

МЕНЕДЖМЕНТ



MANAGEMENT

Бурлаченко Сергій. Комунікація як ключова компетенція керівників у менеджменті сучасного підприємства. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 1-2. С. 32-39.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-3>

УДК 005 : 005.336.2
JEL Classification M10

Бурлаченко Сергій

аспірант кафедри менеджменту і адміністрування
Криворізький національний університет
м. Кривий Ріг, Україна

E-mail: soburlachenko@gmail.com

ORCID: 0009-0002-5251-1999

КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Вступ. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі комунікаційних компетенцій керівників у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією, цифровізацією та ускладненням міжорганізаційної взаємодії. У цих умовах комунікація виступає визначальним фактором ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

Методи. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу наукових джерел, порівняльний аналіз, а також емпіричні методи — інтерв'ю з керівниками підприємств різних галузей. Інформаційна база сформована на основі результатів сучасних наукових досліджень і практичного досвіду управління.

Результати. Встановлено, що комунікаційні компетенції (ведення переговорів, презентація інформації, мотивація персоналу, формування довіри та координація дій) мають системоутворюючий вплив на ефективність діяльності підприємства. Доведено наявність прямого взаємозв'язку між якістю внутрішньої комунікації та рівнем продуктивності, а також визначено, що недостатній рівень комунікативних навичок є однією з ключових причин зниження результативності бізнесу та втрати партнерських відносин.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку економіко-аналітичних моделей оцінювання ефективності підприємств з урахуванням персональних компетенцій керівників, а також на визначення оптимального балансу між «м'якими» і «твердими» навичками в системі управління.

Ключові слова: комунікаційні компетенції, менеджмент, керівники, ефективність підприємства, управління персоналом, бізнес-комунікація, конкурентоспроможність.

Вступ.

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої динамічності ринків, посилення конкуренції, цифровізації управлінських процесів та зростання частки міжорганізаційної співпраці. За таких обставин результативність діяльності залежить не лише від технологічних, фінансових чи виробничих ресурсів, а й від здатності керівників забезпечувати зрозумілий обмін інформацією, узгоджувати дії працівників, формувати довіру в команді та підтримувати конструктивну взаємодію із зовнішніми партнерами. Комунікація перетворюється на одну з базових управлінських компетенцій, оскільки саме через неї відбувається постановка завдань, пояснення цілей, передавання зворотного зв'язку, врегулювання конфліктів і прийняття рішень.

Актуальність теми посилюється тим, що для українських підприємств дедалі важливішими стають гнучкість, відкритість до партнерства та готовність працювати в ширших, зокрема міжнародних, форматах. У цих умовах недостатній рівень комунікативних навичок керівників може призводити до втрати часу, зниження мотивації персоналу, помилок у координації роботи та послаблення конкурентних позицій підприємства. Водночас розвинені комунікативні компетенції дають змогу керівникові ефективніше організувати командну роботу, переконувати, мотивувати, презентувати управлінські рішення та підтримувати сталі професійні зв'язки. Саме тому дослідження комунікації як ключової компетенції керівників у менеджменті сучасного підприємства має як теоретичне, так і прикладне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика комунікативних навичок у професійній діяльності розглядається у працях, присвячених ролі комунікації в управлінні, розвитку «м'яких» компетенцій та формуванню ефективної взаємодії в організаціях. Зокрема, у наукових публікаціях підкреслюється, що комунікація охоплює не лише передавання інформації, а й здатність слухати, інтерпретувати повідомлення, аргументувати позицію, забезпечувати зворотний зв'язок і досягати взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу [1; 2; 3]. Такі підходи дають підстави розглядати комунікативну компетентність як комплексну характеристику керівника, що поєднує вербальні, невербальні, аналітичні та соціально-психологічні складові.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із визначенням місця комунікації серед трансверсальних і міжособистісних компетентностей сучасного фахівця. У роботах, присвячених інноваційному підприємництву та професійному розвитку, наголошується на зростанні значення командної роботи, переговорів, відповідальності, рефлексивності, мобільності, емпатії та здатності до врегулювання конфліктів [4]. Практичні огляди й аналітичні матеріали також засвідчують, що для підприємств, які працюють у конкурентному та міжнародному середовищі, якість ділової комунікації безпосередньо впливає на сталість партнерських відносин, внутрішню координацію та управлінську результативність [5].

