінився кар'єрний ріст, як мотиваційний фактор для участі в подальшому навчанні, між 2016 та 2021 роками показує наступне:

- були зафіксовані часткові відмінності щодо розміру компанії та коливань рівня значущості даного показника через вплив негативних тенденцій пандемії Covid-19 на можливості мікро, малих та середніх компаній Чехії здійснювати фінансування програм навчання персоналу;

- зафіксоване зростання значущості даного фактора у великих компаніях (з 49,2% у 2016 р. до 56,6% у 2021 р.). Вказане свідчить про зв'язок кар'єрного росту та розміру компанії.

Найменш важливим фактором мотивації була матеріальна винагорода.

Дослідження [4] свіжчить, що у мікрокомпаній мотив фінансової винагороди для заохочення співробіт-

ників брати участь у подальшому навчанні застосовувався в 23,9% випадків, малі компанії повідомили, що це застосовувалося в 27,8% випадків, середні компанії в 22,7% випадків, а великі компанії в 22,1% випадків. Результати 2021 року показали різницю у значущості зазначеного показника залежно від розміру компанії. У той час як мікрокомпанії повідомили, що мотив фінансової винагороди для заохочення співробітників брати участь у подальшому навчанні застосовувався в 20,0% випадків, малі компанії повідомили, що це застосовувалося в 12,2% випадків, середні компанії в 23,9% випадків, а великі компанії в 29,5% випадків. Зміна між досліджуваними роками була статистично значущою для малих компаній, де було повідомлено про падіння з 27,8% до 12,2% [4].

Результати дослідження показують, що великі компанії приділяють більше уваги мотивації своїх співробітників брати участь у подальшому навчанні, ніж компанії інших категорій розміру. Вони націлені на забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, і останнє сприяє підтриманню відданості персоналу підприємству. Крім того, з результатів випливає, що незалежно від розміру компанії воліють використовувати нефінансові засоби для мотивації своїх співробітників брати участь у подальшому навчанні, що відповідає сучасним тенденціям. В рамках стратегій корпоративної соціальної відповідальності великих компаній Чехії встановлено, що мотивація співробітників до навчання створює конкурентну перевагу для компанії в усіх сферах її діяльності.

Можемо констатувати, що всі представлені мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС є продуктивними і мають певний рівень використання у практиці великих підприємств України. Їх застосування може знайти подальше поширення під час відновлення основних секторів економіки країни. Але вказане важливо і на даному етапі українських реалій, коли відбувається достатньо негативна тенденція скорочення чисельності трудових ресурсів в країні через війну та її наслідки. Можемо зазначити, що нинішні вітчизняні підприємства можуть орієнтуватись на достатньо великий масив навчальних програм, курсів, які пропонуються з боку українських та зарубіжних навчально-освітніх цифрових платформ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В дослідженні систематизовано та наведено характеристики основних мотиваційних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС, які можуть бути використані в українських реаліях. Було виокремлено:

— повідомлення персоналу про те, що завдяки підвищенню професійних знань, навичок можна гарантовано розраховувати на збереження роботи, покращення її умов. Мотивація, яка передбачала якісне навчання, підготовку, доступність проходження програм у зручний час (в тому числі онлайн), гарантована ймовірність подальшого кадрового росту на підприємстві внаслідок підвищення знань (навичок) виступали успішною передумовою якісного професійного розвитку на

підприємствах ЄС. Доведено позитивний зв'язок між професійним розвитком або навчанням, ініційованими мотивацією стосовно гарантії збереження робочого місця і подальшим забезпеченням останньої. Працівники, які займаються підвищенням кваліфікації або навчанням, з більшою ймовірністю залишаються на поточній роботі, ніж ті, хто цього не робить;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки відповідним знанням, кваліфікації. Зазначена мотивація була успішною, оскільки провідні співробітники європейських компанії зацікавлені у отриманні права власності. При цьому, вказане стосується провідних, талановитих фахівців, які націлені на професійний ріст та досягнення;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах країн ЄС, пов'язаний із наданням можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер. Пропозиція автономного управління та виконання завдання дає можливість співробітнику, який є послідовником керівника, реалізувати свої ідеї, здійснити внесок і керувати підприємством. Сценарій автономії також демонструє, як лідер може збалансувати автономію послідовників з організаційними вимогами. Використання досвіду співробітників-послідовників у сфері, що їх цікавить, дає їм змогу використовувати наявні навички та розвиватися далі в тій сфері роботи, яка їм подобається. Заохочення до участі у автономній реалізації проекту виступає нематеріальною формою мотивації персоналу підприємств ЄС;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників — мотивація до покращення професіоналізації — можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, заснований на підтриманні підприємством конкурентоспроможності співробітників на ринку праці.

