

Завальський В.В.,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,*
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ, ІНТЕГРОВАНИХ НА РИНОК ЄС

Zavalskyi V.V.,
postgraduate student at the department of
international tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

FEATURES OF MOTIVATION COMPONENT OF STAFF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES INTEGRATED INTO THE EU MARKET

Постановка проблеми. Ефективність управління персоналом є ключовим чинником, пов'язаним з успіхом підприємства, націленого на просування продукції (послуг) на ринки ЄС. Продуктивність співробітників, їхні нові ідеї, а також зусилля щодо просування компанії позитивним чином допомагають створити цінності підприємства. На продуктивність праці впливає мотивація персоналу, яка є складним і цілеспрямованим процесом створення робочого середовища та атмосфери, які сприяють задоволенню прагнень, потреб та інтересів працівників і стимулюють їх дії бажаним чином.

Якість людського потенціалу відіграє важливу роль і є ключовим чинником, що впливає на роботу компанії, її процвітання, а також на сталий розвиток в умовах інтеграції на ринок ЄС. Успішний бізнес усвідомлює важливість свого персоналу та потребу його мотивації, людський капітал є найбільшим активом, який допомагає компанії досягати її цілей. В умовах прогресу технологій, інформації та розвитку глобалізації людський фактор стає найбільшою конкурентною перевагою. Ефективний підхід до управління персоналом може зосереджуватися на способах мотиваційного заохочення творчості працівників, покращення продуктивності праці та створення умов, які підтримують командну або індивідуальну діяльність на підприємстві.

Українські підприємства, орієнтовані на вихід на ринок ЄС, можуть адаптувати підходи щодо мотивації персоналу, які використовуються на рівні компаній різних галузей Співтовариства. Дослідження даного напрямку передбачає встановлення та характеристики зазначених підходів, визначених на рівні теоретико-емпіричних наукових робіт та аналітичних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розробки та впровадження мотиваційних заходів досліджено в роботах науковців, зокрема: Д. Кукли та М. Новацької (Польща) [4], Й. Ратайчак (Польща) [8], А. Долот (Польща) [1], С. Лорінкової та співавторів (Словаччина) [2], А. Лашакової та співавторів (Словаччина) [5], О. Градського та Т. Саділека (Чехія) [3] (мотиваційні аспекти персоналу в площині орієнтування на особливості їх розвитку у різних поколіннях); Дж. Вон Крога (Норвегія) [11], П. Шнейдера та Ф. Стінга [10] (Німеччина), К. Лонгп, С. Сіткінп (США) [6], С. Схафхейтла та співавторів (США) [9] (технологічна мотивація персоналу).

Незважаючи на існування наукових досліджень в даній сфері, є необхідність систематизації підходів, які можуть бути адаптовані в умовах розвитку українських підприємств, інтегрованих на ринок ЄС.

Постановка завдання. Мета статті – систематизація особливостей мотиваційної компоненти розвитку персоналу, які можуть бути впроваджені українськими підприємствами, інтегрованими на ринок ЄС. Для реалізації вказаної мети визначено низку завдань, а саме: встановити склад особливостей мотивації розвитку персоналу на підприємствах ЄС; визначити можливість адаптації вказаних компонентів в умовах розвитку українських підприємств, інтегрованих на ринок ЄС.

* Науковий керівник: Гукул О.Я. – канд. екон. наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення основних особливостей мотивації розвитку персоналу на підприємствах ЄС дасть змогу виявити перспективні напрями адаптації для українських підприємств, націлених на євроінтеграцію.

По-перше, є категоризація мотиваційних переваг, на яку можна орієнтуватись для заохочення персоналу залежно від особливостей, переваг, характерних для різних вікових категорій трудових ресурсів. При цьому, найбільша увага в наукових дослідженнях приділяється поколінню категорії Z (особи, які народились в період 2000–2012 рр.), зокрема, його працездатній частині. Також є тенденція стосовно оцінювання мотивації персоналу покоління Y (з 1983 р. по 2000 р.).

