

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ**

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та адміністрування*

Конспект лекцій

з дисципліни

«СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового)
рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3
«Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання

**м. Кам'янець-Подільський
2025 рік**

УДК: 005.95/.96 :005.936.3: 33.011"712"

Укладач:

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА,
доцентка кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
кандидатка економічних наук

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.)*

Рецензенти:

Марина ЗАХОДИМ,
докторка екон. наук, професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності, Заклад вищої освіти «Подільський державний
університет»

Світлана СУДОМИР,
докторка екон. наук, професор кафедри економіки і менеджменту ВП НУБіП
України «Бережанський агротехнічний інститут»

Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання / Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 96 с.

У конспекті лекцій наведені теми лекційних занять, список використаної та рекомендованої літератури.

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту персоналу	6
Тема 2. Стратегічний менеджмент персоналу на підприємствах	20
Тема 3. Рекрутинг і адаптація персоналу в сучасних умовах	33
Тема 4. Мотивація та стимулювання праці персоналу	45
Тема 5. Оцінка, розвиток і навчання персоналу	56
Тема 6. Управління кар'єрою та кадровим резервом	70
Тема 7. Інноваційні практики та цифровізація HR-менеджменту	80
Список використаної та рекомендованої літератури	92

Передмова

Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» підготовлено відповідно до вимог освітньо-наукової програми «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня денної та вечірньої форм навчання.

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем, цифровізації бізнес-процесів, розвитку економіки знань та загострення глобальної конкуренції роль людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу підприємств суттєво зростає. Менеджмент персоналу поступово трансформується з функціонально-допоміжної підсистеми управління в один із центральних елементів стратегічного розвитку організацій, що зумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення сучасних концепцій, моделей і підходів до управління персоналом.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів цілісного наукового бачення сучасного менеджменту персоналу, здатності до критичного аналізу теоретичних концепцій і практик HR-менеджменту, а також розвитку навичок застосування методологічних підходів у наукових дослідженнях і управлінській діяльності. Особлива увага приділяється осмисленню еволюції управлінських поглядів на персонал, переходу від адміністративно-кадрових підходів до стратегічного, людиноорієнтованого та ціннісно-орієнтованого управління людськими ресурсами.

Конспект лекцій охоплює ключові теоретико-методологічні засади менеджменту персоналу, сучасні концепції та моделі управління людським капіталом, питання оцінювання, розвитку й навчання персоналу, управління кар'єрою та кадровим резервом, а також інноваційні практики й цифрову трансформацію HR-менеджменту. Матеріал структуровано з урахуванням логіки наукового пізнання – від фундаментальних теоретичних положень до аналізу прикладних інструментів і сучасних світових тенденцій.

Зміст конспекту орієнтований на підготовку здобувачів до самостійної науково-дослідної діяльності, написання дисертаційних робіт, участі в наукових дискусіях та формування здатності обґрунтовувати управлінські рішення у сфері менеджменту персоналу на основі сучасних теорій і доказових підходів. Матеріали лекцій сприяють розвитку системного, критичного та стратегічного мислення, необхідного для дослідників і майбутніх науково-педагогічних працівників у галузі менеджменту.

Конспект лекцій може бути використаний здобувачами вищої освіти під час аудиторної та самостійної роботи, підготовки до практичних занять, наукових семінарів, атестаційних заходів, а також у процесі виконання індивідуальних науково-дослідних завдань. Матеріали також становлять інтерес для викладачів, науковців і практиків, які досліджують проблематику сучасного менеджменту персоналу та розвитку людського капіталу підприємств.

Лекція 1

Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту персоналу

Зміст

- 1.1. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі менеджменту підприємства
- 1.2. Сутність, принципи та функції сучасного менеджменту персоналу
- 1.3. Методологічні підходи та методи менеджменту персоналу
- 1.4. Сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу на підприємствах

1.1. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі менеджменту підприємства

Управління персоналом є однією з базових функцій менеджменту підприємства, яка формувалася та трансформувалася під впливом соціально-економічних, науково-технічних і управлінських змін у суспільстві. Еволюція поглядів на управління персоналом відображає зміну уявлень про роль людини в організації, її місце в системі виробництва, характер мотивації праці та значення людського фактора для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасне розуміння менеджменту персоналу є результатом тривалого розвитку управлінської думки, що пройшла шлях від механістичного сприйняття працівника як ресурсу до концепції людини як ключового носія знань, компетентностей та інноваційного потенціалу.

У загальному вигляді **управління персоналом** можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівництва підприємства, спрямовану на формування, розвиток, використання та збереження людського потенціалу з метою забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних і оперативних цілей. Водночас зміст цього поняття істотно змінювався залежно від домінуючих управлінських концепцій і соціально-економічних умов.

Початковий етап еволюції поглядів на управління персоналом пов'язаний із формуванням наукового менеджменту наприкінці XIX – на початку XX століття. У цей період працівник розглядався передусім як елемент виробничого механізму, а його діяльність – як сукупність операцій,

що підлягають стандартизації, нормуванню та контролю. Управління персоналом фактично зводилося до організації праці, встановлення норм виробітку, контролю виконання завдань і матеріального стимулювання. Людський фактор сприймався обмежено, а індивідуальні особливості працівників практично не враховувалися. Основна увага приділялася підвищенню продуктивності праці через раціоналізацію трудових процесів.

На цьому етапі формується поняття **кадрового адміністрування**, яке означає сукупність процедур з обліку персоналу, оформлення трудових відносин, нарахування заробітної плати та забезпечення дисципліни праці. Кадрові служби виконували допоміжні, переважно технічні функції та не брали участі у стратегічному управлінні підприємством. Працівник виступав об'єктом управлінського впливу, а не активним учасником управлінського процесу.

Подальший розвиток управлінської думки призвів до усвідомлення обмеженості суто технократичного підходу. У міжвоєнний період і після Другої світової війни формується **школа людських відносин**, яка зробила акцент на соціально-психологічних аспектах праці. У межах цього підходу було доведено, що ефективність діяльності працівників залежить не лише від матеріального стимулювання та умов праці, а й від міжособистісних відносин, морально-психологічного клімату, стилю керівництва та відчуття причетності до організації.

У цей період змінюється уявлення про персонал як про сукупність індивідів, що мають власні потреби, мотиви, цінності та очікування. Управління персоналом починає включати елементи мотивації, комунікації, лідерства та групової динаміки. Формується розуміння того, що задоволеність працею та залученість працівників позитивно впливають на продуктивність і стабільність організації. Проте, незважаючи на розширення функцій кадрових служб, управління персоналом і надалі залишалося переважно оперативною діяльністю, орієнтованою на підтримку виробничих процесів.

Наступним етапом еволюції стало формування **поведінкового підходу** до управління персоналом, який розвинув і поглибив ідеї школи людських відносин. У центрі уваги цього підходу перебуває поведінка працівника в організації, її детермінанти та наслідки для результативності діяльності підприємства. Персонал розглядається як активний суб'єкт, здатний впливати на управлінські процеси, прийняття рішень та організаційний розвиток.

У межах поведінкового підходу управління персоналом починає охоплювати такі аспекти, як розвиток лідерських якостей, формування організаційної культури, управління конфліктами, розвиток командної роботи та професійного зростання працівників. Визначальним стає розуміння необхідності узгодження цілей працівників із цілями організації, що зумовлює перехід від примусового до партнерського характеру трудових відносин.

Важливим етапом еволюції є становлення **концепції управління людськими ресурсами**, яка формується у другій половині XX століття. У межах цієї концепції персонал починають розглядати як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність. Людські ресурси трактуються не як витрати, а як інвестиції, що потребують цілеспрямованого розвитку та ефективного використання.

Управління людськими ресурсами визначається як система взаємопов'язаних управлінських рішень і практик, спрямованих на формування якісного складу персоналу, розвиток його компетентностей, мотивацію та утримання з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі управління персоналом інтегрується у загальну систему менеджменту та починає виконувати стратегічну функцію.

Характерною рисою цього періоду є розширення функціонального змісту управління персоналом. До традиційних адміністративних функцій додаються планування потреб у персоналі, управління кар'єрою, оцінювання

результативності, навчання та розвиток, формування кадрового резерву. Кадрові служби трансформуються у HR-підрозділи, які беруть участь у розробленні та реалізації стратегії підприємства.

Подальша еволюція управління персоналом пов'язана з розвитком **стратегічного менеджменту персоналу**, який передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями організації та зовнішнім середовищем. Персонал розглядається як ключовий фактор реалізації стратегії, а управлінські рішення у сфері HR набувають проактивного характеру. Визначальним стає не лише забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, а й формування унікальних компетентностей, які складно імітувати конкурентам.

У межах стратегічного підходу до управління персоналом посилюється увага до розвитку людського капіталу, управління знаннями, формування інноваційного потенціалу та організаційної культури. Персонал перестає бути лише об'єктом управління і дедалі більше виступає як партнер у досягненні стратегічних результатів. Змінюється роль керівника, який із контролера трансформується у лідера та наставника.

Сучасний етап еволюції поглядів на управління персоналом характеризується переходом до **інтегрованих та гнучких моделей менеджменту персоналу**, які враховують динамічність зовнішнього середовища, цифровізацію економіки, глобалізацію та зміну ціннісних орієнтацій працівників. Людина розглядається як носій знань, творчого потенціалу та інновацій, а ефективність управління персоналом визначається здатністю підприємства створювати умови для самореалізації, розвитку та залученості працівників.

Таким чином, еволюція поглядів на управління персоналом у системі менеджменту підприємства відображає глибинну трансформацію ролі людини в організації – від виконавця стандартизованих операцій до стратегічного партнера та ключового джерела конкурентних переваг. Сучасний менеджмент персоналу є результатом синтезу різних

управлінських підходів і концепцій, що дозволяє забезпечити адаптивність, стійкість і результативність підприємства в умовах постійних змін.

1.2. Сутність, принципи та функції сучасного менеджменту персоналу

Сучасний менеджмент персоналу є складною, багатовимірною складовою системи загального менеджменту підприємства, яка забезпечує цілеспрямований вплив на людський потенціал з метою досягнення організаційних цілей у коротко- та довгостроковій перспективі. Його сутність полягає у поєднанні економічних, соціальних, організаційних та поведінкових механізмів управління, спрямованих на формування ефективної взаємодії між працівником і організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У загальному розумінні **менеджмент персоналу** можна визначити як цілісну систему управлінської діяльності, що охоплює процеси планування, формування, використання, розвитку, мотивації та збереження персоналу підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей. На відміну від традиційного кадрового управління, сучасний менеджмент персоналу виходить за межі адміністративних процедур і розглядає працівника не лише як носія трудових функцій, а як особистість із власними потребами, цінностями, мотивацією та потенціалом розвитку.

Сутність сучасного менеджменту персоналу визначається, по-перше, його системним характером. Управління персоналом не є сукупністю ізольованих заходів, а функціонує як взаємопов'язана система елементів, що включає цілі, принципи, методи, функції, інструменти та результати управлінського впливу. Кожне управлінське рішення у сфері персоналу впливає на загальну ефективність підприємства, його організаційну культуру, соціальну стабільність та імідж роботодавця.

По-друге, сутність сучасного менеджменту персоналу проявляється в його стратегічній орієнтації. Персонал розглядається як ключовий фактор

реалізації стратегії підприємства, а управлінські рішення у сфері людських ресурсів мають бути узгоджені з місією, баченням і довгостроковими цілями організації. У цьому контексті менеджмент персоналу виконує не допоміжну, а одну з визначальних ролей у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

По-третє, сучасний менеджмент персоналу ґрунтується на визнанні пріоритету людського розвитку. Працівник розглядається не як витрати, а як інвестиція, здатна генерувати додану вартість за умови належного управління. Це зумовлює зростання уваги до питань професійного навчання, розвитку компетентностей, управління кар'єрою, залученості та благополуччя персоналу.

Реалізація сутності менеджменту персоналу в практичній діяльності підприємства здійснюється на основі певних **принципів**, які відображають закономірності управління людським фактором та слугують методологічною основою прийняття управлінських рішень. **Принципи менеджменту персоналу** – це основоположні правила, ідеї та вимоги, яких необхідно дотримуватися в процесі управління персоналом для забезпечення його ефективності та узгодженості з цілями організації.

Одним із базових є принцип системності, який передбачає розгляд персоналу як цілісної соціально-економічної системи, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Управління персоналом має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків між окремими функціями, підрозділами та рівнями управління, а також впливу зовнішнього середовища.

Важливе значення має принцип цілеспрямованості, відповідно до якого всі заходи у сфері менеджменту персоналу повинні бути орієнтовані на досягнення чітко визначених цілей підприємства. Формування кадрової політики, системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу має здійснюватися з урахуванням стратегічних і оперативних пріоритетів організації.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання сучасних теоретичних підходів, методів аналізу та управлінських інструментів у процесі прийняття рішень щодо персоналу. Управління має ґрунтуватися не на інтуїції чи традиціях, а на об'єктивних даних, результатах досліджень, аналітичних оцінках та прогнозах.

Суттєву роль відіграє принцип соціальної справедливості, який полягає у забезпеченні рівних можливостей для працівників, прозорості управлінських рішень, справедливому розподілу винагороди та відповідальності. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню довіри персоналу до керівництва, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зниженню рівня конфліктності.

Принцип мотиваційної спрямованості означає, що система менеджменту персоналу має бути орієнтована на формування внутрішньої зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Це передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб і цінностей, створення умов для професійного та особистісного розвитку.

У сучасних умовах особливого значення набуває принцип гнучкості та адаптивності, який передбачає здатність системи управління персоналом швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ринку праці, технологій та організаційних потреб. Управлінські практики мають постійно оновлюватися та вдосконалюватися відповідно до нових викликів.

Реалізація принципів сучасного менеджменту персоналу здійснюється через виконання відповідних **функцій**, які відображають основні напрями управлінської діяльності у сфері роботи з персоналом. **Функції менеджменту персоналу** – це відносно самостійні види управлінської діяльності, спрямовані на досягнення цілей управління персоналом шляхом впливу на трудову поведінку та розвиток працівників.

Однією з ключових є функція планування персоналу, яка полягає у визначенні кількісної та якісної потреби підприємства в працівниках з

урахуванням стратегії розвитку, обсягів діяльності та умов зовнішнього середовища. Планування персоналу забезпечує узгодженість між потребами організації та можливостями ринку праці.

Важливою є функція формування персоналу, що охоплює процеси добору, відбору, прийому та адаптації працівників. Її реалізація спрямована на залучення до організації працівників, які відповідають вимогам посади та поділяють цінності підприємства. Ефективність цієї функції значною мірою визначає стабільність кадрового складу та результативність діяльності підприємства.

Функція розвитку персоналу полягає у забезпеченні умов для підвищення професійного рівня, розвитку компетентностей, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. У сучасному менеджменті персоналу розвиток розглядається як безперервний процес, що сприяє підвищенню адаптивності працівників і організації в цілому.

Центральне місце посідає функція мотивації персоналу, яка спрямована на формування спонукальних мотивів до ефективної праці. Вона включає розроблення системи оплати праці, матеріального заохочення, нематеріальної мотивації, оцінювання результативності та визнання досягнень працівників.

Функція використання персоналу пов'язана з раціональним розподілом працівників за робочими місцями, організацією праці, управлінням робочим часом і забезпеченням умов для ефективного виконання трудових обов'язків. Її реалізація спрямована на досягнення оптимального співвідношення між витратами на персонал і результатами його діяльності.

Суттєве значення має функція соціального розвитку та підтримки персоналу, яка охоплює заходи з формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку організаційної культури, забезпечення охорони праці, соціального захисту та добробуту працівників. У сучасних умовах ця функція набуває стратегічного значення з огляду на зростання ролі нематеріальних чинників мотивації.