Разом із тим, аналіз наявних джерел свідчить, що комунікативні компетенції часто розглядаються або як загальна складова «м'яких» навичок, або як інструмент міжособистісної взаємодії, тоді як їхній управлінський вплив на організацію діяльності підприємства потребує подальшого уточнення. Недостатньо розкритими залишаються питання практичного зв'язку між комунікативними навичками керівника, якістю командної роботи, збереженням ключових працівників та досягненням кінцевих результатів підприємства. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження комунікації як ключової персональної компетенції керівників.

Мета.

Метою статті є обґрунтування ролі комунікації як ключової компетенції керівників у менеджменті сучасного підприємства, визначення її впливу на організацію командної роботи, прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу та забезпечення результативності діяльності підприємства.

Методологія дослідження.

Методологічною основою статті є поєднання теоретичного аналізу наукових джерел із узагальненням практичних спостережень щодо ролі комунікативних компетенцій у діяльності керівників підприємств. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для систематизації підходів до розуміння комунікації, порівняльний метод для зіставлення позицій різних авторів щодо значення «м'яких» і професійних навичок, а також метод узагальнення для формування висновків про вплив комунікації на управлінську результативність.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, аналітичні матеріали відкритого доступу, результати попередніх досліджень щодо комунікативних і трансверсальних компетентностей, а також матеріали співбесід та обговорень із діючими керівниками підприємств різних галузей. Такий підхід дав змогу поєднати теоретичні положення з прикладним баченням управлінської практики та визначити, які саме комунікативні навички мають найбільше значення для організації роботи команди, прийняття рішень, мотивації персоналу, ведення переговорів і підтримання партнерських відносин.

Результати.

Навички презентації, інтерпретування інформації, ораторські навички при відкритих розмовах, ведення переговорів, критичний аналіз та формування стратегії розмови є частинами комунікативних компетенцій. Структура будь якого підприємства вимагає ефективних взаємозв'язків між його підрозділами, де ефективність комунікації відіграє ключову роль в ефективності діяльності підприємства, що стосується наступних складових: надавати співробітникам знання, оновлювати та заохочувати до якісної командної роботи й кращої комунікації на кожному етапі, а також удосконалювати плани [2]. Ті компанії, команди яких можуть ефективно обмінюватись інформацією, враховуючи різні точки зору, шукати шляхи вирішення проблем, обмінюватись досвідом та інформацією, особливо на рівні різних департаментів, де немає вільного доступу до певних даних чи досвіду колег, показують кращі результати діяльності підприємств і більш злагоджену роботу всієї структури.

Володіючи хорошими навичками комунікації, керівник може чітко і зрозуміло окреслити очікування та кінцеві задачі для своєї команди. Це передбачає і включає в себе пошук конструктивних способів пояснити, що саме не працює, надати конструктивні зауваження та пояснення, які допоможуть працівникам скоригувати свою роботу і визначити правильно наступні кроки. Команда буде чітко розуміти свої ролі та обов'язки, а також ролі і обов'язки своїх колег, що дозволить мінімізувати кількість потенційних конфліктів в команді.

Взаємовідносини розвиваються завдяки ефективній комунікації – як із колегами, так і з друзями та рідними у вашому особистому житті. Люди відчувають, що їх чують і розуміють, коли ви уважно слухаєте їх та даєте корисні поради. У результаті зростає взаємна повага [1].

Занатон Хаджі Іксан розглянув процес обміну інформацією в рамках вербальної та невербальної комунікації. Комунікація – це обмін даними, ідеями тощо. Автори дійшли висновку, що комунікація має позитивний вплив, якщо для цього створюються відповідні можливості. Вони проаналізували процеси комунікації, до яких належать відправник, одержувач, канал і зворотний зв'язок. У 2010 році Родія Ідріс запропонувала використовувати невербальні навички, надання зворотного зв'язку, презентацію ідей тощо для досягнення цілей [3].