Згідно з дослідженням, проведеним А. Долот (Польща) [1], для покоління Z ключовими аспектами, що мають значення для трудової діяльності, є: робоча атмосфера, включаючи їх благополуччя на роботі, створена, серед іншого, їхніми колегами; розмір винагороди та забезпечення роботи (трудоий договір); досвідчений і доброзичливий менеджмент; фактори, пов'язані з розвитком (наприклад, навчання); і сумісність виконуваних завдань з інтересами та захопленнями працівника. Менш важливими для них є нестандартні та безпрецедентні мотиваційні фактори, такі як їжа, що складається з фруктів, соціальний пакет (басейн, спортивна зала, медичні послуги). За твердженням А. Долот, найбільш пріоритетним мотиваційним чинником для такої категорії персоналу підприємств є робоча атмосфера – 93 %. На другому місці – матеріальний фактор – розмір винагороди – 91 %. Аналізуючи відповіді респондентів, їхні очікування щодо чинників, не пов'язаних із заробітною платою, були високими. На третьому місці опинився чинник, пов'язаний зі стабільністю роботи (88 % респондентів). Цей вибір свідчить про те, що молоді люди хочуть почуватися безпечно та захищено на робочому місці. Нестандартні переваги у вигляді, наприклад, відвідування СПА, фруктів на роботі чи масажу на роботі респонденти назвали чинником, що найменше впливає на їхню мотивацію до роботи (60 %).

Крім того, дослідження, проведене Й. Ратайчак (Польща) [8] до пандемії, показує, що представники покоління Z приділяють увагу адекватно високій винагороді, гарній робочій атмосфері, стабільності працевлаштування, повазі до працівника та постійності роботи. Доступ до навчання, трудовий договір або гнучкий графік роботи та баланс між роботою та особистим життям згадувалися рідше.

При цьому, дослідження, проведене С. Лорінковою та співавторами (Словачина) [2], показує, що для представників покоління Z на підприємствах Словачини важливі високі зарплати, доступ до сучасних технологій і баланс між роботою та особистим життям. Загалом вони очікують від роботодавця поваги до них і можливості для розвитку, адекватної винагороди та гнучкого графіку роботи. Також для них важливе креативне мислення інших співробітників та умови для швидкого навчання, можливість отримання нестандартних інноваційних завдань. Працівники покоління Z хочуть співпрацювати, а не конкурувати, і цінують стосунки з колегами, очікуючи, що їх сприймуть серйозно та визнають. Автори вказують, що хоча представники покоління Z очікують можливості для самореалізації, для більшості респондентів робота – це переважно спосіб підвищення заробітку. Відповідно, найбільш актуальним мотиваційним аспектом на рівні словацьких підприємств є матеріальне стимулювання.

Відповідно до положень статті А. Лашакової та співавторів (Словачина) [5], для чоловіків словацьких корпорацій вікової категорії Z пріоритетним аспектом мотивації виступає можливість досягнення значущих інновацій в професії, а для жінок вказаної категорії – можливість саморозвитку. При цьому автори вказують на дещо розширену вікову категоризацію даних осіб, визначаючи їх вік народження з 1995 р. по 2012 р. І, відповідно, саме ті, які народились з 1995 р. по 2000 р., визначаються такими мотиваційними очікуваннями. Також автори-дослідники вказують, що мотивами, які висловлювали виключно жінки словацьких компаній покоління Z, включали: зустрічі з цікавими людьми; отримання підтримки від інших; наявність роботи мрії (у значенні узгодження особистих уподобань із змістом роботи); можливість кар'єрного зростання; отримання позитивного відгуку на виконувану роботу; адекватні вимоги до роботи, яку потрібно виконати; можливість мати короткий і гнучкий робочий день й отримати новий досвід завдяки роботі. Також мотивами, характерними лише для чоловіків покоління Z словацьких корпорацій, були робоче середовище без стресу та наявність складної, цікавої роботи. Виявлено, що статистично значущі відмінності за гендерною ознакою вказують на більшу увагу жінок покоління Z словацьких підприємств до хороших міжособистісних стосунків на роботі (колеги, начальник, атмосфера), гармонії між особистими перевагами та змістом роботи (робота мрії), роботи, яка не стала рутинною. Визначено, що чоловіки покоління Z вказаних компаній приділяли значно більше уваги можливості зробити суттєві зміни в своїй роботі, перевагам, які надає організація, відсутності стресу на роботі.