Отже, сутність сучасного менеджменту персоналу розкривається через його системний, стратегічний і людиноорієнтований характер, а реалізація ґрунтується на дотриманні науково обґрунтованих принципів і виконанні комплексу взаємопов'язаних функцій. Ефективний менеджмент персоналу є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства та його успішної адаптації до викликів сучасної економіки.

1.3. Методологічні підходи та методи менеджменту персоналу

Методологічна основа менеджменту персоналу визначає логіку, інструментарій та способи пізнання й практичного впливу на процеси формування, використання та розвитку людського потенціалу підприємства. У сучасних умовах управління персоналом не може ґрунтуватися на єдиному універсальному підході, оскільки персонал є складною соціально-економічною системою, що поєднує індивідуальні, групові та організаційні характеристики. Саме тому методологія менеджменту персоналу формується як сукупність взаємодоповнювальних підходів і методів, що забезпечують комплексний і багатоаспектний управлінський вплив.

Методологія менеджменту персоналу визначається як система наукових принципів, підходів, методів і прийомів, що використовуються для дослідження, проєктування та реалізації управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Вона відображає загальну управлінську філософію підприємства та визначає спосіб трактування ролі людини в організації, характер взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, а також критерії ефективності управлінської діяльності.

Одним із базових у сучасному менеджменті персоналу є **системний підхід**, відповідно до якого персонал розглядається як цілісна відкрита система, що складається з взаємопов'язаних елементів і функціонує у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Застосування системного підходу передбачає врахування структурних, функціональних і поведінкових характеристик персоналу, а також взаємозв'язків між управлінням персоналом і іншими підсистемами менеджменту. У межах

цього підходу будь-яке управлінське рішення щодо персоналу оцінюється з позиції його впливу на загальну результативність і стійкість організації.

Важливе методологічне значення має **процесний підхід**, який розглядає менеджмент персоналу як безперервну послідовність взаємопов'язаних управлінських процесів. Управління персоналом трактується не як набір разових дій, а як динамічний процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування діяльності персоналу. Застосування процесного підходу дає змогу забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити прозорість HR-процесів і сприяти стандартизації управлінських практик.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває **компетентнісний підхід**, у межах якого ключовим об'єктом управління стають компетентності працівників як інтегральна характеристика їхніх знань, умінь, навичок, досвіду та поведінкових моделей. Персонал розглядається не лише через формальні посади чи професії, а через здатність ефективно виконувати певні функції та досягати результатів. Компетентнісний підхід дозволяє пов'язати процеси добору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу з реальними потребами підприємства і вимогами стратегії.

Суттєву роль відіграє **стратегічний підхід** до менеджменту персоналу, який ґрунтується на інтеграції HR-політики зі стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу управління персоналом спрямоване на формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капіталу, утримання ключових працівників і створення умов для інноваційної діяльності. Персонал розглядається як стратегічний актив, а управлінські рішення мають проактивний характер і орієнтуються на майбутні виклики.

Не менш важливим є **поведінковий підхід**, який зосереджується на вивченні трудової поведінки працівників, її мотиваційних, психологічних і соціальних детермінант. У межах цього підходу управління персоналом спрямоване на формування бажаної поведінки, що відповідає цілям і

цінностям організації. Особлива увага приділяється питанням мотивації, лідерства, комунікацій, організаційної культури та соціально-психологічного клімату.

У сучасному менеджменті персоналу дедалі більшого значення набуває **адаптивний підхід**, який передбачає здатність системи управління персоналом швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологій і ринку праці. Управлінські практики розглядаються як гнучкі інструменти, що підлягають постійному коригуванню. Адаптивність управління персоналом забезпечує стійкість підприємства в умовах невизначеності та підвищеної конкуренції.

Методологічні підходи реалізуються у практиці управління через систему **методів менеджменту персоналу**, які виступають інструментами цілеспрямованого впливу на трудову діяльність і поведінку працівників. **Методи менеджменту персоналу** визначаються як сукупність способів, прийомів і засобів управлінського впливу, за допомогою яких керівництво забезпечує досягнення поставлених цілей у сфері роботи з персоналом.

Традиційно в менеджменті персоналу виокремлюють **адміністративні методи**, які ґрунтуються на владних повноваженнях керівництва та регламентують поведінку працівників через систему наказів, розпоряджень, інструкцій і правил. Ці методи забезпечують дисципліну, чіткість виконання обов'язків і дотримання встановлених норм. Водночас їх надмірне використання може призводити до формалізації трудових відносин і зниження ініціативності персоналу.

Важливе місце посідають **економічні методи менеджменту персоналу**, які базуються на матеріальній зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Вони включають систему оплати праці, преміювання, участь у прибутках, соціальні пільги та інші форми матеріального стимулювання. Економічні методи сприяють підвищенню продуктивності праці та відповідальності працівників, однак їх ефективність залежить від справедливості та прозорості застосування.

У сучасному менеджменті персоналу особливого значення набувають **соціально-психологічні методи**, які спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток мотивації, лояльності та залученості персоналу. Вони охоплюють методи морального заохочення, комунікації, переконання, залучення до прийняття рішень, розвитку корпоративної культури та командної роботи. Застосування цих методів дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників і сприяти їх самореалізації.

У сучасних умовах зростає роль **інтегрованого застосування методів менеджменту персоналу**, яке передбачає поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних інструментів залежно від конкретних управлінських ситуацій. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між контролем і автономією, матеріальним стимулюванням і внутрішньою мотивацією, формальними та неформальними механізмами впливу.

Таким чином, методологічні підходи та методи менеджменту персоналу формують науково-практичну основу сучасної системи управління людським потенціалом підприємства. Їх комплексне й адаптивне застосування забезпечує ефективну взаємодію між організацією та персоналом, сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки.

1.4. Сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу на підприємствах

Сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу формуються під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки, зростання ролі знань і інновацій, а також зміни ціннісних орієнтацій працівників. У цих умовах управління персоналом перестає бути суто функціональною діяльністю і перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Концептуальні підходи до менеджменту персоналу відображають сучасне

бачення ролі людини в організації, механізмів її мотивації та способів інтеграції індивідуальних цілей працівників із цілями підприємства.

Концепція менеджменту персоналу визначається як система науково обґрунтованих поглядів, ідей і принципів, що визначають зміст, спрямованість і характер управлінського впливу на персонал у межах певної управлінської філософії. Відповідно, **модель менеджменту персоналу** є практичним відображенням концепції, яке реалізується через конкретні організаційні структури, управлінські процеси та інструменти роботи з персоналом на підприємстві.

Однією з фундаментальних у сучасному менеджменті персоналу є **концепція людського капіталу**, відповідно до якої працівники розглядаються як носії знань, умінь, навичок, досвіду та креативного потенціалу, що здатні створювати додану вартість. Людський капітал трактується як результат інвестицій у освіту, професійний розвиток, здоров'я та соціальний добробут працівників. Управління персоналом у межах цієї концепції орієнтоване на довгостроковий розвиток, підвищення якості людського потенціалу та формування умов для його ефективного використання.

У розвиток концепції людського капіталу формується **концепція управління знаннями**, яка виходить з того, що знання працівників є ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Менеджмент персоналу в цьому контексті спрямований на створення умов для накопичення, поширення та використання знань, стимулювання навчання, обміну досвідом і розвитку організаційної пам'яті. Працівник розглядається як активний суб'єкт створення знань, а управління персоналом інтегрується з інноваційною діяльністю підприємства.

Суттєвого поширення набула **концепція стратегічного управління персоналом**, відповідно до якої всі кадрові рішення мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегією розвитку підприємства. Менеджмент персоналу орієнтується на формування компетентностей, необхідних для

реалізації стратегічних цілей, розвиток лідерського потенціалу та утримання ключових працівників. У межах цієї концепції HR-підрозділ виконує роль стратегічного партнера керівництва, а персонал розглядається як джерело довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває **концепція управління талантами**, яка зосереджується на виявленні, розвитку та утриманні працівників із високим потенціалом і унікальними компетентностями. Талант у цьому контексті трактується як сукупність професійних, особистісних і поведінкових характеристик, що забезпечують видатні результати діяльності. Менеджмент персоналу в межах цієї концепції орієнтований на індивідуалізацію управлінських рішень, розвиток кар'єрних траєкторій і створення сприятливого середовища для самореалізації.

Важливе місце посідає **концепція залученості персоналу**, яка виходить із розуміння того, що високий рівень емоційної та професійної залученості працівників є передумовою підвищення продуктивності, інноваційності та лояльності. Управління персоналом у цьому контексті спрямоване на формування довіри, відкритої комунікації, участі працівників у прийнятті рішень і розвитку організаційної культури, що підтримує ініціативу та відповідальність.

У відповідь на зростання динамічності бізнес-середовища формується **гнучка концепція менеджменту персоналу**, яка передбачає відмову від жорстких ієрархічних структур і стандартизованих процедур на користь адаптивних, проєктно-орієнтованих форм організації праці. Персонал розглядається як автономні команди, здатні швидко реагувати на зміни, а роль менеджменту полягає у створенні умов для ефективної взаємодії та самоуправління.

Сучасні концепції менеджменту персоналу реалізуються через відповідні **моделі управління персоналом**, які відображають особливості організаційної культури, стилю керівництва та стратегічних пріоритетів підприємства. Однією з поширених є модель, орієнтована на жорсткий

контроль і регламентацію, у межах якої управління персоналом здійснюється через формалізовані процедури, чіткий розподіл ролей і відповідальності. Така модель забезпечує стабільність і передбачуваність, але може обмежувати ініціативу та інноваційність.

Альтернативною є модель, орієнтована на розвиток і партнерство, у межах якої персонал розглядається як активний учасник управлінських процесів. Управління персоналом спрямоване на розвиток компетентностей, залучення до прийняття рішень, підтримку творчості та командної роботи. Ця модель сприяє формуванню високого рівня довіри та лояльності, але потребує зрілої організаційної культури та ефективних комунікацій.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають **гібридні моделі менеджменту персоналу**, які поєднують елементи різних концепцій і адаптуються до специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей і стадії життєвого циклу організації. Такі моделі дозволяють забезпечити баланс між стабільністю та гнучкістю, контролем і автономією, короткостроковою ефективністю та довгостроковим розвитком.

Отже, сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу відображають якісно новий рівень управлінського мислення, у межах якого людина визнається ключовою цінністю та стратегічним ресурсом підприємства. Їх впровадження сприяє формуванню адаптивних, інноваційно орієнтованих і соціально відповідальних організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки.

Лекція 2

Стратегічний менеджмент персоналу на підприємствах

Зміст

- 2.1. Роль HR-стратегії у загальній стратегії підприємства
- 2.2. Принципи формування кадрової політики
- 2.3. Інструменти стратегічного планування персоналу
- 2.4. Підходи до оцінки ефективності HR-стратегії

2.1. Роль HR-стратегії у загальній стратегії підприємства

HR-стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та водночас ключовим елементом управління людськими ресурсами, який забезпечує досягнення стратегічних цілей організації через ефективне використання персоналу. Під HR-стратегією розуміють **систему довгострокових цілей, принципів і заходів управління персоналом**, які узгоджені з місією, баченням та загальною бізнес-стратегією підприємства. Вона визначає, як організація формує, залучає, утримує, мотивує та розвиває свої людські ресурси для забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку.

У сучасному менеджменті персоналу HR-стратегія розглядається як **інструмент інтеграції людського капіталу у стратегічні процеси організації**, що дозволяє вирішувати як короткострокові, так і довгострокові завдання підприємства. HR-стратегія створює взаємозв'язок між корпоративними цілями та потенціалом працівників, визначає ключові компетенції, необхідні для досягнення стратегічних результатів, та формує механізми їх розвитку і підтримки.

Важливим аспектом є узгодження HR-стратегії зі стратегією підприємства на всіх рівнях управління. Це передбачає, що кадрова політика, планування чисельності та структури персоналу, програми навчання та розвитку, системи мотивації та винагороди не лише відповідають внутрішнім потребам організації, але й слугують реалізації загальної стратегії. Узгоджена HR-стратегія дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни ринку праці, технологічні трансформації та глобалізація бізнес-процесів.

HR-стратегія виконує кілька ключових функцій у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. По-перше, вона визначає пріоритетні напрями розвитку персоналу, зосереджуючи увагу на тих компетенціях, які прямо впливають на реалізацію корпоративних цілей. По-друге, HR-стратегія слугує механізмом інтеграції культурних і ціннісних аспектів організації, формуючи корпоративну культуру, що підтримує стратегію розвитку. По-

третє, вона забезпечує адаптивність персоналу до змін, дозволяючи організації швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

Одним із ключових принципів формування HR-стратегії є **проактивність**: стратегічне управління персоналом має передбачати потреби організації у кадрах ще до того, як виникають проблеми у їхньому забезпеченні. Це дозволяє не лише підтримувати поточну ефективність, але й створювати конкурентні переваги через розвиток унікальних компетенцій працівників, залучення талановитих спеціалістів та ефективне управління знаннями.

Роль HR-стратегії у загальній стратегії підприємства також проявляється у формуванні стратегії людського капіталу, що включає планування чисельності та структури персоналу, розвиток управлінських та професійних компетенцій, систему мотивації та винагороди, кар'єрне планування, оцінювання ефективності працівників. HR-стратегія забезпечує баланс між бізнес-потребами і соціальними очікуваннями персоналу, сприяє підвищенню залученості, задоволеності та продуктивності працівників.

Сучасні підходи до стратегічного HRM підкреслюють інтеграційний характер HR-стратегії. Вона повинна узгоджувати інтереси власників, менеджменту та працівників, а також враховувати соціальну, економічну та правову складові зовнішнього середовища. HR-стратегія стає інструментом досягнення стратегічної гнучкості, дозволяючи організації оптимально розподіляти ресурси, адаптуватися до ринкових коливань та реалізовувати інноваційні проєкти.

Таким чином, HR-стратегія виконує ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки персонал є не лише ресурсом виробництва, а стратегічним активом, здатним забезпечити довгострокові результати. Ефективна HR-стратегія забезпечує зв'язок між стратегічними цілями бізнесу та кадровим потенціалом, формує механізми розвитку компетенцій, підвищує залученість та мотивацію персоналу, сприяє

створенню ціннісно-орієнтованої корпоративної культури та інтегрує людський капітал у всі процеси управління підприємством.

2.2. Принципи формування кадрової політики

Кадрова політика підприємства є складовою частиною стратегії управління персоналом і визначає основні орієнтири формування та розвитку людських ресурсів. Під **кадровою політикою** розуміють систему принципів, норм, правил і заходів, спрямованих на забезпечення організації необхідними кадрами з оптимальними компетенціями, мотивацією та залученістю для досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадрова політика є водночас інструментом реалізації HR-стратегії і механізмом адаптації організації до внутрішніх та зовнішніх змін.

Сучасне підприємство функціонує у складному економічному та соціальному середовищі, де зміни в ринкових умовах, технологіях, трудових ресурсах і законодавчому полі відбуваються швидко. Це створює потребу в чіткій, системній і передбачуваній кадровій політиці, яка забезпечує баланс між потребами бізнесу і інтересами працівників. Принципи формування кадрової політики виступають орієнтирами для прийняття рішень у сфері управління персоналом, визначають механізми відбору, навчання, мотивації, розвитку і утримання працівників.

Одним із основних принципів кадрової політики є узгодження з корпоративною стратегією підприємства. Це означає, що всі заходи щодо персоналу, включаючи формування штатного розпису, планування потреб у кадрах, розробку систем мотивації та кар'єрного розвитку, мають бути підпорядковані реалізації стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити синхронізацію ресурсного потенціалу з бізнес-потребами та формує конкурентні переваги за рахунок ефективного використання людського капіталу.

Другим принципом є **системність кадрової політики**, яка передбачає комплексний підхід до управління персоналом, де всі процеси – від планування і підбору до оцінювання ефективності та розвитку компетенцій –

інтегровані між собою. Системний підхід дозволяє уникнути фрагментарності та неузгодженості рішень, забезпечує взаємозв'язок між функціями HR та іншими структурними підрозділами підприємства, а також формує передумови для стабільного розвитку організації.