Сьогодні в багатьох організаціях люди стикаються з проблемами комунікації (не можуть

поділитися своїми поглядами з іншими через брак комунікативних навичок). У будь-якій галузі людина повинна бути виразною, щоб мати змогу поділитися своїми поглядами, даними, емоціями тощо з іншими [1]. Також аналіз літератури та висновки з різних джерел показують, що один із ключових факторів щодо покращення основних показників діяльності підприємства є прямий взаємозв'язок між добре структурованими командами і ефективною комунікацією.

Дослідження [1; 2; 3; 4] відображають, що комунікація в команді, координація дій, обмін інформацією, планування, аналіз результатів, готовність до прийняття рішень суттєво впливають на відносини в команді, її згуртованість і взаємодопомогу, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність та результати підприємства.

Завдяки покращенню комунікації члени команди зможуть більше покладатися один на одного. Ніхто з вашої команди не відчуватиме, що йому доводиться тягнути всю групу на собі. Такий покращений розподіл обов'язків сприятиме створенню приємної атмосфери та зміцненню відносин між членами команди, що, у свою чергу, підвищить бойовий дух і покращить досвід роботи [1].

Уміння працювати в команді, рефлексивність, відповідальність за власний вибір, товарищескість, мобільність – це трансверсальні компетентності, які мають формуватися в рамках нової освітньої парадигми завдяки впровадженню міждисциплінарних досліджень. До них також належать лідерські якості, критичне мислення, рефлексивне мислення, креативність, здатність брати на себе відповідальність і працювати в складних умовах, комунікативні навички, вміння співпрацювати. У сфері комунікації, міжособистісних та внутрішньоособистісних навичок повинні переважати: робота в команді, колегіальність, врегулювання конфліктів, здатність до компромісу, емпатія, управління часом, самодисципліна, самооцінка, здатність долати кризу, регулювання емоцій і стресу, розуміння важливості дотримання термінів тощо [4].

Комунікація відіграє особливе значення як спільний ресурс для менеджерів на кожному підприємстві. Кожен працівник на підприємстві постійно залежить від взаємозв'язків з іншими колегами або іншими підрозділами. Сьогодні багато підприємств, компаній, людей стикаються з проблемами в області комунікації. В будь-якій сфері необхідно вміти висловлюватися, щоб ділитися своїми думками, даними, емоціями тощо з іншими [1].

Відкриті джерела інформації також повідомляють, що проблема комунікації входить до топ 10 причин розірвання співпраці між компаніями, що показує прогалини напряму розвитку та підготовки відповідних навичок для діяльності в сучасному середовищі. Вміння вести ділову комунікацію, налагоджувати контакти формального і неформального характеру, знаходити підходи спілкування з різними типами людей відкривають нові можливості та посилюють конкурентні переваги на ринку, коли нестача даних навичок призводить до протилежного результату, а в гіршому випадку, до втрати тих чи інших партнерських стосунків, і вигоди в цілому.

На основі власного досвіду та на базі проведених співбесід з діючими керівниками, варто зазначити, що керівники, які володіють якісним набором персональних компетенцій і відіграють одні з ключових ролей у веденні бізнесу, іноді були втрачені підприємствами саме через проблеми чи порушення внутрішньої комунікації, що в свою чергу мало частковий, а іноді суттєвий вплив, на подальшу діяльність підприємства. Наведені приклади стосувались діяльності малих підприємств, але безсумнівно подібні випадки мають аналогічний результат і у великих компаніях, де вплив непорозуміння має трохи менший ефект, через велику структуру підприємства. При цьому для малого чи мікробізнесу втрата ключових працівників компанії є одним з вирішальних факторів для збереження конкурентоздатності чи навіть спроможності ведення подальшої діяльності.

Серед важливих здібностей, що можна віднести до комунікаційних навичок є вміння переконувати інших людей. В цих питаннях ключову роль відіграють застосовування раціональних аргументів, результатів об'єктивного аналізу попереднього досвіду чи прогнозування розвитку подій, аналіз ризиків, орієнтація на ключові кінцеві цілі діяльності підприємства. Здатність до переконання відіграє важливу роль також і для особистісного кар'єрного зростання, що є одним з важливих навичок для керівника будь якої ланки. Це також може бути підсилено лідерськими

якостями, основа яких ґрунтується на комунікаційних навичках, оскільки лідерами колективу найчастіше стають ті, хто знаходить оптимальні шляхи комунікації як серед колег, так і з вищим керівництвом. Для лідера вміння переконувати також є один із ключових навичок, що допомагає досягати бажаних результатів.