Дослідження Д. Кукли та М. Новацької (Польща) [4] показує, що фінансова незалежність важлива для працівників покоління Z як основна причина працевлаштування у польські компанії. Слід також зазначити, що респонденти розглядають можливість відкриття власного бізнесу, оскільки вони впевнені, що можуть заробляти більше, ніж в іншій організації, і що вони незалежні.

В роботі О. Градського та Т. Саділека (Чехія) [3] визначено, що ключовими мотивами співробітників, які відносяться до покоління Y, і які працюють у бізнесі своїх батьків у Чехії, є: важливість балансу між роботою та особистим життям; гнучкість, можливість розвитку кар'єри та прагнення продовжувати сімейні традиції. За результатами емпіричного дослідження авторів встановлено, що вказана категорія персоналу очікує більшої участі в роботі сімейного бізнесу в майбутньому. Відповідно, мотивація даної категорії трудових ресурсів є дещо відмінною від тієї, яка характерна для покоління категорії Z.

По-друге, необхідно відмітити мотиваційні компоненти, пов'язані із покращенням робочого клімату підприємства в умовах цифровізації. Серед складових привабливого робочого клімату важливе місце посідає довіра співробітника до організації в умовах впровадження технологічної мотивації.

Довіру, як готовність бути вразливим на основі позитивних очікувань інших, часто описують як основу соціальної взаємодії або підставу, яка дозволяє людям ефективно взаємодіяти та співпрацювати. У контексті організації довіра є життєво важливою для сприяння ефективній взаємодії між колегами, командами та відділами, а також між їх рівнями. Довіра працівників до свого роботодавця стосується всієї організації-роботодавця як об'єкта довіри. Визначено, що подібно до довіри до людей, основу довіри працівників до роботодавця можна розділити на дві категорії. Перший аспект стосується характеру організації, зокрема, того, які заходи організація збирається здійснити. Зазвичай, це відображається як цілі, уподобання та цінності організації і має тісні паралелі з доброзичливістю та чесністю. У контексті впровадження технології, наприклад, довіра до характеру організації може вплинути на те, чи будуть працівники робити висновок, що метою впровадження нової технології буде досягнена економія робочої сили чи буде забезпечено надання додаткової підтримки персоналу. Другий аспект стосується оцінки працівниками можливостей або компетенції роботодавця, зокрема, того, що може зробити організація. Залежно від характеру завдання, про яке йдеться, здатність роботодавця може бути оцінена на основі знань або ресурсів, які дозволяють організації досягти своєї мети. Питання про те, чи полегшує чи ускладнює впровадження нових технологій на робочому місці розподіл ресурсів або результат роботи співробітників, залишається особливо актуальним з огляду на розширення можливостей, доступних для роботодавця. Особливо в часи швидких змін невизначеність щодо характеру чи можливостей роботодавця може породити сумніви та тривогу, які перешкоджають довірі до роботодавця та створюють опір прийняттю цих незнайомих методів і моделей роботи.

Наукові та галузеві джерела підкреслюють потребу ефективного впровадження технологій на робочих місцях як пріоритет для компаній впродовж наступного десятиліття. Довіра має життєво важливе значення для сприяння ефективній взаємодії на робочому місці, що дозволяє організаціям успішно функціонувати і плавно розгорнути технології. Довіра працівників має вирішальне значення для успішного розгортання інтелектуальних технологій. Враховуючи зростаючу невизначеність, пов'язану зі зміною ефективності та моделей роботи, які можуть принести нові технології, більш детальне розуміння їх впливу на довіру є критично необхідним [7].