Принцип прозорості та відкритості визначає важливість доступності інформації щодо кадрових рішень для всіх учасників процесу управління персоналом. Він передбачає чітке донесення критеріїв відбору, вимог до компетенцій, систем мотивації та умов кар'єрного розвитку до працівників. Прозорість сприяє підвищенню довіри, залученості та відповідальності персоналу, зменшує конфліктні ситуації та формує позитивний корпоративний клімат.

Ще один принцип – **пріоритет розвитку компетенцій та людського потенціалу**. Він полягає у створенні умов для постійного підвищення кваліфікації працівників, формування професійних і управлінських навичок, розвитку лідерського потенціалу та знань, необхідних для виконання стратегічних завдань підприємства. Дотримання цього принципу дозволяє організації підвищувати адаптивність персоналу до змін у зовнішньому середовищі, сприяти інноваційності та створювати резерв управлінських кадрів.

Принцип соціальної справедливості та рівності передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від віку, статі, національності, соціального статусу чи інших ознак. Це включає справедливу оплату праці, рівний доступ до навчання та кар'єрного росту, формування системи винагороди, що стимулює продуктивність і водночас відповідає моральним та етичним стандартам. Дотримання цього принципу підвищує соціальну стабільність, залученість персоналу та позитивний імідж підприємства.

Принцип балансу між економічними та соціальними цілями полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів підприємства при водночас підтримці задоволення потреб працівників, їхньої мотивації та

добробуту. Ефективна кадрова політика повинна враховувати не лише фінансові результати та продуктивність, але й розвиток корпоративної культури, соціальну відповідальність і лояльність персоналу.

Гнучкість кадрової політики є важливим принципом у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища. Вона передбачає здатність організації швидко адаптувати кадрові рішення до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання попиту, технологічні трансформації, зміни на ринку праці, регуляторні новації. Гнучкість реалізується через впровадження адаптивних моделей оплати, дистанційної роботи, тимчасових контрактів, програм розвитку та перекваліфікації.

Ще одним важливим принципом є **проактивність кадрової політики**, що передбачає передбачення потреб підприємства у кадрах та компетенціях ще до того, як виникнуть проблеми з персоналом. Це дозволяє формувати резерви управлінських і професійних кадрів, планувати навчання та розвиток персоналу, запобігати дефіциту компетенцій і втраті ключових працівників.

Принцип **інтеграції кадрової політики у корпоративну культуру** забезпечує формування єдиних цінностей, норм поведінки та стандартів взаємодії всередині організації. Це сприяє формуванню позитивного робочого середовища, підвищенню залученості працівників, спрямованості на досягнення стратегічних цілей та підтримки довгострокових конкурентних переваг.

Важливим є також **принцип оцінювання та контролю ефективності кадрової політики**, який передбачає системне відстеження результатів HR-заходів через ключові показники ефективності, такі як продуктивність праці, залученість і задоволеність працівників, плинність кадрів, рівень компетенцій. Це дозволяє вчасно коригувати кадрову політику і підвищувати її результативність.

У сучасному бізнес-середовищі кадрова політика формується із врахуванням стратегічних викликів та трендів, таких як цифровізація, глобалізація, конкуренція за таланти, інноваційний розвиток та ESG-

пріоритети. Це зумовлює інтеграцію HR-процесів у загальну стратегію підприємства та підвищує значущість кадрової політики як стратегічного інструмента управління організацією.

Таким чином, кадрова політика є не просто сукупністю правил і процедур, а системним механізмом реалізації стратегічного потенціалу персоналу, який забезпечує узгодженість інтересів підприємства та працівників, розвиток компетенцій, підвищення мотивації та залученості, створення позитивної корпоративної культури та конкурентних переваг підприємства. Принципи формування кадрової політики виступають науково-методологічною основою, яка визначає орієнтири та критерії прийняття кадрових рішень у стратегічному управлінні персоналом.

2.3. Інструменти стратегічного планування персоналу

Стратегічне планування персоналу є важливим компонентом управління людськими ресурсами та невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Воно передбачає передбачення потреб організації у кадрах, визначення необхідних компетенцій та розробку заходів щодо забезпечення оптимальної чисельності та якості персоналу для реалізації стратегічних цілей. Під **стратегічним плануванням персоналу** розуміють системний процес визначення і прогнозування потреб у людських ресурсах, підготовки та розвитку кадрів, узгоджений з корпоративною стратегією та довгостроковими бізнес-планами організації.

Основною метою стратегічного планування персоналу є забезпечення підприємства необхідними кадрами потрібної кваліфікації у потрібний час, що дозволяє досягти стратегічних цілей і підвищити конкурентоспроможність. Для цього використовуються різноманітні інструменти та методи, які можна класифікувати за функціональним призначенням, ступенем формалізації та орієнтацією на довгострокові або короткострокові потреби.

Одним із ключових інструментів є аналіз поточного стану персоналу, який включає оцінку чисельності, структури, професійного складу,

компетенцій та ефективності працівників. Цей інструмент дозволяє визначити наявний кадровий потенціал, виявити прогалини в компетенціях та підготовці, а також оцінити відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства. Аналіз включає картування компетенцій, складання профілів ключових працівників, визначення резерву управлінських кадрів та оцінювання рівня залученості персоналу.

Другим інструментом є прогнозування потреб у персоналі, яке передбачає визначення кількісних і якісних вимог до кадрів на основі стратегічних планів підприємства. Прогнозування може здійснюватися різними методами: експертним, статистичним, аналітичним, моделюванням сценаріїв. Воно дозволяє планувати чисельність персоналу, потребу у нових компетенціях, підготовку і розвиток кадрів, а також заходи щодо залучення та утримання ключових працівників. Прогнозування є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі, де зміни технологій, ринку праці та зовнішніх факторів вимагають оперативної адаптації кадрової стратегії.

Ще одним ефективним інструментом є планування кар'єрного розвитку та резервів управлінських кадрів. Воно включає ідентифікацію перспективних працівників, створення індивідуальних планів розвитку, наставництво та програми підготовки до керівних позицій. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати безперервність управлінських функцій, підвищувати мотивацію і залученість персоналу, формувати корпоративну культуру та стратегію довгострокового розвитку людського капіталу.

Методи стратегічного планування персоналу включають також оцінювання компетенцій та потенціалу працівників. До них відносяться атестація, оцінка за компетенціями, методи 360°, централізовані тести і тренінги, аналіз продуктивності та результатів діяльності. Оцінка компетенцій дозволяє визначити розриви між наявними і необхідними навичками, спланувати навчання і розвиток, а також забезпечити ефективне розподілення персоналу відповідно до стратегічних цілей.

Інструмент планування потреб у навчанні та розвитку персоналу передбачає створення програм підвищення кваліфікації, навчальних курсів, стажувань та тренінгів, що відповідають стратегічним цілям організації. Планування навчання забезпечує розвиток ключових компетенцій, підвищує адаптивність працівників до змін у бізнес-середовищі та сприяє формуванню корпоративної культури навчання.

Не менш важливим інструментом є система мотивації та винагороди, яка стратегічно планується для стимулювання поведінки працівників у напрямі досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона включає матеріальні (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, участь у прийнятті рішень) стимули. Ретельне планування мотиваційних механізмів дозволяє підвищити ефективність персоналу, зменшити плинність кадрів і створити конкурентні переваги через людський капітал.

HR-аналіз та HR-інформаційні системи є сучасними інструментами стратегічного планування персоналу. Використання HR-аналітики та цифрових платформ дозволяє автоматизувати збір і обробку даних про персонал, оцінювати ефективність HR-процесів, прогнозувати потреби у кадрах та оптимізувати планування кар'єрного розвитку і навчання. Аналітичні інструменти включають дашборди, ключові показники ефективності (KPI), моделювання сценаріїв та прогнозування, що підвищує точність стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Планування чисельності і структури персоналу є класичним інструментом стратегічного HRM, який передбачає визначення оптимальної чисельності працівників за підрозділами, рівнями компетенцій та функціональними зонами. Це забезпечує баланс між ресурсами і потребами підприємства, ефективне використання бюджету на персонал та мінімізацію надлишкових або дефіцитних ресурсів.

Сценарне та ризик-орієнтоване планування персоналу дозволяє прогнозувати кадрові потреби з урахуванням можливих змін у зовнішньому

середовищі, економічних коливань, технологічних трансформацій і демографічних тенденцій. Такі підходи дозволяють гнучко адаптувати HR-стратегію до різних сценаріїв розвитку підприємства та забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Важливим елементом є планування взаємодії з зовнішнім ринком праці, що включає стратегії залучення талантів, партнерство з навчальними закладами, рекрутингові програми та участь у професійних спільнотах. Це дозволяє підприємству забезпечувати безперервний приплив компетентних кадрів, підвищувати адаптивність організації та створювати конкурентні переваги за рахунок людського капіталу.

Таким чином, інструменти стратегічного планування персоналу виконують функцію забезпечення організації людськими ресурсами, необхідними для реалізації стратегічних цілей, інтегрують кадрову політику у загальну стратегію підприємства, сприяють розвитку компетенцій, підвищенню мотивації, залученості та адаптивності персоналу. Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємству досягати довгострокових результатів, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість у мінливому бізнес-середовищі.

2.4. Підходи до оцінки ефективності HR-стратегії

Оцінка ефективності HR-стратегії є ключовим етапом управління людськими ресурсами на підприємстві та важливим механізмом забезпечення зв'язку між стратегією управління персоналом та загальними стратегічними цілями організації. HR-стратегія визначає напрямки розвитку, пріоритети і методи управління персоналом, а її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, продуктивність і стійкість підприємства.

Під **ефективністю HR-стратегії** розуміють ступінь досягнення стратегічних цілей управління персоналом, які узгоджені з бізнес-цілями організації, а також результативність використання людських ресурсів щодо розвитку компетенцій, мотивації, залученості та продуктивності працівників. Ефективність HR-стратегії можна оцінювати за кількома напрямками:

досягнення стратегічних бізнес-результатів, якість і залученість персоналу, розвиток компетенцій, соціальна та економічна ефективність управління людськими ресурсами.

Сучасні підходи до оцінки ефективності HR-стратегії включають кількісні, якісні та інтегративні методи. Кількісні методи базуються на числових показниках та статистичних даних, таких як продуктивність праці, плинність кадрів, рівень залученості, середні витрати на навчання та розвиток, співвідношення витрат на персонал до прибутку. Ці показники дозволяють проводити об'єктивний аналіз і порівняння з минулими періодами, галузевими стандартами або внутрішніми нормативами підприємства.

Якісні методи оцінки HR-стратегії базуються на експертних оцінках, опитуваннях, анкетуваннях, фокус-групах та інтерв'ю з працівниками й керівниками. Вони дозволяють оцінити корпоративну культуру, задоволеність персоналу, рівень мотивації, ефективність комунікацій та прийняття HR-рішень. Якісний аналіз доповнює кількісний та забезпечує більш глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків між HR-процесами і результатами бізнесу.

Інтегративні підходи передбачають одночасне використання кількісних і якісних показників для комплексної оцінки HR-стратегії. До них відносяться: система збалансованих показників (Balanced Scorecard), HR-аналітика, комплексна оцінка ефективності персоналу та системи KPI. Використання інтегративних методів дозволяє отримати об'єктивну картину впливу HR-стратегії на досягнення бізнес-результатів, оптимізувати ресурси та скоригувати HR-процеси для підвищення ефективності.

Одним із найбільш поширених підходів є **система ключових показників ефективності HR (HR-KPI)**. Вона включає індикатори, які відображають різні аспекти управління персоналом: продуктивність праці, плинність кадрів, залученість, рівень навчання і розвитку, відповідність компетенцій стратегічним потребам підприємства. KPI дозволяють оцінити

як операційну, так і стратегічну ефективність HR-процесів та формують основу для прийняття управлінських рішень.

Підхід на основі збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволяє оцінювати HR-стратегію з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської (з точки зору працівників як внутрішніх клієнтів), процесів навчання та розвитку, а також інновацій і вдосконалення. Цей метод забезпечує системний підхід, інтегрує HR-показники з бізнес-показниками підприємства та дозволяє визначати взаємозв'язок між кадровою політикою і досягненням стратегічних цілей.

Важливим є підхід через оцінку ROI (Return on Investment) у HR, який дозволяє визначити економічну ефективність HR-інвестицій. Він включає розрахунок співвідношення результатів (підвищення продуктивності, зниження плинності, зростання компетенцій) до витрат на навчання, розвиток та мотивацію персоналу. ROI HR допомагає обґрунтовувати інвестиції у людський капітал і демонструє їхній внесок у фінансові та стратегічні результати організації.

Методологічний підхід через оцінку компетенцій полягає у визначенні відповідності наявних компетенцій персоналу стратегічним потребам підприємства. Він передбачає складання профілів компетенцій, проведення оцінки за стандартами компетенцій, виявлення розривів та розробку програм розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити стратегічну готовність персоналу до реалізації цілей підприємства і створює основу для планування навчання, кар'єрного розвитку та ротації кадрів.

Ще один важливий інструмент – HR-аналітика та Big Data у сфері управління персоналом. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє збирати, аналізувати та прогнозувати дані про персонал, оцінювати ефективність HR-процесів, планувати потреби у кадрах та приймати стратегічні рішення на основі точних даних. HR-аналітика забезпечує прозорість HR-процесів, дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Методологічні підходи до оцінки ефективності HR-стратегії також включають використання **бенчмаркінгу**, що передбачає порівняння показників підприємства з кращими практиками галузі або конкурентів. Це дозволяє визначити слабкі сторони, знайти резерви для покращення та запровадити ефективні HR-процеси, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей.

Важливою складовою є оцінка стратегічного впливу HR-процесів на бізнес-результати, що включає вимірювання співвідношення між діяльністю персоналу та фінансовими, операційними, інноваційними показниками підприємства. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння ефективності HR-стратегії, дозволяє оптимізувати ресурси, формувати прогностичні сценарії та коригувати стратегію управління персоналом відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У сучасному менеджменті персоналу велике значення приділяється оцінці ефективності HR-стратегії через інтеграцію соціальних, економічних і культурних показників, що відповідає концепції стійкого розвитку та ESG-принципам. Це включає оцінку рівня залученості працівників, корпоративної культури, соціальної відповідальності, екологічної свідомості та їхнього впливу на стратегічні результати підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності HR-стратегії є багаторівневим і комплексним процесом, який поєднує кількісні, якісні та інтегративні методи, забезпечує зв'язок кадрової політики з бізнес-стратегією, дозволяє планувати розвиток компетенцій, підвищувати мотивацію та залученість персоналу, формувати корпоративну культуру та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги підприємства. Ефективна оцінка HR-стратегії створює основу для постійного удосконалення управління персоналом, оптимізації ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації.

Лекція 3

Рекрутинг і адаптація персоналу в сучасних умовах

Зміст

- 3.1. Сучасні канали та методи рекрутингу
- 3.2. Використання цифрових технологій у доборі персоналу
- 3.3. Методи оцінки компетенцій кандидатів
- 3.4. Організація програм адаптації нових працівників

3.1. Сучасні канали та методи рекрутингу

Рекрутинг у сучасних умовах є складовою стратегічного менеджменту персоналу та розглядається як цілеспрямований процес залучення, відбору та найму працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Під **рекрутингом** розуміють сукупність організаційних, економічних, соціальних та психологічних методів, спрямованих на формування кадрового потенціалу відповідно до поточних і перспективних потреб організації. У сучасному менеджменті персоналу рекрутинг перестає бути суто операційною функцією та набуває стратегічного характеру, оскільки якість добору персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень продуктивності праці та стійкість організації до змін зовнішнього середовища.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів у багатьох галузях, посиленням конкуренції за таланти, цифровізацією бізнес-процесів і зміною очікувань працівників щодо умов праці та кар'єрного розвитку. За таких умов канали та методи рекрутингу зазнають суттєвої трансформації, орієнтуючись не лише на швидке заповнення вакансій, але й на формування довгострокового кадрового резерву та позитивного іміджу роботодавця.