Вміння переконувати та мотивувати людей також важливо з метою формування сприятливого ставлення до реформ, зміни структури, правил, процедур, що є необхідним для ефективних спроб організаційних змін, а опір змінам є однією з основних проблем, які необхідно подолати. Ефективна координація передбачає розуміння та прийняття мети реформи і ступеня когнітивної переорієнтації організації.

В ході дослідження було опитано менеджерів та персонал під час періоду реструктуризації або змін процедур на підприємстві. Дослідження показали, що ефективність виконання та адаптації організаційного зростання залежить від усіх рівнів комунікаційних здібностей [1].

Зокрема, міжособистісне спілкування включає: емоційний інтелект, співпереживання, ділитись інформацією та досвідом, спільні інтереси, вміння створювати соціальні стосунки. Поєднання в сукупності соціальних та особистісних навичок необхідне для ефективною роботи всередині команди, підприємства. Вони демонструють самоконтроль, повагу, активне слухання. Ще один приклад, використання комунікативних навичок – це створення позитивних людських стосунків.

Ефективне спілкування сприяє формуванню довіри з боку оточуючих. Завдяки вашій здатності уважно слухати та з повагою ставитися до різних точок зору, оточуючі можуть бути впевнені, що ви приймете рішення, яке буде найкращим для всіх членів групи. Ця довіра пошириться на вашу команду, оскільки ви виступаєте в ролі зразка для наслідування та її члени будуть впевнені в здатності своїх колег виконувати поставлені завдання та обов'язки [1].

Слід зазначити, що серед характерних рис фахівців інноваційних бізнес-структур, які виступали лідерами в традиційних, доіндустріальних суспільствах, були такі якості, як сильна воля та харизматичність (повна впевненість у своїх словах і думках, бачення перспектив, здатність зацікавити інших своїми ідеями, здатність заряджати інших своєю позитивною енергією тощо). Характерною рисою таких керівників є безпосередня участь у виробничому процесі. Натомість, особливо в інформаційних суспільствах сучасності, відбувається пошук раціональної моделі керівництва та професіоналізму, оптимізації взаємодії фінансових і матеріальних потоків.

Визначальними особистими якостями професійного керівника повинні бути: інтелект, здатність розраховувати ситуацію, а на найвищому рівні – не стільки керувати, скільки вести переговори, здатність працювати в команді, рефлексивність, відповідальність за власний вибір, товариськість, мобільність тощо. Згідно твердження Толочко, Бордюг, Книш від менеджера більше не вимагається знати ані виробництво, ані людей, зайнятих у виробничому процесі. Маючи лише приблизне уявлення про ці речі, він «керує» контурами різних економічних відносин. Отже, в інформаційному суспільстві має відбутися радикальне переосмислення пріоритетів та якісних характеристик лідера [4]. Зазначене, в свою чергу, підкреслює саме комунікаційні компетенції як основні для сучасного фахівця на керівній посаді.

Щоб визначити, які навички є актуальними в сучасному суспільстві [6], компанія Microsoft у 2013 провела дослідження необхідних компетенцій для 60 найбільш високооплачуваних професій, що сприяють створенню сучасної цінності фахівцями (рис. 1). На вершині списку шістдесяті найбільш високооплачуваних професій опинилися навички публічних виступів та комунікації, комп'ютерна грамотність і високий рівень самоорганізації.

Британська платформа електронного навчання SkillsYouNeed доповнює їх особистими (управління часом, саморозвиток, управління емоціями, харчування, догляд за тілом, спортивні тренування, ефективний сон) та міжособистісними навичками (комунікація, робота в команді, ведення переговорів, управління конфліктами). Forbes вважає, що міжособистісні навички є найважливішими, включаючи креативність, вміння працювати в команді та здатність до

«реінжинірингу», готовність робити звичні речі по-новому, тобто здатність до конструктивних міжособистісних взаємодій, підсилюючи значення твердження виходу комунікаційних компетенцій на перший план в сучасних умовах господарювання [4; 8].