Як вказують дослідники (Дж. Вон Крог (Норвегія) [11], П. Шнейдер та Ф. Стінг (Німеччина) [10]), розумні технології стають відчутною частиною досвіду працівників на робочому місці завдяки двом соціально-технологічним компонентам, а саме, доцільності та перспективності. За твердженням авторів, у сферах, де потрібна висока точність, швидкість виконання операцій, окремі технології є більш продуктивними, ніж люди, особливо, якщо це також монотонні процедури. Відповідно, персонал буде цінувати можливість впровадження інноваційних технологій за тими напрямками, де це доцільно, що необхідно для економії часу, усунення монотонних завдань, якщо вказане не впливатиме на рівень оплати праці. В даному випадку, якщо на рівні організації буде доведено необхідність впровадження певних технологій за певними процесами для передавання співробітникам більше фахових завдань при збереженні рівня заробітної плати (або його збільшенні), і працівники сприймуть зазначене з довірою, можна констатувати ефективність мотивації. Зокрема, як приклад можна навести впровадження чат-ботів для комунікації із клієнтами, оформлення замовлень на продаж товарів (послуг) підприємства в нічний час. У разі неможливості використання трудових ресурсів для роботи вночі або потреби збільшення витрат на заробітну плату за роботу в нічний час високотехнологічні підприємства Німеччини використовують чат-боти [10]. При цьому, персонал компанії концентрується на вирішенні складних, нестандартних питань, які не можуть вирішити чат-боти. Зокрема, якщо чат-бот не може вирішити ті або інші питання, він приймає звернення від клієнтів, реєструє їх, відповідні співробітники здійснюють їх розгляд та надають відповіді клієнтам. Як зазначають П. Шнейдер та Ф. Стінг (Німеччина) [10], вказаний підхід сприяє зростанню продуктивності праці, задоволеності клієнтів та мотивує персонал розвиватись за фахом без відволікання на рутинну працю, яку може здійснювати чат-бот. Такий аспект, як переконання у перспективності технологізації при технологічній мотивації для персоналу, досягається завдяки визнанню останнім переваг впровадження технологій для майбутнього. А саме, висока технологічна (в тому числі цифрова)

готовність співробітників до змін технологій сприяє їх перспективній здатності швидко та ефективно опанувати нові технологічні лінії, цифрові інструменти тощо.

Аналіз наукових матеріалів (К. Лонг, С. Сіткін (США) [6]) дозволив виокремити ключові причини погіршення довіри працівників до організації-роботодавця через впровадження інтелектуальних технологій. Це, зокрема: зниження доброзичливості і людяності й орієнтир на автоматизоване електронне спілкування, яке здійснюється за допомогою стандартних відповідей, фраз, які заздалегідь визначені програмним забезпеченням для реагування на різні типові ситуації; зниження приватності працівників, яка порушується як через постійне відеоспостереження як в офісі, так і вдома (якщо це дистанційна робота), наступне використання даних стосовно поведінки, манер, міміки інтелектуальними системами (для отримання знань про співробітників, про їх психологічний стан, рівень ввічливості, задоволеності тощо). Такий рівень проникнення у приватне життя персонал обумовлює негативне ставлення до цифровізації на підприємствах.