Канали рекрутингу можна визначити як джерела залучення потенційних кандидатів, через які організація комунікує з ринком праці. У сучасній практиці виділяють внутрішні та зовнішні канали рекрутингу, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Внутрішній рекрутинг передбачає залучення кандидатів із числа працівників підприємства шляхом просування по службі, ротації, внутрішніх конкурсів

або використання кадрового резерву. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню витрат на найм та скороченню періоду адаптації нових працівників, оскільки вони вже знайомі з корпоративною культурою та специфікою діяльності підприємства.

Зовнішній рекрутинг орієнтований на залучення кандидатів із зовнішнього ринку праці та використовується у випадках розширення діяльності підприємства, дефіциту необхідних компетенцій усередині організації або потреби у впровадженні інновацій. Сучасні зовнішні канали рекрутингу включають онлайн-платформи з працевлаштування, професійні соціальні мережі, кадрові агентства, освітні установи, ярмарки вакансій, рекомендації працівників, а також прямий пошук і хедхантинг. Зростає роль бренду роботодавця, який впливає на привабливість організації для потенційних кандидатів та ефективність використання зовнішніх каналів рекрутингу.

Методи рекрутингу визначають способи організації та реалізації процесу добору персоналу і включають як традиційні, так і інноваційні підходи. До традиційних методів належать аналіз резюме, співбесіди, анкетування, тестування та перевірка рекомендацій. Незважаючи на їхню поширеність, у сучасних умовах ці методи дедалі частіше доповнюються новими інструментами, які дозволяють підвищити точність оцінки кандидатів і зменшити ризики помилкового найму.

Сучасні методи рекрутингу орієнтовані на комплексну оцінку професійних, особистісних та поведінкових характеристик кандидатів, а також на прогнозування їхньої ефективності в майбутньому. До таких методів належать компетентнісні співбесіди, ситуаційні завдання, ассесмент-центри, кейс-методи, групові вправи та використання психометричних тестів. Вони дозволяють оцінити не лише знання та навички кандидатів, але й їхню здатність до командної роботи, адаптивність, лідерський потенціал та відповідність корпоративній культурі організації.

Особливого значення в сучасному рекрутингу набуває цільова орієнтація на сегментацію ринку праці, що передбачає диференційований підхід до залучення різних категорій працівників. Наприклад, рекрутинг молодих спеціалістів потребує активної взаємодії з освітніми закладами, програм стажувань та практик, тоді як залучення досвідчених фахівців і управлінських кадрів часто базується на використанні професійних мереж, рекомендацій та прямого пошуку. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність рекрутингових кампаній та оптимізувати витрати на добір персоналу.

Сучасні канали та методи рекрутингу тісно пов'язані з розвитком цифрових технологій, що зумовлює трансформацію ролі HR-фахівців. Вони дедалі частіше виступають не лише організаторами процесу добору, але й аналітиками, які оцінюють ефективність рекрутингових інструментів, аналізують дані щодо кандидатів та прогнозують потреби підприємства у персоналі. Це підвищує стратегічну значущість рекрутингу та сприяє інтеграції процесів добору персоналу у загальну систему управління підприємством.

Таким чином, сучасні канали та методи рекрутингу є багатовимірною системою, яка поєднує традиційні та інноваційні підходи до залучення персоналу, орієнтується на стратегічні цілі підприємства та враховує динаміку ринку праці. Ефективний рекрутинг забезпечує формування якісного кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та створення умов для сталого розвитку організації в сучасному конкурентному середовищі.

3.2. Використання цифрових технологій у доборі персоналу

Використання цифрових технологій у доборі персоналу є однією з ключових тенденцій розвитку сучасного менеджменту персоналу та відображає загальні процеси цифрової трансформації управління підприємствами. У науковому розумінні **цифрові технології в рекрутингу** трактуються як сукупність інформаційних, програмних та аналітичних

інструментів, що забезпечують автоматизацію, оптимізацію та підвищення ефективності процесів пошуку, відбору й оцінки кандидатів. Їх застосування змінює традиційні підходи до добору персоналу, впливаючи як на організацію HR-процесів, так і на роль фахівців з управління персоналом у системі менеджменту підприємства.

Цифровізація рекрутингу зумовлена низкою об'єктивних факторів, серед яких зростання масштабів інформаційних потоків на ринку праці, ускладнення вимог до професійних і поведінкових компетенцій працівників, посилення конкуренції за таланти, а також необхідність скорочення часу та витрат на закриття вакансій. За таких умов традиційні методи добору персоналу часто виявляються недостатньо ефективними, що стимулює впровадження цифрових рішень, здатних забезпечити швидкість, точність та аналітичну обґрунтованість управлінських рішень у сфері рекрутингу.

Одним із базових напрямів використання цифрових технологій у доборі персоналу є **автоматизація рекрутингових процесів**, яка реалізується через спеціалізовані інформаційні системи управління підбором кадрів. Такі системи дозволяють централізувати інформацію про кандидатів, вакансії, етапи відбору та результати оцінювання, що сприяє підвищенню прозорості та керованості процесу рекрутингу. Автоматизація знижує адміністративне навантаження на HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитися на аналітичних і стратегічних завданнях, пов'язаних з розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Важливою складовою цифрового рекрутингу є **використання онлайн-платформ і професійних соціальних мереж**, які суттєво розширюють можливості залучення кандидатів. Цифрові канали комунікації дозволяють підприємствам виходити за межі локальних ринків праці, формувати глобальні бази кандидатів та здійснювати таргетований пошук фахівців з унікальними компетенціями. Соціальні мережі сприяють не лише пошуку персоналу, але й формуванню бренду роботодавця, який у цифровому

середовищі набуває особливого значення для приваблення висококваліфікованих кадрів.

Цифрові технології також змінюють підходи до **первинного скринінгу кандидатів**, який дедалі частіше здійснюється із застосуванням алгоритмів обробки великих масивів даних. Аналіз резюме, анкет та профілів кандидатів в онлайн-середовищі дозволяє швидко відсівати невідповідних претендентів та зосереджувати увагу на найбільш перспективних. У цьому контексті особливого значення набуває стандартизація вимог до вакансій і формування чітких критеріїв відбору, що забезпечує об'єктивність і зменшення суб'єктивного впливу людського фактора.

Однією з найбільш інноваційних форм цифрового рекрутингу є **використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання**, які дозволяють не лише автоматизувати окремі етапи добору персоналу, але й здійснювати прогнозування успішності кандидатів. Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати історичні дані щодо ефективності працівників, їхніх компетенцій та кар'єрних траєкторій, формуючи рекомендації щодо вибору найбільш придатних кандидатів. Такий підхід підвищує якість управлінських рішень, проте водночас потребує ретельного методологічного обґрунтування та контролю з боку HR-фахівців.

Цифрові технології істотно розширюють можливості **дистанційного добору персоналу**, що є особливо актуальним в умовах глобалізації, розвитку гнучких форм зайнятості та поширення віддаленої роботи. Онлайн-співбесіди, відеоінтерв'ю, дистанційне тестування та віртуальні асесмент-центри дозволяють скоротити часові та фінансові витрати, забезпечуючи водночас достатній рівень інформативності для прийняття кадрових рішень. Дистанційний рекрутинг сприяє підвищенню доступності вакансій для кандидатів та розширенню кадрового потенціалу підприємств.

Окремої уваги заслуговує використання цифрових технологій для **оцінювання професійних і поведінкових компетенцій кандидатів**. Онлайн-тести, симуляційні вправи, ігрові методи оцінювання та аналіз

цифрового сліду кандидата дозволяють комплексно оцінити не лише рівень знань, але й здатність до прийняття рішень, креативність, стресостійкість та комунікативні навички. Це відповідає сучасному компетентнісному підходу в менеджменті персоналу, який орієнтується на оцінювання потенціалу працівників, а не лише їхнього формального досвіду.

Використання цифрових технологій у доборі персоналу також пов'язане з розвитком **HR-аналітики**, яка забезпечує науково обґрунтований підхід до управління людськими ресурсами. Аналіз показників ефективності рекрутингу, таких як час закриття вакансій, вартість найму, рівень плинності кадрів та продуктивність нових працівників, дозволяє оцінити результативність застосованих цифрових інструментів та коригувати HR-стратегію підприємства. HR-аналітика сприяє інтеграції рекрутингу у систему стратегічного управління та підвищує його роль у досягненні бізнес-цілей.

Разом із перевагами цифровізації рекрутингу виникають і **певні ризики та обмеження**, пов'язані з етичними, правовими та соціальними аспектами використання цифрових технологій. До них належать питання захисту персональних даних кандидатів, забезпечення недискримінаційного підходу до добору персоналу, прозорості алгоритмів оцінювання та збереження ролі людського фактору у прийнятті кадрових рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування етичних стандартів цифрового рекрутингу та підвищення цифрової компетентності HR-фахівців.

Таким чином, використання цифрових технологій у доборі персоналу є комплексним і багатовимірним процесом, що трансформує традиційні підходи до рекрутингу та підвищує його стратегічну значущість. Цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності, об'єктивності та адаптивності процесів добору персоналу, дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринку праці та формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал. Водночас ефективність цифрового рекрутингу залежить від рівня інтеграції технологій у загальну систему управління персоналом,

наукової обґрунтованості застосовуваних методів та здатності організації поєднувати технологічні інновації з гуманістичними засадами менеджменту персоналу.

3.3. Методи оцінки компетенцій кандидатів

Оцінка компетенцій кандидатів є центральним елементом сучасного рекрутингу та одним із ключових інструментів забезпечення якості управління персоналом на підприємстві. У науковому контексті під **оцінкою компетенцій** розуміють системний процес виявлення, вимірювання та аналізу сукупності знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик і особистісних якостей кандидата, які визначають його здатність ефективно виконувати професійні функції та досягати результатів відповідно до стратегічних цілей організації. Компетентнісний підхід дозволяє перейти від формального оцінювання кваліфікації до глибшого аналізу потенціалу кандидата, що є особливо важливим в умовах динамічного розвитку бізнес-середовища.

Методологічною основою оцінки компетенцій є **компетентнісна модель**, яка відображає набір ключових і професійно-специфічних компетенцій, необхідних для успішної діяльності на конкретній посаді або в межах певної організації. Формування такої моделі базується на аналізі стратегічних цілей підприємства, змісту трудових функцій, корпоративних цінностей та вимог до поведінки працівників. Компетентнісна модель виступає еталоном для порівняння фактичних характеристик кандидатів і забезпечує об'єктивність та системність оцінювання.

Сучасні методи оцінки компетенцій кандидатів характеризуються **комплексністю та багатовимірністю**, оскільки жоден окремий метод не здатний повною мірою відобразити професійний і особистісний потенціал претендента. У практиці менеджменту персоналу широко застосовується поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність та підвищити достовірність результатів. Такі

методи орієнтовані не лише на фіксацію наявних компетенцій, але й на прогнозування поведінки кандидата в майбутніх професійних ситуаціях.

Одним із найбільш поширених методів оцінки компетенцій є **структурована та компетентнісна співбесіда**, яка передбачає постановку запитань, спрямованих на виявлення реального досвіду кандидата у типових або критичних робочих ситуаціях. Компетентнісна співбесіда базується на припущенні, що минула поведінка є найкращим індикатором майбутньої ефективності, і дозволяє оцінити такі компетенції, як відповідальність, ініціативність, здатність до прийняття рішень, комунікативні навички та орієнтація на результат. Стандартизація запитань і критеріїв оцінювання підвищує надійність цього методу та зменшує вплив суб'єктивних уподобань інтерв'юера.

Важливу роль у процесі оцінювання відіграють **психометричні методи**, які включають тести здібностей, особистісні опитувальники та інтелектуальні тести. Вони дозволяють кількісно виміряти окремі характеристики кандидатів, такі як рівень аналітичного мислення, емоційна стабільність, мотиваційна спрямованість, здатність до навчання та стресостійкість. Психометричні методи забезпечують високу стандартизованість та порівнюваність результатів, проте потребують науково обґрунтованого вибору інструментів і професійної інтерпретації отриманих даних.

Суттєвого значення у сучасній практиці набувають **ситуаційні та поведінкові методи оцінювання**, які передбачають моделювання реальних або наближених до реальності професійних ситуацій. Кандидатам пропонують вирішити практичні завдання, кейси або проблемні ситуації, що дозволяє оцінити їхню здатність застосовувати знання на практиці, аналізувати інформацію, працювати в умовах невизначеності та приймати управлінські рішення. Такі методи особливо ефективні для оцінки управлінських і міжособистісних компетенцій.

Комплексним методом оцінки компетенцій кандидатів є **ассесмент-центр**, який поєднує різні інструменти оцінювання, зокрема групові вправи, рольові ігри, індивідуальні завдання, тести та співбесіди. Ассесмент-центр дозволяє здійснити багатовекторну оцінку компетенцій у динаміці, спостерігаючи за поведінкою кандидатів у різних ситуаціях. Такий підхід забезпечує високу валідність результатів і широко використовується для добору управлінських кадрів та фахівців із високим потенціалом розвитку.

У сучасних умовах зростає роль **цифрових і дистанційних методів оцінки компетенцій**, які включають онлайн-тестування, відеоінтерв'ю, ігрові симуляції та аналіз цифрового сліду кандидатів. Ці методи дозволяють розширити географію пошуку персоналу, знизити витрати та підвищити оперативність рекрутингових процесів. Водночас вони потребують ретельного методологічного супроводу та дотримання етичних принципів, зокрема захисту персональних даних і недискримінаційного підходу до оцінювання.

Важливим аспектом оцінки компетенцій є **інтеграція результатів різних методів у єдину систему прийняття кадрових рішень**. Поєднання якісних спостережень і кількісних показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про кандидата та зменшити ризик помилкового найму. Такий підхід відповідає принципам системності та наукової обґрунтованості менеджменту персоналу.

Оцінка компетенцій кандидатів має не лише відбіркову, але й **прогностичну та розвивальну функцію**, оскільки результати оцінювання можуть використовуватися для планування адаптації, навчання та кар'єрного розвитку працівників. Це сприяє інтеграції процесів рекрутингу у загальну систему управління людськими ресурсами та підвищує ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, методи оцінки компетенцій кандидатів є ключовим інструментом забезпечення якості рекрутингу та стратегічного управління персоналом. Їх комплексне та науково обґрунтоване застосування дозволяє

підвищити об'єктивність кадрових рішень, забезпечити відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства та створити передумови для сталого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

3.4. Організація програм адаптації нових працівників

Адаптація нових працівників є важливою складовою сучасного менеджменту персоналу та логічним продовженням процесів рекрутингу і добору кадрів. У науковому розумінні **адаптація персоналу** трактується як цілеспрямований, системний і керований процес включення нового працівника в професійне, організаційне та соціальне середовище підприємства, що забезпечує досягнення ним необхідного рівня результативності в оптимальні строки. Ефективна адаптація сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу та зміцненню корпоративної культури організації.

Актуальність організації програм адаптації зростає в умовах високої динаміки ринку праці, цифрової трансформації бізнесу та поширення гнучких форм зайнятості. Нові працівники часто стикаються з необхідністю швидкого опанування складних технологічних процесів, адаптації до корпоративних стандартів і норм поведінки, а також інтеграції у нові професійні та соціальні групи. За таких умов відсутність системної програми адаптації може призвести до зниження мотивації, професійного вигорання та дострокового звільнення працівників.