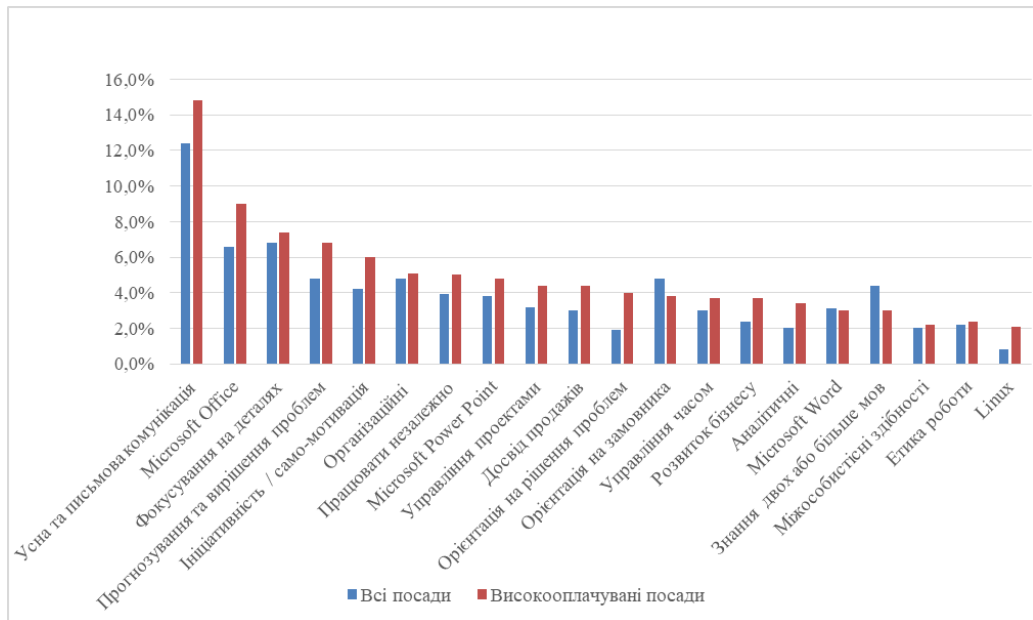


Рис. 1. Результати порівняння ключових компетенцій компанією Microsoft*

*Джерело: сформовано автором на основі [7].

Проаналізовані наукові публікації, а також дослідження проведені автором відображають зростання значимості «м'яких» компетенцій в сучасному середовищі, а саме комунікаційних здібностей, порівняно з «твердими» навичками знання детальних процесів та технологій. Важливо зазначити, що наведені дослідження фокусуються в основному на керівників організацій, оскільки для вузькоспеціалізованих професій замінити технологічні знання виробничих процесів «м'якими» навичками не є реалістичним, хоча комунікація також залишається невід'ємною частиною будь-якої співпраці людей.

Висновки та перспективи.

Підсумовуючи результати розглянутих матеріалів, проведених співбесід з діючими керівниками підприємств різних галузей, можна зробити висновки, що в сьогодишньому інформаційному суспільстві в сучасних умовах ведення бізнесу комунікативні компетенції відіграють одну з головних ролей для працівників підприємств і, особливо, для їх керівників. Вміння спілкуватися, вести переговори, презентувати власну думку та пояснювати цілі діяльності команді, мотивувати та переконувати виходять на перший план в організації роботи структур і команд підприємства.

Матеріалами даної статті додатково підтверджено актуальність наукового дослідження в напрямі розвитку та значимості персональних компетенцій керівників, а також визначено, що головними з них є саме комунікаційні навички, що мають вплив на організацію роботи підприємства та впливають на кінцевий результат успішності в конкурентному середовищі і на показники результатів діяльності підприємства, загалом.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці методичних підходів до аналізу ефективності діяльності організацій з врахуванням персональних компетенцій, а саме визначення ключових навичок і пошуку балансу між «м'якими» та «твердими» здібностями керівників з метою формування практичних інструментів управління підприємствами.