Визначено, що інтелектуальні технології дозволяють організаціям збирати й інтерпретувати дані про продуктивність співробітників не лише через час входу в систему, рухи вказівника миші чи оцінювання URL-адрес/файлів журналу, але й за допомогою більш інвазивних методів. Серед вказаних методів, зокрема, запис рухів очей під час взаємодії людини з машиною, застосування носіїв робототехніки (наприклад, вимірювання втоми за допомогою екзоскелетів) або додатків Інтернету речей, включаючи портативні GPS-пристрої або чіпи біорадіочастотної ідентифікації. Наприклад, «розумні крісла» та вимірювання CO₂ дозволяють збирати дані про продуктивність, наприклад, коли працівники найбільш продуктивні, або «розумні туалети» використовують для збору даних про здоров'я, і вказані засоби пізніше дають можливість оцінити перспективи просування тих або інших співробітників. Наукова інженерія почала використовувати методи аналізу мозкової діяльності членів правління виконавчого рівня під час засідань керівників для розшифровки формули успіху ефективного корпоративного управління.

Порівняно з більш традиційним робочим середовищем, технологічно доповнений збір інформації та аналіз даних співробітників може кинути виклик довірі двома способами. А саме, технології можуть поставити під сумнів переконання працівників щодо того, чого вони можуть очікувати від трудових відносин і наскільки вони центральні в пріоритетах організації. Впровадження нової технології може бути сформульоване або як намір допомогти працівникам, або як спроба створити безпечну організацію таким чином, щоб відштовхувати працівників і викликати почуття примусу. Також зміни в процесах, які супроводжують впровадження технологій на робочому місці, можуть негативно вплинути на сприйняття співробітниками нормальної ситуації. Розповсюдження технологій, які підвищують видимість поведінки персоналу, наприклад, впливає на відчуття вразливості працівників через те, що роботодавець їх контролює, таким чином, що, швидше за все, зробить їх більш уважними та обережними у взаємодії на робочому місці. Нарешті, як і у випадку з багатьма ініціативами щодо змін, впровадження нових інтелектуальних технологій на робочому місці може викликати підозру щодо намірів керівництва стосовно впровадження цих змін. Зокрема, збір роботодавцем джерел даних, таких як почуття, якість стосунків та інша раніше відносно особиста інформація, або повідомляє, що роботодавець підозрює погані чи нечесні наміри працівників, або має намір використовувати цю інформацію як заміник довіри. Окрім вказаного, технологічні функції, пов'язані з вибором рішень і реалізацією дій, піднімають питання, пов'язані з підзвітністю та узгодженням інтересів, які можуть вплинути на сприйняття здібностей керівника та роботодавця. Навіть якщо оцифрований процес прийняття рішень і дій розроблено для підтримки власної роботи керівника, співробітники все одно можуть сумніватися в контролі менеджера над технологією та в тому, як зміни вплинуть на них. Використання інформації таким чином передбачає зміну усталених способів взаємодії між працівниками та роботодавцями [7].

За твердженням С. Схафхейтла та співавторів (США) [9], інтелектуальне розгортання технологій призводить до все більшої автоматизації управління, навіть для тих завдань, які раніше відносились до сфери діяльності людини. Така тенденція свідчить про те, що працівники, які функціонують у різних сферах діяльності, відчувають тривогу за майбутнє працевлаштування і можуть звільнитись, перейти до більш стабільної і менш технологічної компанії, що вплине на рівень людського капіталу підприємства.

При аналізі питання технологічної мотивації з точки зору довіри, досліджуються можливості для організацій запроваджувати інтелектуальну технологію у спосіб, який більше захищає та підтримує довіру. Зокрема, пильна увага до питань конфіденційності даних, нормальності ситуації, структурної гарантії та участі працівників, ймовірно, буде життєво важливою. Визначимо окремі аспекти цих заходів захисту, хоча необхідні подальші дослідження, щоб визначити їх ефективність і граничні умови для захисту довіри працівників під час поширення розумних технологій на робочих місцях.

Захист конфіденційності даних шляхом мінімізації видимості окремого сліду працівників в процесі розгортання інтелектуальної технології має вирішальне значення для збереження їх довіри під час впровадження змін. Знеособлення даних про співробітників, починаючи з ранніх етапів (наприклад, збір даних) і охоплюючи більше етапів загального процесу розгортання технології, може

допомогти вирішити проблеми працівників. Якщо анонімність не може бути гарантована, організації особливо схильні до втрати довіри.