Програма адаптації нових працівників являє собою структурований комплекс організаційних, навчальних, інформаційних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на полегшення процесу входження працівника в організацію. Вона має бути інтегрованою у загальну систему управління персоналом і узгодженою зі стратегією підприємства, кадровою політикою та корпоративною культурою. Адаптація не обмежується короткостроковим періодом ознайомлення з посадовими обов'язками, а розглядається як багатоступеневий процес формування професійної та організаційної ідентичності працівника.

У теорії та практиці менеджменту персоналу виділяють кілька взаємопов'язаних аспектів адаптації, серед яких професійна, організаційна, соціальна та психологічна адаптація. Професійна адаптація пов'язана з опануванням трудових функцій, технологій і стандартів якості роботи. Організаційна адаптація передбачає засвоєння правил, процедур, структури управління та системи взаємодії в межах підприємства. Соціальна адаптація полягає у входженні до трудового колективу та формуванні ефективних комунікацій, тоді як психологічна адаптація стосується прийняття корпоративних цінностей і норм поведінки.

Організація програм адаптації потребує **чіткого визначення цілей, завдань і критеріїв ефективності**, що дозволяє оцінювати результати адаптаційних заходів та коригувати їх відповідно до потреб підприємства. Цілі адаптації можуть включати скорочення періоду досягнення нормативної продуктивності, зниження рівня плинності кадрів у перші місяці роботи, підвищення задоволеності працівників умовами праці та формування позитивного ставлення до організації як роботодавця.

Важливу роль у реалізації програм адаптації відіграє **система наставництва**, яка забезпечує індивідуальний супровід нового працівника на початковому етапі його діяльності. Наставник виступає не лише джерелом професійних знань, але й посередником між новачком і організацією, сприяючи швидшому засвоєнню корпоративних норм і стандартів. Наставництво дозволяє поєднати формалізовані процедури адаптації з неформальними механізмами соціалізації, що підвищує ефективність усього процесу.

Сучасні програми адаптації дедалі частіше інтегрують **цифрові технології**, зокрема онлайн-платформи для навчання, електронні довідники, корпоративні портали та автоматизовані системи управління навчанням. Використання цифрових інструментів дозволяє стандартизувати процес адаптації, забезпечити доступність інформації та створити умови для індивідуалізації навчального процесу. Це особливо актуально для великих

підприємств і організацій з розгалуженою структурою або віддаленими формами зайнятості.

Організація адаптації нових працівників також має **соціально-психологічний вимір**, який включає формування сприятливого соціального клімату та підтримку з боку керівництва і колег. Позитивне перше враження від організації, чіткість комунікацій і відкритість корпоративної культури сприяють зниженню тривожності та підвищенню впевненості нових працівників. У цьому контексті адаптація розглядається як двосторонній процес, що передбачає взаємне пристосування працівника й організації.

Важливим елементом програм адаптації є **оцінювання результатів адаптаційного періоду**, яке дозволяє визначити ступінь відповідності працівника вимогам посади та рівень його інтеграції в організацію. Оцінювання може включати аналіз показників продуктивності, зворотний зв'язок від керівників і наставників, а також самооцінку працівника. Результати оцінювання використовуються для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку, навчання або коригування функціональних обов'язків працівника.

Організація програм адаптації нових працівників має стратегічне значення, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність використання людського капіталу та досягнення довгострокових цілей підприємства. Системна адаптація сприяє формуванню лояльного, мотивованого та компетентного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах змін і невизначеності.

Таким чином, програми адаптації нових працівників є невід'ємною складовою сучасного менеджменту персоналу та важливим інструментом забезпечення організаційної стабільності й розвитку. Їх науково обґрунтована організація, інтеграція з іншими HR-процесами та орієнтація на потреби як підприємства, так і працівників створюють передумови для підвищення ефективності діяльності організації та зміцнення її конкурентних позицій у сучасному бізнес-середовищі.

Лекція 4

Мотивація та стимулювання праці персоналу

Зміст

- 4.1. Сучасні мотиваційні теорії та їх застосування
- 4.2. Матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання
- 4.3. Методи підвищення залученості працівників
- 4.4. Формування корпоративної системи мотивації

4.1. Сучасні мотиваційні теорії та їх застосування

Мотивація праці персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту персоналу, що визначає рівень трудової активності, залученості та результативності працівників. У науковому розумінні **мотивація** трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, які зумовлюють спрямованість, інтенсивність і тривалість трудової поведінки працівника з метою досягнення індивідуальних та організаційних цілей. У системі менеджменту персоналу мотивація виступає не лише інструментом впливу на поведінку працівників, а й стратегічним чинником формування людського капіталу підприємства.

Еволюція мотиваційних теорій тісно пов'язана зі зміною уявлень про роль людини в організації. Якщо на ранніх етапах розвитку менеджменту домінував підхід до працівника як до виконавця, орієнтованого переважно на матеріальну винагороду, то сучасні мотиваційні концепції ґрунтуються на визнанні багатовимірності потреб людини, її ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань і прагнення до самореалізації. У цьому контексті мотиваційні теорії формують теоретичну основу для розроблення ефективних систем стимулювання праці.

Класичні змістовні теорії мотивації заклали фундамент для розуміння внутрішніх потреб людини як джерела трудової активності. Теорія ієрархії потреб, що розглядає мотивацію як процес послідовного задоволення базових, соціальних і вищих потреб, дозволила менеджерам усвідомити, що ефективність стимулювання залежить не лише від рівня оплати праці, а й від можливостей професійного зростання, визнання та самореалізації. У

сучасних умовах ця теорія знаходить застосування при формуванні комплексних мотиваційних пакетів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

Подальший розвиток мотиваційної думки пов'язаний із двофакторною теорією, яка розмежовує чинники задоволення працею та чинники, що запобігають незадоволенню. У практиці менеджменту персоналу ця концепція дозволяє диференціювати інструменти мотивації, спрямовані на підтримання базового рівня задоволеності, та стимули, які забезпечують зростання залученості та ініціативності працівників. Особливе значення ця теорія має для формування корпоративних програм розвитку персоналу, систем визнання та управління кар'єрою.

Вагомий внесок у розвиток мотиваційних підходів зробили теорії набутих потреб, які акцентують увагу на індивідуальних мотиваційних профілях працівників. Орієнтація на потребу в досягненнях, владі або приналежності дозволяє адаптувати управлінські впливи до особистісних характеристик персоналу. У сучасних організаціях ці підходи активно застосовуються у talent management, управлінні кадровим резервом та формуванні команд.

Процесуальні теорії мотивації змістили фокус із внутрішніх потреб на механізми формування мотиваційної поведінки. Теорія очікувань розглядає мотивацію як результат оцінки працівником зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою. У практиці управління персоналом це означає необхідність прозорих систем оцінювання результативності, чітких критеріїв винагороди та справедливого розподілу стимулів. За відсутності таких умов мотиваційний ефект суттєво знижується, навіть за високого рівня матеріального заохочення.

Теорія справедливості підкреслює значення суб'єктивного сприйняття винагороди та її співвідношення з внеском інших працівників. У сучасних умовах, коли інформаційна відкритість і порівняльний аналіз є звичними явищами, питання справедливості оплати праці та нематеріального визнання

набуває особливої актуальності. Застосування цієї теорії вимагає від менеджменту персоналу постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх ринків праці, а також комунікаційної відкритості HR-політики.

Теорія постановки цілей акцентує увагу на ролі чітко сформульованих, досяжних і значущих цілей у підвищенні результативності праці. У сучасному менеджменті персоналу вона широко використовується в системах управління за цілями, KPI та OKR. Чітке узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями підприємства сприяє підвищенню відповідальності, самостійності та залученості персоналу.

Сучасний етап розвитку мотиваційних теорій характеризується посиленням уваги до внутрішньої мотивації, ціннісних орієнтацій і психологічного благополуччя працівників. Теорії самодетермінації та залученості розглядають мотивацію як результат задоволення потреб у автономії, компетентності та соціальній взаємодії. У практиці HR-менеджменту це знаходить відображення у впровадженні гнучких форм зайнятості, розвитку корпоративної культури довіри, підтримки work-life balance та програм добробуту персоналу.

У сучасних організаціях мотиваційні теорії не застосовуються ізольовано. Навпаки, ефективні системи мотивації базуються на **інтеграції різних теоретичних підходів**, що дозволяє враховувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти трудової поведінки. Поєднання матеріального стимулювання з нематеріальними чинниками, розвитком компетенцій і залученістю працівників забезпечує стійкий мотиваційний ефект у довгостроковій перспективі.

Таким чином, сучасні мотиваційні теорії формують науково-методологічну основу для побудови ефективних систем стимулювання праці персоналу. Їх застосування вимагає від менеджменту персоналу системного підходу, урахування індивідуальних особливостей працівників, стратегічних цілей підприємства та динаміки зовнішнього середовища. Мотивація в

сучасному менеджменті персоналу виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й ключовим чинником формування конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства.

4.2. Матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання

Стимулювання праці персоналу є однією з ключових функцій сучасного менеджменту персоналу та виступає практичним механізмом реалізації мотиваційної політики підприємства. У науковому розумінні **стимулювання** визначається як цілеспрямований управлінський вплив на поведінку працівників за допомогою системи зовнішніх заохочень і обмежень, спрямованих на досягнення бажаних результатів діяльності. На відміну від мотивації, яка має переважно внутрішній характер, стимулювання є інструментом зовнішнього регулювання трудової активності персоналу.

У сучасному менеджменті персоналу інструменти стимулювання поділяють на **матеріальні** та **нематеріальні**, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на різні аспекти трудової поведінки працівників. Такий поділ є умовним, однак він відображає різні механізми формування зацікавленості персоналу у досягненні індивідуальних і організаційних цілей. Ефективність стимулювання визначається не лише рівнем винагороди, а й її структурою, справедливістю, прозорістю та відповідністю очікуванням працівників.

Матеріальні інструменти стимулювання базуються на економічних інтересах працівників і передбачають пряме або опосередковане грошове заохочення результатів праці. Основним елементом матеріального стимулювання є **оплата праці**, яка у сучасних умовах розглядається не лише як компенсація витрат робочої сили, а як стратегічний інструмент управління продуктивністю та залученістю персоналу. Система оплати праці включає базову заробітну плату, змінні виплати, премії, надбавки та доплати, які формують сукупний дохід працівника.

Заробітна плата у системі сучасного стимулювання повинна виконувати відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну функції.

Від рівня її конкурентоспроможності на ринку праці залежить здатність підприємства залучати та утримувати кваліфікований персонал. Водночас надмірна орієнтація виключно на фіксовану оплату праці знижує мотиваційний ефект, оскільки не створює прямого зв'язку між результатами діяльності та винагородою.

Змінна частина оплати праці, зокрема премії та бонуси, спрямована на заохочення досягнення конкретних показників результативності. У сучасних організаціях преміювання дедалі частіше пов'язується з індивідуальними, командними та корпоративними KPI, що дозволяє узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями підприємства. Водночас ефективність преміальних систем значною мірою залежить від чіткості критеріїв оцінювання та довіри персоналу до системи розподілу винагород.

До матеріальних інструментів стимулювання також належать **соціальні виплати та компенсаційні пакети**, які включають медичне страхування, пенсійні програми, оплату навчання, харчування, транспортні витрати та інші пільги. У сучасному менеджменті персоналу такі інструменти розглядаються як елемент довгострокового утримання персоналу та формування лояльності до роботодавця. Соціальний пакет дедалі частіше персоналізується відповідно до потреб різних категорій працівників, що підвищує його мотиваційний потенціал.

Однак виключно матеріальні стимули не забезпечують стійкого мотиваційного ефекту, особливо в умовах економіки знань і високої конкуренції за таланти. У цьому контексті зростає значення **нематеріальних інструментів стимулювання**, які орієнтовані на задоволення соціальних, професійних і психологічних потреб працівників. Нематеріальні стимули сприяють формуванню внутрішньої мотивації, залученості та ідентифікації працівника з цілями організації.

Одним із ключових нематеріальних інструментів стимулювання є **визнання результатів праці**. Публічне або індивідуальне визнання досягнень працівників підвищує їх самооцінку, формує відчуття значущості

та стимулює до подальших професійних зусиль. У сучасних організаціях системи визнання набувають форм структурованих програм, що включають нагороди, рейтинги, корпоративні відзнаки та символічні заохочення.

Важливим нематеріальним стимулом є **можливість професійного та кар'єрного розвитку**. Навчання, підвищення кваліфікації, участь у проєктах, наставництво та формування кадрового резерву створюють умови для реалізації потенціалу працівників і підвищують їх зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством. У цьому контексті розвиток персоналу розглядається не як витрати, а як інвестиції у людський капітал.

Організаційна культура та стиль управління також виступають важливими нематеріальними інструментами стимулювання. Демократичний стиль керівництва, участь працівників у прийнятті рішень, довіра та відкритість комунікацій формують сприятливе робоче середовище, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність праці. Особливе значення у сучасних умовах має формування культури поваги, різноманіття та інклюзії.

Гнучкі форми організації праці, зокрема дистанційна робота, гнучкий графік, можливість балансування між професійним і особистим життям, стають дедалі важливішими нематеріальними стимулами. Вони сприяють підвищенню задоволеності працею та зниженню рівня професійного вигорання, що особливо актуально в умовах високої інтенсивності праці та цифровізації бізнес-процесів.

У сучасному менеджменті персоналу ефективна система стимулювання базується на **поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів**, що дозволяє враховувати різні мотиваційні профілі працівників. Інтеграція фінансових заохочень із можливостями розвитку, визнання та участі у прийнятті рішень забезпечує комплексний вплив на трудову поведінку та сприяє формуванню довгострокової залученості персоналу.

Таким чином, матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання є взаємодоповнюючими елементами системи управління персоналом. Їх

ефективність залежить від стратегічної узгодженості з цілями підприємства, справедливості та прозорості застосування, а також здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та очікуваннях персоналу. У сучасних умовах стимулювання праці виходить за межі фінансового заохочення і перетворюється на комплексний механізм управління людським капіталом та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4.3. Методи підвищення залученості працівників

У сучасному менеджменті персоналу залученість працівників розглядається як один із ключових чинників ефективності діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, інноваційну активність та стійкість організації в довгостроковій перспективі. **Залученість персоналу** визначається як стійкий психологічний і поведінковий стан працівників, що характеризується високим рівнем емоційної прив'язаності до організації, усвідомленою готовністю докладати додаткових зусиль для досягнення її цілей та ідентифікацією з корпоративними цінностями.

На відміну від задоволеності працею, яка відображає переважно оцінку умов роботи, залученість має активний характер і проявляється у проактивній поведінці, ініціативності та відповідальності працівників. У цьому контексті підвищення залученості розглядається не як разовий управлінський захід, а як **системний процес**, інтегрований у загальну HR-стратегію підприємства.

Методи підвищення залученості працівників ґрунтуються на поєднанні організаційних, соціально-психологічних та управлінських інструментів, які спрямовані на формування позитивного досвіду працівника протягом усього циклу його взаємодії з організацією. Важливу роль у цьому процесі відіграє якість управлінських рішень, стиль керівництва та рівень довіри між менеджментом і персоналом.

Одним із ключових методів підвищення залученості є **формування чіткої та зрозумілої системи цілей**, узгоджених між індивідуальним,

командним і організаційним рівнями. Коли працівники усвідомлюють значущість власного внеску у досягнення стратегічних результатів підприємства, зростає їхня відповідальність та зацікавленість у результатах праці. У цьому контексті широко застосовуються інструменти управління за цілями, системи KPI та OKR, які сприяють підвищенню прозорості очікувань і результатів.

Вагомим чинником залученості є **якість внутрішніх комунікацій**. Відкритість, регулярність та двосторонній характер комунікацій між керівництвом і працівниками сприяють формуванню довіри та відчуття причетності до організаційних процесів. Працівники, які мають можливість висловлювати власні ідеї, отримувати зворотний зв'язок і брати участь в обговоренні управлінських рішень, демонструють вищий рівень залученості та лояльності.