Список використаних джерел

1. Saxena S., Rastogi P., Gupta S. S., Nesamony S. R. Role of Communication Skills: A Review. *World Journal of English Language*. 2022. Vol. 12, №3. Special Issue. DOI: <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p18>.
2. Asemanyi A. A. An assessment of students' performance in communication skills: a case study of the University of Education Winneba. *Journal of Education and Practice*. 2015. Vol. 6, №35. P. 1–7. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1086368.pdf>. (дата звернення: 22.01.2026).
3. Iksan Z. H., Zakaria E., Meerah T. S. M., Osman K., Lian D. K. C., Mahmud S. N. D., Krish P. Communication skills among university students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 59. P. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.247>.
4. Tolochko S., Bordiug N., Knysh I. Transversal competencies of innovative entrepreneurship professionals in lifelong education. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6, №3. P. 156–165. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87924>. (дата звернення: 22.01.2026).
5. Київстар Business Hub: аналітика та дослідження. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-nik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>. (дата звернення: 22.01.2026).
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>. (дата звернення: 22.01.2026).
7. Indicates Communication, Integration, or Presentation Skill. IDC, based on Wanted Analytics and U.S. Bureau of Labor Statistics Data, October 2013. URL: https://www.researchgate.net/figure/DC-Study-Top-Skills-Comparison-2013-Source-Indicates-Communication-Integration-or_fig1_343476507. (дата звернення: 22.01.2026).
8. LinkedIn Learning. 2024 Workplace Learning Report. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024>. (дата звернення: 22.01.2026).

Статтю отримано: 24.01.2026 / Рецензування 07.03.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

Serhii Burlachenko

PhD Student

Department of Management and Administration

Kyvyi Rih National University

Kyvyi Rih, Ukraine

E-mail: soburlachenko@gmail.com

ORCID: 0009-0002-5251-1999

COMMUNICATION AS A KEY COMPETENCY OF MANAGERS IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE

Abstract

Introduction. The relevance of this study is driven by the increasing importance of managerial communication competencies in the contemporary business environment, which is characterized by globalization, digital transformation, and the growing complexity of inter-organizational interactions. Under such conditions, communication emerges as a critical determinant of managerial effectiveness and enterprise competitiveness.

Methods. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and empirical methods, including analysis and synthesis of academic literature, comparative analysis, and semi-structured interviews with managers from various industries. The empirical component is supported by insights derived from real managerial practices.

Results. The findings demonstrate that communication competencies—such as negotiation, effective information presentation, team motivation, trust-building, and coordination—exert a system-forming influence on enterprise performance. A direct relationship between the quality of internal communication and organizational productivity has been identified. Furthermore, insufficient communication skills are shown to be a significant factor contributing to decreased business performance and the breakdown of partnership relations.

Discussion. Future research should focus on the development of economic and analytical models for evaluating enterprise performance, incorporating the structure of managerial competencies, as well as on identifying the optimal balance between soft and hard skills within modern management systems.

Keywords: communication competencies, management, managers, enterprise performance, personnel management, business communication, competitiveness.

References

1. Saxena, S., Rastogi, P., Gupta, S.S., & Nesamony, S.R. (2022). Role of communication skills: A review. *World Journal of English Language*, 12, 3. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p18>.
2. Asemanyi, A.A. (2015). An assessment of students' performance in communication skills: A case study of the University of Education Winneba. *Journal of Education and Practice*, 6, 35, 1–7. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1086368.pdf>.
3. Iksan, Z.H., Zakaria, E., Meerah, T.S.M., Osman, K., Lian, D.K.C., Mahmud, S.N.D., & Krish, P. (2012). Communication skills among university students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 59, 71–76. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.247>.
4. Tolochko, S., Bordiug, N., & Knysh, I. (2020). Transversal competencies of innovative entrepreneurship professionals in lifelong education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6, 3, 156–165. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87924>.
5. Kyivstar Business Hub. (n.d.): *analitika ta doslidzhennia*. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyvstar-biznes>.
6. World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
7. IDC. (2013). *Indicates communication, integration, or presentation skill Data based on Wanted Analytics and U.S. Bureau of Labor Statistics*. Retrieved from https://www.researchgate.net/figure/DC-Study-Top-Skills-Comparison-2013-Source-Indicates-Communication-Integration-or_fig1_343476507.
8. LinkedIn Learning. (2024). *2024 workplace learning report*. Retrieved from <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024>.

Received: 01.24.2026 / Review 03.07.2026 / Accepted 04.30.2026