Крім того, оскільки вони є членами однієї організації, інтерпретація співробітниками надійності менеджерів і колег може бути посилена, створюючи відчуття нормальної ситуації. Якщо спосіб виконання роботи здається нормальним навіть після впровадження інтелектуальної технології, співробітники можуть розумно покладатися на свій минулий позитивний досвід, щоб зробити висновок, що менеджери продовжуватимуть поводитись таким же нормальним і передбачуваним чином. Для організацій, коли впровадження інтелектуальних технологій стає новою нормою, відновлення відчуття нормальності має вирішальне значення для зростання та процвітання довіри всередині організації. Співробітники, які добре розуміються на своїй ролі та меті інтелектуальних технологій, знаючи, що впровадження останніх підтримає, а не замінить їхню роботу, швидше за все збережуть довіру до роботодавця.

Надання структурних гарантій, таких як регулятивні чи соціальні гарантії, які посилюють будь-які претензії, зроблені керівництвом, є корисним каналом для підвищення довіри, особливо на початковому етапі впровадження нової технології, а не пізніше. Структурна гарантія, яка зосереджена на обумовленні дій керівництва, наприклад, професійного членства або організаційної політики, яка передбачає дотримання чіткого набору етичних норм, є потужною для заохочення прийняття нових технологій. Співробітники почуваються більш впевненими щодо намірів менеджерів, коли потенційна ціна будь-якої ненадійної поведінки, такої як неналежна поведінка чи експлуатація, є вищою за винагороду. З іншого боку, позитивне структурне підкріплення, таке як винагорода за успішне використання нових технологій на робочому місці, забезпечує ще один стимул для співробітників відчувати та перевірити достовірність слів свого керівника.

Нарешті, підкреслення контролю роботодавця над процесами вибору рішень і виконання дій має вирішальне значення для підтримки загального відчуття нормальності в організації. Навіть коли інтелектуальна технологія автоматизує прийняття рішень і виконання дій, менеджери можуть підкреслити та уточнити людську логіку як основу автоматизації. Наприклад, необхідно досягти групового розуміння або консенсусу щодо автоматизації, щоб вона була введена в дію. Крім того, будь-яке рішення або дія, вжиті за допомогою автоматизації, можуть бути затверджені та оголошені менеджерами замість того, щоб виконуватися без перевірки. Для того, щоб працівники сприйняли автоматизацію, до того, як зміни стануть новою нормою в організації, вирішальним є те, що персонал сприймають як фактичного агента рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами дослідження було сформульовано наступні висновки стосовно можливості адаптації розглянутих мотиваційних компонент в умовах розвитку українських підприємств, інтегрованих на ринок ЄС.

Констатуємо, що впровадження напряму, пов'язаного із впливом на працівників з огляду на особливості мотивації, що існує у персоналі певних вікових груп, в умовах підприємств України, які інтегруються на ринок ЄС, можливе за умов вичерпного визначення потреб кожного покоління працівників. При цьому, доцільним є дослідження схожих та відмінних рис трудової мотивації за такими ознаками, як стать, досвід роботи, рівень навчання та професійного зростання тощо.

Слід зазначити, що підприємства, орієнтовані на інтеграцію на ринок ЄС, можуть впроваджувати розглянуті вище мотиваційні компоненти, пов'язані із покращенням робочого клімату підприємства, в тому числі довіри з боку співробітників в умовах використання технологічної мотивації. Констатуємо, що впровадження технологічної мотивації потребує дотримання балансу етичних норм та цілей організації. З урахуванням того, що на сучасному ринку праці ЄС персонал став більш обізнаним у питаннях можливого порушення приватності та особистих трудових прав в розрізі розвитку цифровізації, технологічна мотивація стає об'єктом ретельної уваги як з боку працівників, так і правозахисних організацій. Відповідно, у випадку прийняття рішення про впровадження або покращення технологічної мотивації підприємство повинно орієнтуватись на врахування як власних цілей, так і прав та інтересів працівників.