Значну роль у підвищенні залученості відіграє **участь працівників у прийнятті рішень**, особливо тих, що безпосередньо стосуються їхньої професійної діяльності. Делегування повноважень, залучення до проєктних команд, участь у робочих групах сприяють розвитку почуття автономії та відповідальності, що є важливими складовими внутрішньої мотивації. У сучасних організаціях ці підходи поєднуються з принципами agile-управління та командної взаємодії.

Професійний розвиток і можливості навчання виступають одним із найпотужніших методів підвищення залученості персоналу. Надання працівникам доступу до навчальних програм, тренінгів, коучингу та наставництва створює відчуття інвестицій з боку роботодавця та підвищує прихильність до організації. У цьому контексті розвиток персоналу стає не лише інструментом підвищення компетентностей, а й засобом формування довгострокового психологічного контракту між працівником і підприємством.

Важливим методом підвищення залученості є **формування сприятливого соціально-психологічного клімату** в колективі. Підтримка

командної роботи, взаємоповаги, конструктивного вирішення конфліктів і корпоративної солідарності створює умови для позитивної ідентифікації працівників з організацією. У сучасних умовах особливого значення набувають програми підтримки психологічного добробуту та профілактики професійного вигорання.

Визнання досягнень і результатів праці є важливим методом підтримки та посилення залученості. Своєчасне й справедливе визнання сприяє формуванню позитивної самооцінки працівників і підвищує їхню мотивацію до подальших зусиль. У сучасних організаціях системи визнання дедалі частіше інтегруються в корпоративну культуру та доповнюються нематеріальними формами заохочення, що мають символічне та соціальне значення.

Баланс між професійним і особистим життям працівників є ще одним важливим чинником залученості. Запровадження гнучких режимів роботи, підтримка сімейних ініціатив, створення умов для відновлення працездатності сприяють зниженню стресу та підвищенню задоволеності працею. У сучасному менеджменті персоналу ці заходи розглядаються як складова політики добробуту персоналу та соціальної відповідальності підприємства.

Особливу роль у підвищенні залученості відіграє **лідерство**. Лідери, які демонструють приклад залученості, підтримують розвиток підлеглих і визнають їхні досягнення, формують високий рівень довіри та натхнення в колективі. Стиль лідерства безпосередньо впливає на сприйняття працівниками організаційної культури та готовність брати активну участь у досягненні цілей підприємства.

Таким чином, методи підвищення залученості працівників мають комплексний і системний характер та потребують інтеграції в загальну стратегію управління персоналом. Залученість виступає не лише результатом ефективної мотивації та стимулювання, а й самостійним стратегічним ресурсом, який забезпечує стійкість, інноваційність і

конкурентоспроможність підприємства в сучасних соціально-економічних умовах.

4.4. Формування корпоративної системи мотивації

У сучасних умовах розвитку організацій корпоративна система мотивації розглядається як один із ключових елементів стратегічного управління персоналом, що забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, підвищення ефективності праці та досягнення довгострокових цілей розвитку. Корпоративна система мотивації є інтегрованою сукупністю принципів, інструментів і управлінських механізмів, спрямованих на формування стійкої зацікавленості персоналу в результатах діяльності організації та підтримку бажаної трудової поведінки.

Формування ефективної корпоративної системи мотивації передбачає перехід від фрагментарних заходів стимулювання до **системного, цілісного підходу**, який охоплює всі категорії персоналу та враховує специфіку організаційної культури, стратегії розвитку й зовнішнього середовища. У цьому контексті мотивація перестає бути виключно функцією HR-підрозділу і стає спільною відповідальністю керівництва всіх рівнів.

Базовою передумовою формування корпоративної системи мотивації є **чітке визначення її стратегічної спрямованості**. Мотиваційна система повинна бути безпосередньо пов'язана зі стратегією підприємства, підтримувати реалізацію ключових стратегічних цілей і сприяти формуванню конкурентних переваг. Наприклад, для інноваційно орієнтованих підприємств пріоритетними є стимули, що заохочують креативність, ініціативність та командну взаємодію, тоді як для стабільних виробничих структур – результативність, дисципліну та якість виконання процесів.

Важливим етапом формування корпоративної системи мотивації є **діагностика потреб і мотиваційних очікувань персоналу**. Універсальні мотиваційні моделі не завжди забезпечують бажаний ефект, оскільки працівники відрізняються за віком, професійним досвідом, ціннісними орієнтаціями та життєвими пріоритетами. Тому ефективна мотиваційна

система має враховувати сегментацію персоналу та поєднувати різні стимули для різних груп працівників.

Корпоративна система мотивації повинна ґрунтуватися на **поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів**, що доповнюють один одного. Матеріальні стимули забезпечують економічну зацікавленість працівників, тоді як нематеріальні сприяють формуванню внутрішньої мотивації, залученості та лояльності. Збалансоване використання цих інструментів дозволяє уникнути надмірної орієнтації на фінансову винагороду та знижує ризик мотиваційного «вигорання».

Одним із ключових принципів формування корпоративної системи мотивації є **прозорість і справедливість**. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання результатів праці, умови нарахування винагород і можливості професійного зростання. Несправедливе або непрозоре стимулювання призводить до зниження довіри, демотивації та формування опортуністичної поведінки персоналу.

Значну роль у формуванні мотиваційної системи відіграє **інтеграція оцінювання результатів праці з мотиваційними механізмами**. Сучасні корпоративні системи мотивації базуються на регулярному оцінюванні досягнень працівників, їхнього внеску в командні та організаційні результати, а також розвитку компетентностей. У цьому контексті використовуються інструменти управління за цілями, системи показників результативності, атестація та оцінювання за компетенціями.

Корпоративна культура виступає важливим середовищем функціонування мотиваційної системи. Саме через норми, цінності та традиції організації формуються очікувані моделі поведінки працівників. Корпоративна система мотивації має підтримувати й посилювати бажані культурні установки, заохочуючи відповідальність, командну роботу, орієнтацію на розвиток та інновації. У цьому сенсі мотивація стає інструментом культурного впливу на персонал.

Важливим елементом формування корпоративної системи мотивації є **роль керівників як носіїв і провідників мотиваційної політики**. Саме безпосередні керівники найбільше впливають на сприйняття працівниками мотиваційних стимулів, оскільки вони забезпечують зворотний зв'язок, визнання результатів і підтримку розвитку. Тому підготовка керівників до реалізації мотиваційної політики є необхідною умовою її ефективності.

Корпоративна система мотивації не є статичною конструкцією, а потребує **постійного моніторингу та адаптації**. Зміни у зовнішньому середовищі, трансформація ринку праці, розвиток цифрових технологій та зміна очікувань працівників зумовлюють необхідність регулярного перегляду мотиваційних інструментів і підходів. Гнучкість і здатність до оновлення виступають важливими характеристиками сучасних мотиваційних систем.

Особливого значення в сучасних умовах набуває **соціальна та ціннісна складова корпоративної мотивації**. Орієнтація на сталий розвиток, соціальну відповідальність, етичні стандарти та турботу про добробут працівників сприяє формуванню глибшої ідентифікації персоналу з організацією. У цьому контексті корпоративна система мотивації виходить за межі економічних стимулів і стає інструментом формування соціального капіталу підприємства.

Таким чином, формування корпоративної системи мотивації є складним багаторівневим процесом, який потребує стратегічного бачення, системного підходу та постійної взаємодії між керівництвом і персоналом. Ефективна корпоративна мотиваційна система забезпечує не лише досягнення високих результатів праці, а й створює умови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення людського капіталу.

Лекція 5

Оцінка, розвиток і навчання персоналу

Зміст

5.1. Методи оцінювання результативності працівників

5.2. Атестація, KPI та OKR як інструменти HR

5.3. Системи професійного розвитку персоналу

5.4. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації

5.1. Методи оцінювання результативності працівників

Оцінювання результативності працівників є однією з ключових функцій сучасного менеджменту персоналу та невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах господарювання результативність праці персоналу розглядається не лише як показник індивідуального внеску працівника у досягнення цілей організації, а як складна соціально-економічна категорія, що відображає взаємодію компетентностей, мотивації, умов праці, організаційної культури та управлінських рішень.

У науковій літературі **оцінювання результативності працівників** визначається як систематичний, цілеспрямований та формалізований процес вимірювання, аналізу й інтерпретації результатів трудової діяльності працівників з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації, кар'єрного зростання та використання людського потенціалу підприємства. Водночас оцінювання результативності виконує не лише контрольну, а й розвиткову, мотиваційну та комунікаційну функції.

Еволюція підходів до оцінювання результативності працівників тісно пов'язана зі зміною уявлень про роль людини в організації. На ранніх етапах розвитку менеджменту оцінювання зводилося переважно до контролю трудової дисципліни, обліку робочого часу та кількісних показників виконання виробничих завдань. Працівник розглядався як виконавець заданих операцій, а результативність ототожнювалася з обсягом виробітку або дотриманням нормативів. У подальшому, з розвитком теорій людських відносин і поведінкового менеджменту, оцінювання почало враховувати якісні аспекти праці, такі як ініціативність, відповідальність, командна взаємодія та лояльність до організації.

У сучасному менеджменті персоналу оцінювання результативності ґрунтується на розумінні працівника як носія знань, компетентностей і

творчого потенціалу. Відповідно, об'єктом оцінювання стає не лише кінцевий результат праці, а й процес його досягнення, рівень професійних і поведінкових компетентностей, здатність до навчання, адаптації та розвитку. Це зумовлює використання комплексних, багатовимірних методів оцінювання, які поєднують кількісні та якісні показники.

У теоретико-методологічному аспекті методи оцінювання результативності працівників доцільно розглядати як сукупність інструментів і процедур, що дозволяють виміряти ступінь відповідності фактичних результатів діяльності працівника встановленим цілям, стандартам і очікуванням організації. Вибір конкретних методів залежить від стратегії підприємства, організаційної структури, характеру діяльності, категорії персоналу та рівня управління.

Традиційні методи оцінювання результативності працівників базуються на використанні формалізованих критеріїв і показників, які дозволяють порівнювати результати праці між працівниками або з установленими нормативами. До таких методів належить оцінювання за результатами виконання посадових обов'язків, аналіз досягнення планових показників, використання рейтингових шкал, бальних оцінок і ранжування. Ці методи відзначаються відносною простотою застосування та можливістю стандартизації, однак мають обмеження щодо врахування індивідуальних особливостей працівників і контексту виконання роботи.

Окрему групу становлять методи оцінювання, орієнтовані на аналіз компетентностей працівників. Компетентність у цьому контексті розглядається як інтегрована характеристика, що поєднує знання, уміння, навички, цінності та поведінкові установки, необхідні для ефективного виконання професійних завдань. Оцінювання компетентностей дозволяє не лише зафіксувати поточний рівень результативності, а й визначити потенціал розвитку працівника, що є особливо важливим у системі стратегічного менеджменту персоналу.

У практиці сучасних організацій дедалі більшого поширення набувають методи комплексного оцінювання, які передбачають залучення кількох джерел інформації. Одним із таких методів є багатоканальне оцінювання, за якого результати діяльності працівника аналізуються з позицій керівника, колег, підлеглих і самого працівника. Такий підхід сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, розвитку зворотного зв'язку та формуванню культури відкритості в організації.

Важливе місце в системі оцінювання результативності посідають методи самооцінювання, які дозволяють працівнику самостійно проаналізувати власні досягнення, сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями професійного розвитку. Самооцінювання сприяє підвищенню відповідальності за результати праці, розвитку рефлексії та залученості працівників до процесів управління персоналом.

З позицій стратегічного управління оцінювання результативності працівників має бути тісно пов'язане з цілями підприємства та його довгостроковими пріоритетами. У цьому контексті результативність праці розглядається як внесок конкретного працівника або підрозділу у реалізацію стратегії організації. Такий підхід зумовлює необхідність узгодження індивідуальних показників результативності з корпоративними цілями та показниками ефективності діяльності підприємства в цілому.

Методологічно важливим є розмежування понять «результативність» і «ефективність» праці. Результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність характеризує співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. У системі оцінювання персоналу доцільно враховувати обидва аспекти, оскільки високі результати можуть бути досягнуті за рахунок надмірних витрат ресурсів або перевантаження персоналу, що негативно впливає на сталий розвиток організації.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу зумовлюють активне впровадження цифрових інструментів оцінювання результативності

працівників. Інформаційні HR-системи дозволяють автоматизувати збір і аналіз даних, забезпечити прозорість оцінювання та своєчасний зворотний зв'язок. Водночас цифровізація процесів оцінювання потребує дотримання принципів етичності, конфіденційності та недискримінації.

Таким чином, методи оцінювання результативності працівників у сучасному менеджменті персоналу виступають не лише інструментом контролю, а й важливим механізмом розвитку людського капіталу, підвищення мотивації та залученості персоналу. Ефективна система оцінювання результативності має бути системною, прозорою, орієнтованою на розвиток і узгодженою зі стратегією підприємства, що дозволяє забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

5.2. Атестація, KPI та OKR як інструменти HR

У сучасній системі менеджменту персоналу особливе місце посідають інструменти формалізованого оцінювання та управління результативністю праці, серед яких ключову роль відіграють атестація персоналу, система ключових показників ефективності (KPI) та система цілей і ключових результатів (OKR). Їх застосування зумовлене потребою забезпечення прозорості управлінських рішень, узгодження індивідуальних результатів працівників зі стратегічними цілями підприємства, а також формування обґрунтованої основи для розвитку, мотивації та кар'єрного просування персоналу.

Атестація персоналу у науковому розумінні трактується як систематичний, регламентований процес комплексної оцінки професійної придатності, рівня кваліфікації, результативності діяльності та відповідності працівника займаній посаді з метою прийняття управлінських рішень щодо його подальшого використання, розвитку або переміщення в організаційній структурі. Атестація виступає одним із традиційних, але водночас актуальних інструментів HR-менеджменту, який поєднує функції контролю, розвитку та зворотного зв'язку.

Історично атестація персоналу формувалася як механізм перевірки професійних знань і дотримання посадових вимог, особливо в умовах ієрархічних та бюрократичних організаційних структур. У сучасних умовах її зміст суттєво трансформувався: акцент зміщується з формальної перевірки відповідності на комплексну оцінку професійних, управлінських і поведінкових компетентностей, потенціалу розвитку та здатності працівника адаптуватися до змін.

У системі сучасного HR-менеджменту атестація розглядається як інструмент інтегрованого управління персоналом, що дозволяє поєднати оцінювання результативності з плануванням навчання, формуванням кадрового резерву та управлінням кар'єрою. Вона забезпечує об'єктивізацію управлінських рішень, знижує суб'єктивізм у питаннях просування та стимулювання персоналу, а також сприяє підвищенню довіри працівників до HR-політики підприємства.

Разом із тим ефективність атестації значною мірою залежить від її методологічної побудови, чіткості критеріїв оцінювання, прозорості процедур і дотримання принципів справедливості та недискримінації. У разі формального або суто контрольного підходу атестація може втратити розвиткову функцію та сприйматися працівниками як інструмент тиску, що негативно впливає на мотивацію й організаційний клімат.

Поряд із атестацією, дедалі більшого значення в сучасному менеджменті персоналу набуває система **ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI)**. KPI визначаються як кількісні або якісні показники, що відображають ступінь досягнення встановлених цілей і дозволяють виміряти результативність діяльності працівників, підрозділів або організації в цілому. У HR-контексті KPI слугують інструментом зв'язку між стратегією підприємства та індивідуальною результативністю персоналу.

Концептуально система KPI ґрунтується на ідеї управління за результатами, відповідно до якої кожен працівник має чітко усвідомлювати

очікувані результати своєї діяльності та критерії їх оцінювання. У цьому сенсі KPI виконують не лише вимірювальну, а й комунікаційну функцію, забезпечуючи прозорість цілей і підвищуючи відповідальність персоналу за досягнення результатів.