Зазначаємо, що всі представлені мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС є продуктивними і мають певний рівень використання у практиці великих підприємств України. Перспективи їх впровадження на нинішньому етапі є передумовою відновлення ключових секторів економіки паралельно із технологічним відновленням останніх.

Серед перспектив подальших наукових розвідок можемо віднести дослідження механізмів впровадження зазначених мотиваційних напрямків в практиці українських підприємств.

Література:

1. Akerele O.O. The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*. 2023. Vol. 6. No. 1. P. 27—37. DOI: 10.51325/ijbeg.v6i1.118
2. Fostering skills use for sustained business performance: evidence from the European Company Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop and Eurofound. 2023. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/425052>

3. Jungert T., Van den Broeck A., Schreurs B. and Osterman U. How colleagues can support each other's needs and motivation: an intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*. 2018. Vol. 67 (1). P. 3—29, doi: 10.1111/apps.12110.

4. Klementova I., Caha Z., Mrhalek T. Changes in Employee Motivation for Education in Companies before and during the Covid-19 Pandemic. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2023. Vol. 10 (4). P. 89—104.

5. Lechler R. C. and Huemann M. Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55 (1). P. 50—67. <https://doi.org/10.1177/87569728231195587>

6. Mehner L., Rothenbusch S., and Kauffeld S. How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. P. 1—17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>

7. Shiri R., El-Metwally A., Sallinen M., Poyry M., Harma M., and Toppinen-Tanner, S. The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*. 2023. Vol. 11(21), 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

8. Thern E., Falkstedt D., Almroth M., Kjellberg K., Landberg J., Bodin T., Melin B., Hemmingsson T. Educational qualification differences and early labor market exit among men: The contribution of labor market marginalization measured across the working life. *BMC Public Health*. 2022. Vol. 22:1015. doi: 10.1186/s12889-022-13397-1.

References:

1. Akerele, O.O. (2023), "The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success", *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, vol. 6, no. 1, pp. 27—37. DOI: 10.51325/ijbeg.v6i1.118

2. Cedefop and Eurofound (2023), "Fostering skills use for sustained business performance: evidence from the European Company Survey", Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/425052> (Accessed 15 Nov 2024).

3. Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. and Osterman, U. (2018), "How colleagues can support each other's needs and motivation: an intervention on employee work motivation", *Applied Psychology*, vol. 67 (1), pp. 3—29, doi: 10.1111/apps.12110.

4. Klementova, I., Caha, Z. and Mrhalek, T. (2023), "Changes in Employee Motivation for Education in Companies before and during the Covid-19 Pandemic", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 10 (4), pp. 89—104.

5. Lechler, R. C. and Huemann, M. (2024), "Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose", *Project*

Management Journal, vol. 55 (1), pp. 50—67. <https://doi.org/10.1177/87569728231195587>

6. Mehner, L., Rothenbusch, S., and Kauffeld, S. (2024), "How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 1—17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>

7. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Poyry, M., Harma, M., and Toppinen-Tanner, S. (2023), "The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review", *Healthcare, Basel, Switzerland*, vol. 11 (21), 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

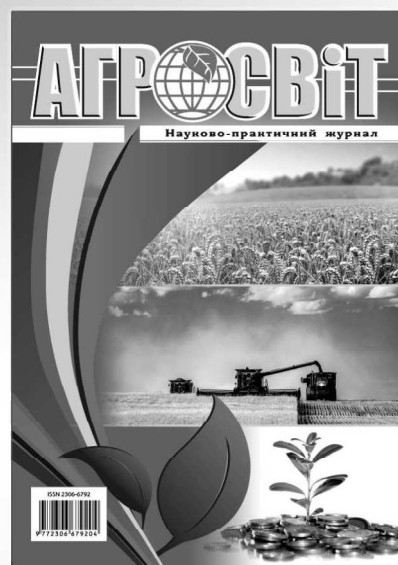
8. Thern, E., Falkstedt, D., Almroth, M., Kjellberg, K., Landberg, J., Bodin, T., Melin, B. and Hemmingsson, T. (2022), "Educational qualification differences and early labor market exit among men: The contribution of labor market marginalization measured across the working life", *BMC Public Health*, vol. 22:1015. doi: 10.1186/s12889-022-13397-1.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292