Література

1. Dolot A. What motivates generation Z to work – Selected issues – Results of an empirical study. *Entrepreneurship and Management*. 2018. Vol. 19. P. 227-242.
2. Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes / Lorincová S., Štárhoň P., Weberová D., Hitka M., Lipoldová M. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(13):3509. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11133509>.
3. Hradský O., Sadílek T. Motivation of Generation Y Members working in their Parents' Businesses. *Journal of East European Management Studies*. 2020. Vol. 25. No. 1. P. 35-54.
4. Kukla D., Nowacka M. Characteristics of the approach to work of representatives of the Z generation – the preferred model of life and professional work. *Polish Journal of Continuing Education*. 2019. Vol. 4. P. 176-181. DOI: 10.34866/awds-q597.

5. Lašáková A., Vojteková M., Procházková L. What (de)motivates Gen Z women and Gen Z men at work? Comparative study of gender differences IN THE Young Generation's Motivation. *Journal of Business Economics and Management*. 2023. Vol. 24(4). P. 771-796.
6. Long C. P., Sitkin S. B. Control-trust dynamics in organizations: Identifying shared perspectives and charting conceptual fault lines. *Academy of Management Annals*. 2018. Vol. 12(2). P. 725-751.
7. Murray A., Rhymer J., Sirmon D. G. Humans and technology: Forms of conjoined agency in organizations. *Academy of Management Review*. 2021. Vol. 46(3). P. 552-571.
8. Ratajczak J. The recruitment process of Generation Z in the context of demographical changes on the labor market. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*. 2018. Vol. 8. P. 125-137.
9. Schafheitle S., Weibel A., Rickert A. The Bermuda Triangle of leadership in the AI era? Emerging trust implications from "two-leader-situations" in the eyes of employees. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2021. P. 5473-5482.
10. Schneider P., Sting F. J. Employees' perspectives on digitalization-induced change: Exploring frames of industry 4.0. *Academy of Management Discoveries*. 2020. Vol. 6(3). P. 406-435.
11. von Krogh G. Artificial Intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries*. 2018. Vol. 4(4). P. 404-409.

References

1. Dolot, A. (2018), "What motivates generation Z to work – Selected issues – Results of an empirical study", *Entrepreneurship and Management*, Vol. 19, pp. 227-242.
2. Lorincová, S., Štárhoň, P., Weberová, D. et al. (2019), "Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes", *Sustainability*, Vol. 11(13):3509, DOI: <https://doi.org/10.3390/su11133509>.
3. Hradský, O. and Sadílek, T. (2020), "Motivation of Generation Y Members working in their Parents' Businesses", *Journal of East European Management Studies*, Vol. 25, no. 1, pp. 35-54.
4. Kukla, D. and Nowacka, M. (2019), "Characteristics of the approach to work of representatives of the Z generation – the preferred model of life and professional work", *Polish Journal of Continuing Education*, Vol. 4, pp. 176-181, DOI: 10.34866/awds-q597.
5. Lašáková, A., Vojteková, M. and Procházková, L. (2023), "What (de)motivates Gen Z women and Gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the Young Generation's Motivation", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 24(4), pp. 771-796.
6. Long, C.P. and Sitkin, S.B. (2018), "Control-trust dynamics in organizations: Identifying shared perspectives and charting conceptual fault lines", *Academy of Management Annals*, Vol. 12(2), pp. 725-751.
7. Murray, A., Rhymer, J. and Sirmon, D.G. (2021), "Humans and technology: Forms of conjoined agency in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 46(3), pp. 552-571.
8. Ratajczak, J. (2018), "The recruitment process of Generation Z in the context of demographical changes on the labor market", *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, Vol. 8, pp. 125-137.
9. Schafheitle, S., Weibel, A. and Rickert, A. (2021), "The Bermuda Triangle of leadership in the AI era? Emerging trust implications from "two-leader-situations" in the eyes of employees", *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 5473-5482.
10. Schneider, P. and Sting, F.J. (2020), "Employees' perspectives on digitalization-induced change: Exploring frames of industry 4.0", *Academy of Management Discoveries*, Vol. 6(3), pp. 406-435.
11. von Krogh, G. (2018), "Artificial Intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing", *Academy of Management Discoveries*, Vol. 4(4), pp. 404-409.