У практиці HR-менеджменту KPI застосовуються для оцінювання індивідуальної та командної результативності, формування системи матеріального стимулювання, аналізу ефективності бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Водночас надмірна орієнтація виключно на кількісні KPI може призводити до спрощеного сприйняття результативності праці та ігнорування якісних аспектів, таких як креативність, інноваційність, командна взаємодія та довгостроковий потенціал розвитку.

Методологічно важливим є узгодження KPI з різними рівнями управління. Індивідуальні показники результативності мають бути похідними від цілей підрозділу, а ті, у свою чергу, відображати стратегічні пріоритети підприємства. Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію системи управління результативністю та сприяє досягненню стратегічної цілісності організації.

Поряд із системою KPI у сучасних організаціях активно впроваджується система **OKR (Objectives and Key Results)**, яка розглядається як більш гнучкий і розвитковий інструмент управління цілями та результатами. OKR визначається як метод постановки цілей, що поєднує амбітні, якісно сформульовані цілі з чітко вимірюваними ключовими результатами, які відображають прогрес у їх досягненні.

На відміну від KPI, які часто мають стабільний характер і використовуються для оцінювання ефективності в усталених процесах, OKR орієнтовані на розвиток, інновації та адаптацію до змін. Вони дозволяють організаціям швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, формувати культуру орієнтації на результат і залучати персонал до спільного визначення пріоритетів розвитку.

У HR-менеджменті система OKR виконує важливу роль у формуванні залученості працівників, оскільки передбачає їх активну участь у процесі постановки цілей і регулярний зворотний зв'язок щодо досягнутих результатів. Це сприяє розвитку відповідальності, самостійності та внутрішньої мотивації персоналу, що особливо актуально в умовах економіки знань і поширення гнучких форм зайнятості.

Порівняльний аналіз атестації, KPI та OKR дозволяє зробити висновок, що ці інструменти не є взаємовиключними, а можуть і повинні застосовуватися комплексно в межах єдиної системи управління результативністю персоналу. Атестація забезпечує глибоку періодичну оцінку відповідності працівника посаді та його потенціалу розвитку, KPI дозволяють здійснювати регулярний моніторинг досягнення цілей, а OKR сприяють формуванню культури розвитку та інновацій.

Водночас інтеграція цих інструментів потребує чіткого методологічного підґрунтя та узгодження з кадровою стратегією підприємства. Неврахування специфіки організаційної культури, рівня зрілості HR-системи та готовності персоналу до змін може знизити ефективність їх застосування та спричинити опір з боку працівників.

Таким чином, атестація, KPI та OKR у сучасному менеджменті персоналу виступають не лише інструментами оцінювання, а й важливими елементами стратегічного управління людським капіталом. Їх грамотне поєднання дозволяє забезпечити баланс між контролем і розвитком, стабільністю та гнучкістю, індивідуальними результатами та стратегічними цілями підприємства, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації в сучасних соціально-економічних умовах.

5.3. Системи професійного розвитку персоналу

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та посилення конкурентної боротьби професійний розвиток персоналу розглядається як один із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку

підприємства. Перехід до економіки знань, цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі інтелектуального капіталу зумовлюють необхідність безперервного оновлення знань, умінь і компетентностей працівників, що вимагає формування системних підходів до управління їх професійним розвитком.

Професійний розвиток персоналу трактується як цілеспрямований, безперервний процес формування, оновлення та поглиблення професійних компетентностей працівників, спрямований на підвищення ефективності їхньої діяльності, розширення кар'єрних можливостей і забезпечення відповідності вимогам стратегічного розвитку організації. На відміну від разових заходів навчання, професійний розвиток має системний характер і охоплює всі етапи трудового життя працівника в організації.

Системи професійного розвитку персоналу формуються на перетині стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників. Вони мають забезпечувати баланс між інтересами організації, що прагне підвищити результативність і конкурентоспроможність, та очікуваннями персоналу щодо самореалізації, професійного зростання й стабільності зайнятості. У цьому контексті професійний розвиток виступає важливим інструментом підвищення залученості та лояльності працівників.

Ключовим елементом системи професійного розвитку є **діагностика потреб у розвитку**, яка передбачає виявлення розривів між наявним рівнем компетентностей працівників і вимогами посад або стратегічних напрямів розвитку підприємства. Така діагностика ґрунтується на результатах оцінювання персоналу, атестації, аналізу KPI та OKR, а також на індивідуальних планах розвитку працівників. Вона дозволяє перейти від формального навчання до цільового розвитку, орієнтованого на конкретні управлінські та виробничі завдання.

Важливе місце в системах професійного розвитку посідає **управління компетентностями**, яке передбачає формування моделей компетентностей для різних категорій персоналу та визначення пріоритетних напрямів їх

розвитку. Компетентнісний підхід дозволяє систематизувати вимоги до знань, навичок і поведінкових характеристик працівників, забезпечує прозорість критеріїв оцінювання та слугує основою для планування навчання й кар'єрного просування.

Одним із центральних інструментів реалізації професійного розвитку є **індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans, IDP)**. Вони являють собою структурований документ, у якому визначаються цілі розвитку працівника, необхідні компетентності, заходи з їх формування та очікувані результати. Індивідуальні плани розвитку сприяють персоналізації процесу навчання, підвищують відповідальність працівників за власний розвиток і забезпечують узгодження індивідуальних цілей із цілями організації.

Системи професійного розвитку персоналу тісно пов'язані з **управлінням кар'єрою**, яке передбачає планування горизонтального та вертикального просування працівників, підготовку кадрового резерву та формування наступності управлінських кадрів. Кар'єрне планування дозволяє організації зберігати та розвивати ключових працівників, знижувати ризики кадрового дефіциту та забезпечувати стабільність управління в довгостроковій перспективі.

У сучасних організаціях дедалі більшого значення набувають **корпоративні системи навчання**, які інтегрують різні форми та методи розвитку персоналу в єдину логічну структуру. Корпоративні університети, внутрішні тренінгові центри, програми наставництва та коучингу сприяють формуванню організаційних знань і передачі досвіду між поколіннями працівників. Вони дозволяють адаптувати навчальний контент до специфіки бізнесу та корпоративної культури підприємства.

Важливою складовою систем професійного розвитку є **наставництво та менторинг**, які забезпечують неформальну передачу знань і практичних навичок у процесі спільної діяльності. Наставництво сприяє швидшій адаптації нових працівників, розвитку професійної майстерності та

формуванню корпоративних цінностей. Менторинг, у свою чергу, орієнтований на стратегічний розвиток, підтримку управлінського потенціалу та формування лідерських компетентностей.

Значну роль у професійному розвитку персоналу відіграє **безперервне навчання (lifelong learning)**, яке розглядається як необхідна умова підтримання конкурентоспроможності працівників упродовж усього трудового життя. У межах систем професійного розвитку безперервне навчання реалізується через регулярне підвищення кваліфікації, участь у професійних спільнотах, обмін досвідом та самонавчання з використанням цифрових освітніх ресурсів.

Разом із тим ефективність систем професійного розвитку значною мірою залежить від **організаційної культури**, що підтримує навчання, розвиток і інновації. Формування культури розвитку передбачає заохочення ініціативності, відкритості до змін, готовності до експериментів і прийняття відповідальності за результати власної діяльності. У такому середовищі професійний розвиток сприймається не як формальний обов'язок, а як цінність і можливість для самореалізації.

Оцінювання ефективності систем професійного розвитку персоналу здійснюється за допомогою кількісних і якісних показників, що відображають як результати навчання, так і їх вплив на бізнес-показники організації. До таких показників належать рівень підвищення результативності праці, зниження плинності кадрів, зростання внутрішньої мобільності персоналу, а також рівень задоволеності працівників можливостями розвитку.

Таким чином, системи професійного розвитку персоналу виступають складовою стратегічного управління людськими ресурсами та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Їх ефективне функціонування дозволяє не лише підвищити професійну компетентність працівників, а й сформувати організацію, здатну до навчання, адаптації та сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

5.4. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації

У сучасних умовах розвитку економіки знань, цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції навчання і підвищення кваліфікації персоналу набувають стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Традиційні форми навчання поступово поступаються місцем інноваційним технологіям, що забезпечують гнучкість, індивідуалізацію та безперервність процесу професійного розвитку працівників. Сучасні технології навчання спрямовані не лише на передачу знань, а й на формування практичних навичок, розвиток критичного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін.

Сучасні технології навчання персоналу можна визначити як сукупність методів, інструментів і організаційних форм, що базуються на використанні цифрових, інтерактивних та інноваційних підходів до розвитку професійних компетентностей працівників. Їх ключовою особливістю є орієнтація на результат, практичну спрямованість та інтеграцію навчання з реальними бізнес-процесами підприємства.

Однією з найпоширеніших форм сучасного навчання є **e-learning**, який передбачає використання електронних освітніх платформ, систем управління навчанням (LMS), онлайн-курсів і відеолекцій. E-learning забезпечує доступність навчальних матеріалів незалежно від часу та місця перебування працівників, дозволяє зменшити витрати на навчання та охопити значну кількість персоналу. Водночас його ефективність значною мірою залежить від рівня мотивації працівників і якості навчального контенту.

Подальшим розвитком електронного навчання є **blended learning** (змішане навчання), яке поєднує онлайн-формати з очними заняттями, тренінгами та практичними сесіями. Такий підхід дозволяє поєднати переваги цифрових технологій із живою взаємодією між учасниками навчального процесу, сприяє кращому засвоєнню матеріалу та формуванню командних навичок. Змішане навчання широко використовується у

програмах підвищення кваліфікації управлінського персоналу та розвитку лідерських компетентностей.

Важливе місце серед сучасних технологій навчання посідає **microlearning**, що ґрунтується на поданні навчального матеріалу у вигляді коротких, чітко структурованих модулів. Такий формат відповідає сучасним когнітивним особливостям сприйняття інформації та дозволяє інтегрувати навчання у повсякденну роботу працівників. Microlearning особливо ефективний для оновлення знань, розвитку окремих навичок і швидкої адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Інноваційним напрямом розвитку навчальних технологій є **gamification (гейміфікація)**, яка передбачає використання ігрових елементів у навчальному процесі. Системи балів, рівнів, змагань і нагород сприяють підвищенню мотивації, залученості та активності працівників. Гейміфікація дозволяє створити безпечне середовище для експериментів, у якому працівники можуть відпрацьовувати професійні навички та управлінські рішення без ризику для реальних бізнес-процесів.

Суттєвий вплив на розвиток систем навчання персоналу мають **симуляційні та кейс-орієнтовані технології**, які забезпечують наближення навчання до реальних умов професійної діяльності. Бізнес-симуляції, рольові ігри та аналіз кейсів дозволяють формувати практичні навички прийняття рішень, командної взаємодії та управління складними ситуаціями. Такі технології є особливо ефективними у підготовці управлінських кадрів і фахівців, діяльність яких пов'язана з високим рівнем відповідальності.

Окрему групу сучасних технологій навчання становлять **коучинг і менторинг**, які орієнтовані на індивідуальний розвиток працівників. Коучинг спрямований на розкриття потенціалу, постановку цілей і підвищення особистої ефективності, тоді як менторинг забезпечує передачу досвіду та професійних знань від більш досвідчених працівників. Ці технології сприяють формуванню культури навчання та підтримують безперервний професійний розвиток персоналу.

У контексті цифровізації дедалі більшого поширення набувають **адаптивні навчальні системи**, що використовують елементи штучного інтелекту для персоналізації навчального процесу. Такі системи аналізують рівень знань, стиль навчання та прогрес працівників, автоматично коригуючи навчальні траєкторії. Адаптивне навчання дозволяє підвищити ефективність підвищення кваліфікації та скоротити час, необхідний для досягнення запланованих результатів.

Важливим напрямом сучасних технологій навчання є **соціальне навчання**, яке ґрунтується на взаємодії працівників у професійних спільнотах, обміні знаннями та колективному розв'язанні проблем. Використання корпоративних соціальних мереж, внутрішніх форумів і платформ для обміну досвідом сприяє формуванню організаційних знань і розвитку командної компетентності.

Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних організаціях дедалі частіше здійснюється у форматі **безперервного професійного навчання**, що інтегрується з процесами оцінювання результативності та планування кар'єри. Навчання стає частиною індивідуальних планів розвитку, а його результати використовуються для прийняття управлінських рішень щодо просування, ротації та формування кадрового резерву.

Ефективність сучасних технологій навчання значною мірою визначається системою **оцінювання результатів навчання**, яка передбачає аналіз рівня засвоєння знань, змін у поведінці працівників та впливу навчання на показники діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити зворотний зв'язок, коригувати навчальні програми та підвищувати їх практичну цінність.

Отже, сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами. Вони забезпечують гнучкість, інноваційність і безперервність розвитку персоналу, сприяють формуванню конкурентоспроможного

людського капіталу та підвищують адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища.

Лекція 6

Управління кар'єрою та кадровим резервом

Зміст

- 6.1. Теорії та моделі кар'єрного розвитку
- 6.2. Методи планування кар'єри працівників
- 6.3. Формування кадрового резерву та його використання
- 6.4. Управління талановитими працівниками

6.1. Теорії та моделі кар'єрного розвитку

Управління кар'єрою персоналу є однією з ключових складових сучасного менеджменту персоналу, оскільки безпосередньо пов'язане з розвитком людського капіталу, формуванням кадрового потенціалу підприємства та забезпеченням його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах динамічного зовнішнього середовища, цифровізації економіки, зростання ролі знань і компетентностей, кар'єрний розвиток працівників перестає бути виключно індивідуальною справою та набуває системного управлінського характеру.

Кар'єра у сучасному розумінні трактується як процес професійного, посадового та особистісного розвитку працівника протягом його трудового життя, що відбувається в межах однієї або кількох організацій і супроводжується зміною ролей, функцій, рівня відповідальності, компетентностей та соціального статусу. Кар'єрний розвиток поєднує інтереси працівника щодо самореалізації, професійного зростання та стабільності з інтересами підприємства щодо формування ефективного, лояльного та результативного персоналу.

У наукових дослідженнях виділяють різні підходи до розуміння кар'єри. Традиційний підхід розглядає кар'єру переважно як вертикальний рух працівника в ієрархії посад, що супроводжується підвищенням статусу, повноважень і матеріальної винагороди. У межах цього підходу успішна кар'єра ототожнюється з просуванням службовими сходами. Однак у

сучасних організаціях, особливо знаннєсємних та інноваційних, дедалі більшого значення набувають альтернативні трактування кар'єри, які враховують горизонтальний розвиток, професійну спеціалізацію, розширення компетентностей і проектну мобільність.

Сучасні теорії кар'єрного розвитку ґрунтуються на визнанні активної ролі особистості у формуванні власної кар'єри, а також на необхідності узгодження індивідуальних кар'єрних очікувань із цілями та стратегією організації. Однією з базових є теорія життєвого циклу кар'єри, відповідно до якої кар'єра розглядається як послідовність етапів професійного розвитку працівника. До таких етапів зазвичай відносять фазу професійного самовизначення, входження в професію, становлення, стабілізації, підтримання досягнутого рівня та завершення кар'єри. Кожен із цих етапів характеризується специфічними мотиваційними установками, потребами у навчанні, очікуваннями щодо кар'єрного зростання та роллю підприємства у підтримці розвитку працівника.

Важливе місце у теоріях кар'єрного розвитку посідає концепція кар'єрних якорів, яка пояснює індивідуальні відмінності у кар'єрних уподобаннях працівників. Кар'єрний якор визначається як сукупність цінностей, мотивів і здібностей, які людина не готова жертвувати під час прийняття кар'єрних рішень. Відповідно до цієї концепції, одні працівники орієнтовані на управлінську кар'єру та прагнуть до лідерських позицій, інші – на професійну експертність, стабільність, автономію, підприємництво або баланс між роботою та особистим життям. Усвідомлення кар'єрних якорів дозволяє підприємству формувати більш індивідуалізовані підходи до управління кар'єрою та підвищувати задоволеність персоналу.