Завальський В.В.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ, ІНТЕГРОВАНІХ НА РИНОК ЄС

Мета. Систематизація особливостей мотиваційної компоненти розвитку персоналу, які можуть бути впроваджені українськими підприємствами, інтегрованими на ринок ЄС.

Методика дослідження. Для досягнення зазначеної цілі використано методологічне забезпечення, яке включає орієнтир на комплексний підхід, що передбачає оцінювання та систематизацію зазначених особливостей. Також була застосована низка методів, зокрема: системного підходу (систематизація наукових позицій стосовно досліджуваної проблематики), порівняльний (співставлення позицій науковців), трендовий (встановлення тенденцій мотивації в ЄС) та прогнозний (оцінювання можливості адаптації визначених напрямів мотивації).

Результати дослідження. Визначено особливості мотивації розвитку персоналу на підприємствах ЄС, яке дозволить встановити напрями адаптації для українських підприємств, націлених на євроінтеграцію в перспективі, зокрема: напрям, орієнтований на дію на працівників в

розрізі мотивації окремих вікових груп (для підприємств України вказане може бути впроваджене у випадку вичерпного встановлення потреб кожного покоління працівників; напрям технологічної мотивації (зазначена компонента може бути реалізована з огляду на гармонійне співіснування цілей підприємства та етичних норм). Технологічна мотивація не повинна порушувати особистих трудових прав та приватності, незважаючи на всебічне проникнення аутентифікації працівників.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку теоретичне забезпечення напрямів мотивації персоналу за рахунок виокремлення їх особливостей залежно від трендів, існуючих на нинішньому етапі становлення організації управління.

Практична значущість результатів дослідження. Виокремлені особливості мотивації персоналу можуть бути впроваджені в діяльність підприємств України, інтегрованих на ринок ЄС.

Ключові слова: мотиваційні компоненти, розвиток персоналу, українські підприємства, інтегровані на ринок ЄС, покоління, цифровізація, технології, адаптація.

Zavalskyi V.V.

FEATURES OF MOTIVATION COMPONENT OF STAFF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES INTEGRATED INTO THE EU MARKET

Purpose. The aim of the article is to systematize the features of the motivational component of personnel development that can be implemented by Ukrainian enterprises integrated into the EU market.

Methodology of research. Methodological support, which includes a reference point for a comprehensive approach that provides for the assessment and systematization of the specified features, was used to achieve the specified goal. A number of methods were also applied, in particular: system approach (systematization of scientific positions in relation to the researched issues), comparative (comparison of positions of scientists), trend (establishment of motivation trends in the EU) and predictive (estimation of the possibility of adaptation of certain directions of motivation).

Findings. The specifics of the motivation of personnel development at EU enterprises have been determined, which will allow establishing the directions of adaptation for Ukrainian enterprises aiming at European integration in the future, in particular: the direction oriented to the effect on employees in terms of the motivation of certain age groups (for Ukrainian enterprises, the specified can be implemented in the case of exhaustive establishing the needs of each generation of employees; the direction of technological motivation (the specified component can be implemented in view of the harmonious coexistence of the company's goals and ethical norms).

Originality. The theoretical provision of personnel motivation directions by highlighting their features depending on the trends existing at the current stage of formation of the management organization has gained further development.

Practical value. Selected features of personnel motivation can be implemented in the activities of Ukrainian enterprises integrated into the EU market.

Key words: motivational components, personnel development, Ukrainian enterprises integrated into the EU market, generations, digitalization, technologies, adaptation.