У сучасному менеджменті персоналу широко використовується концепція безмежної кар'єри, яка виходить за межі традиційних організаційних структур. У межах цієї концепції кар'єра розглядається як динамічний процес, що може включати зміну роботодавців, професійних ролей, форм зайнятості та сфер діяльності. Основний акцент робиться на

розвитку переносних компетентностей, здатності до навчання протягом життя та адаптивності до змін. Для підприємств це означає необхідність створення таких умов праці, які дозволяють утримувати талановитих працівників навіть за умов зростання їх зовнішньої мобільності.

Паралельно розвивається концепція протейної кар'єри, відповідно до якої відповідальність за кар'єрний розвиток переважно покладається на самого працівника, а успіх кар'єри вимірюється не стільки посадовими досягненнями, скільки рівнем особистісної реалізації, задоволеності працею та відповідності роботи життєвим цінностям. У межах цієї моделі роль підприємства полягає у створенні можливостей для розвитку, навчання та самореалізації, а не у жорсткому плануванні кар'єрних траєкторій.

Значний вплив на сучасні моделі кар'єрного розвитку має компетентнісний підхід, який розглядає кар'єру як процес накопичення та розвитку професійних, управлінських і соціальних компетентностей. У цьому контексті кар'єрне зростання пов'язується не лише з формальним підвищенням, а й із розширенням професійної експертизи, участю у складніших проєктах, виконанням міжфункціональних завдань і розвитком лідерського потенціалу.

У практиці менеджменту персоналу поширеними є організаційні моделі кар'єрного розвитку, які визначають можливі кар'єрні траєкторії в межах підприємства. До них належать вертикальна кар'єра, горизонтальна кар'єра, діагональна кар'єра та проєктна кар'єра. Вертикальна модель передбачає послідовне просування ієрархією посад, горизонтальна – розвиток у межах однієї професійної сфери без підвищення формального статусу, діагональна – поєднання професійного та управлінського зростання, а проєктна – кар'єрний розвиток через участь у тимчасових міждисциплінарних командах.

Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують гнучкі та індивідуалізовані моделі кар'єрного розвитку, що враховують стратегічні потреби організації та особистісні особливості працівників. Управління

кар'єрою в такому підході розглядається як спільна відповідальність працівника та роботодавця, що передбачає поєднання інструментів планування, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу.

Таким чином, теорії та моделі кар'єрного розвитку формують теоретичну основу управління кар'єрою в сучасних організаціях і дозволяють розглядати кар'єру не лише як інструмент просування персоналу, а як стратегічний механізм розвитку людського капіталу, забезпечення спадковості управління та підвищення ефективності діяльності підприємства.

6.2. Методи планування кар'єри працівників

Планування кар'єри працівників є важливим інструментом сучасного менеджменту персоналу, що забезпечує цілеспрямований розвиток людського капіталу та узгодження індивідуальних професійних траєкторій із довгостроковими цілями підприємства. У стратегічному вимірі планування кар'єри сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів, формуванню кадрового резерву та забезпеченню наступності управління.

Планування кар'єри працівників доцільно визначати як систематичний управлінський процес, спрямований на визначення можливих напрямів професійного та посадового розвитку працівника, встановлення цілей кар'єрного зростання, а також розроблення комплексу заходів щодо формування необхідних компетентностей для досягнення цих цілей у межах організації. На відміну від спонтанного або ситуативного кар'єрного розвитку, планування кар'єри передбачає усвідомлену взаємодію між працівником і підприємством, що ґрунтується на принципах довгостроковості, системності та взаємної відповідальності.

У сучасному менеджменті персоналу застосовується сукупність методів планування кар'єри, які різняться за рівнем формалізації, часовим горизонтом та ступенем індивідуалізації. Одним із базових є метод індивідуального кар'єрного планування, який передбачає спільне визначення працівником і керівником або HR-фахівцем кар'єрних цілей, бажаних посад

чи професійних ролей, а також етапів і строків їх досягнення. У межах цього методу формуються індивідуальні плани розвитку, що включають навчання, стажування, участь у проєктах, ротацію та наставництво.

Важливим методом планування кар'єри є оцінювання потенціалу працівників, яке дозволяє визначити їх здатність до подальшого професійного та управлінського зростання. Потенціал працівника у цьому контексті трактується як сукупність його здібностей, мотиваційних установок, цінностей і особистісних характеристик, які забезпечують можливість ефективного виконання складніших завдань у майбутньому. Оцінювання потенціалу здійснюється за допомогою різних інструментів, зокрема атестації, оцінки компетентностей, центрів оцінювання та аналізу результативності діяльності.

Метод побудови кар'єрних траєкторій широко використовується у великих та середніх організаціях і передбачає формалізацію можливих шляхів кар'єрного руху для різних категорій персоналу. Кар'єрна траєкторія визначається як послідовність посад, ролей або професійних рівнів, через які може пройти працівник у процесі розвитку в межах підприємства. Такий підхід дозволяє зробити кар'єрні можливості прозорими, зменшити суб'єктивність управлінських рішень та підвищити прогнозованість розвитку персоналу.

Значне поширення в сучасній практиці має метод горизонтального кар'єрного планування, який орієнтований на розширення професійної компетентності працівників без обов'язкового підвищення посади. У межах цього методу кар'єрний розвиток реалізується через ротацію між підрозділами, освоєння суміжних функцій, участь у міжфункціональних командах і проєктах. Горизонтальне планування кар'єри є особливо актуальним для знаннєорієнтованих організацій, де професійна експертиза часто має не меншу цінність, ніж управлінський статус.

Метод наставництва та коучингу відіграє важливу роль у плануванні кар'єри, оскільки забезпечує передачу досвіду, формування управлінських і

професійних компетентностей та підтримку працівників на різних етапах їх кар'єрного розвитку. Наставництво розглядається як цілеспрямована взаємодія більш досвідченого працівника з менш досвідченим з метою професійного становлення та адаптації, тоді як коучинг орієнтований на розкриття потенціалу працівника та досягнення ним індивідуальних кар'єрних цілей.

У стратегічному менеджменті персоналу застосовується метод планування кар'єри на основі компетентнісних моделей. Він передбачає визначення ключових компетентностей, необхідних для виконання певних посад або ролей, та співвіднесення їх із поточним рівнем розвитку працівника. Кар'єрне зростання в цьому випадку розглядається як процес поступового нарощування компетентностей, а рішення щодо просування ґрунтуються на об'єктивних критеріях професійної готовності.

Метод резервування посад є тісно пов'язаним із плануванням кар'єри та полягає у визначенні працівників, які можуть у перспективі зайняти ключові управлінські або дефіцитні професійні позиції. Формування резерву дозволяє підприємству забезпечити безперервність управління та мінімізувати ризики, пов'язані з вибуттям ключових працівників. Для працівників участь у кадровому резерві виступає важливим мотиватором та елементом довгострокового кар'єрного планування.

У сучасних умовах зростає значення методів самопланування кар'єри, які передбачають активну участь працівника у визначенні власних кар'єрних цілей і шляхів їх досягнення. Підприємство у цьому випадку виступає не стільки директивним суб'єктом управління, скільки партнером, який створює умови для розвитку, надає інформаційну підтримку та ресурси для навчання.

Таким чином, методи планування кар'єри працівників у сучасному менеджменті персоналу утворюють комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, спрямованих на гармонізацію інтересів особистості та організації. Їх ефективне застосування забезпечує

цілеспрямований розвиток персоналу, підвищення його залученості та формування стійкого кадрового потенціалу підприємства.

6.3. Формування кадрового резерву та його використання

Формування кадрового резерву є одним із ключових напрямів стратегічного управління персоналом, що забезпечує стабільність функціонування підприємства, наступність управління та своєчасне заміщення вакантних або критично важливих посад. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції за кваліфіковані кадри та ускладнення управлінських завдань значення кадрового резерву суттєво зростає.

Кадровий резерв доцільно визначати як цілеспрямовано сформовану групу працівників, які за своїми професійними, управлінськими та особистісними характеристиками, а також рівнем розвитку компетентностей потенційно здатні в перспективі обіймати вищі, управлінські або дефіцитні посади на підприємстві. На відміну від випадкового підбору кандидатів, кадровий резерв формується на основі системного оцінювання, довгострокового прогнозування потреб у персоналі та узгодження інтересів організації і працівників.

Процес формування кадрового резерву починається з визначення ключових і критичних посад, заміщення яких має стратегічне значення для підприємства. До таких посад, як правило, належать управлінські позиції, експертні ролі з унікальними знаннями, а також посади, що потребують тривалої підготовки. Визначення потреби у резерві ґрунтується на аналізі організаційної структури, вікової та кваліфікаційної структури персоналу, прогнозуванні плинності кадрів і стратегічних планах розвитку підприємства.

Відбір працівників до кадрового резерву здійснюється на основі комплексного оцінювання їх результативності та потенціалу. Результативність відображає фактичні досягнення працівника у виконанні посадових обов'язків, тоді як потенціал характеризує його здатність до професійного й управлінського зростання у майбутньому. Для цього

використовуються такі інструменти, як атестація, оцінка компетентностей, аналіз KPI, співбесіди з керівниками, методи «360 градусів» та центри оцінювання.

Важливим принципом формування кадрового резерву є його прозорість і обґрунтованість. Працівники мають розуміти критерії включення до резерву, вимоги до розвитку та можливі перспективи кар'єрного зростання. Прозорість процедур сприяє підвищенню довіри до системи управління персоналом і зменшенню ризику суб'єктивізму та конфліктів.

Сформований кадровий резерв не є статичною категорією, а потребує постійного розвитку та актуалізації. Використання кадрового резерву передбачає цілеспрямовану підготовку резервістів до виконання складніших професійних і управлінських функцій. З цією метою розробляються індивідуальні програми розвитку, що включають професійне навчання, підвищення кваліфікації, участь у проєктній діяльності, ротацію посад, стажування та наставництво.

Особливу роль у використанні кадрового резерву відіграє поєднання теоретичного навчання з практичним досвідом. Залучення резервістів до виконання тимчасових управлінських обов'язків, участі у стратегічних проєктах або заміщення керівників під час їх відсутності дозволяє перевірити рівень готовності кандидатів до просування та скоригувати індивідуальні плани розвитку.

Ефективне використання кадрового резерву сприяє скороченню часу адаптації працівників на нових посадах, зниженню витрат на зовнішній рекрутинг і мінімізації ризиків управлінських помилок. Для підприємства кадровий резерв виступає інструментом забезпечення безперервності управління, тоді як для працівників – важливим мотиваційним чинником і підтвердженням довіри з боку керівництва.

У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набуває диференційований підхід до формування кадрового резерву, який передбачає виокремлення управлінського, професійного та проєктного резерву. Такий

підхід дозволяє більш гнучко реагувати на потреби підприємства та враховувати різні траєкторії кар'єрного розвитку персоналу.

Важливою умовою ефективності системи кадрового резерву є її інтеграція з іншими елементами управління персоналом, зокрема системами оцінювання, навчання, мотивації та планування кар'єри. Лише за умови комплексного підходу кадровий резерв перетворюється з формального переліку кандидатів на дієвий інструмент стратегічного розвитку підприємства.

Отже, формування та використання кадрового резерву є складним і багатоаспектним управлінським процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства через розвиток і раціональне використання його людського потенціалу.

6.4. Управління талановитими працівниками

Управління талановитими працівниками є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту персоналу, що спрямований на формування, розвиток і утримання працівників із високим рівнем професійного, управлінського та інноваційного потенціалу. В умовах економіки знань і посилення конкуренції саме талановиті працівники виступають ключовим джерелом довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Талановиті працівники у системі управління персоналом визначаються як особи, які демонструють стабільно високі результати діяльності, володіють розвиненими професійними та поведінковими компетентностями, здатні до швидкого навчання, генерування нових ідей і ефективного виконання складних завдань у перспективі. На відміну від просто висококваліфікованих фахівців, талановиті працівники характеризуються наявністю значного потенціалу розвитку, що дозволяє їм адаптуватися до змін і брати на себе нові ролі в організації.

Система управління талановитими працівниками, або talent management, являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень

і практик, спрямованих на ідентифікацію, залучення, розвиток, мотивацію та утримання талановитого персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Її ключовою особливістю є довгострокова орієнтація та тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку організації.

Ідентифікація талановитих працівників здійснюється на основі поєднання оцінки поточної результативності та потенціалу майбутнього розвитку. Для цього використовуються системи оцінювання компетентностей, аналіз досягнення індивідуальних цілей, результати атестації, експертні оцінки керівників, методи «360 градусів» і центри оцінювання. Важливою умовою ефективності цього процесу є застосування об'єктивних критеріїв та мінімізація суб'єктивного впливу.

Розвиток талановитих працівників передбачає створення індивідуалізованих програм професійного та управлінського зростання, що відповідають як потребам підприємства, так і кар'єрним очікуванням працівників. Такі програми можуть включати участь у стратегічних проєктах, ротацію посад, наставництво, коучинг, спеціалізоване навчання та міжнародні стажування. Особливу роль у розвитку талантів відіграє створення середовища, що стимулює саморозвиток, інноваційне мислення та відповідальність за результати діяльності.

Мотивація та утримання талановитих працівників є одним із найбільш складних завдань системи talent management. Для цієї категорії персоналу традиційні матеріальні стимули часто є недостатніми, тому підприємства застосовують комплексні системи мотивації, що поєднують фінансові винагороди з нематеріальними чинниками, такими як можливості професійного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, автономія у виконанні завдань, визнання досягнень і сприятливий організаційний клімат.

Управління талановитими працівниками тісно пов'язане з плануванням кар'єри та формуванням кадрового резерву. Талановиті працівники часто розглядаються як основна база для заміщення ключових посад у

майбутньому, що зумовлює необхідність їх цілеспрямованої підготовки до виконання управлінських функцій. Водночас важливо враховувати різноманітність кар'єрних траєкторій і надавати можливість розвитку не лише за вертикальною, а й за горизонтальною або проєктною моделлю.

Суттєвим елементом ефективного управління талантами є формування організаційної культури, орієнтованої на розвиток і підтримку високих досягнень. Така культура передбачає заохочення ініціативності, відкритість до змін, толерантність до помилок у процесі навчання та постійний зворотний зв'язок між керівниками і працівниками.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифровізація процесів управління талановитими працівниками. Використання HR-аналітики, електронних платформ управління талантами та систем моніторингу розвитку персоналу дозволяє підвищити точність управлінських рішень і забезпечити персоналізований підхід до розвитку кожного працівника.

Таким чином, управління талановитими працівниками є стратегічно важливим напрямом сучасного менеджменту персоналу, який забезпечує стійкий розвиток підприємства шляхом максимального розкриття та ефективного використання людського потенціалу.

Лекція 7

Інноваційні практики та цифровізація HR-менеджменту

Зміст

- 7.1. HR-аналітика та Big Data у прийнятті кадрових рішень
- 7.2. Використання електронних HRM-систем
- 7.3. Управління персоналом в умовах віддаленої роботи
- 7.4. Світові тренди цифрової трансформації HR

7.1. HR-аналітика та Big Data у прийнятті кадрових рішень

HR-аналітика є одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі даних у процесах управління. Перехід від інтуїтивних та експертних кадрових рішень до доказового (data-driven) управління

персоналом зумовлений ускладненням організаційних систем, зростанням конкуренції за таланти та необхідністю підвищення ефективності використання людського капіталу.

HR-аналітика – це система методів і інструментів збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал з метою обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу. Вона поєднує елементи статистики, економічного аналізу, управлінського обліку, поведінкових наук та інформаційних технологій. Основна ідея HR-аналітики полягає у трансформації кадрових даних у знання, що мають практичну управлінську цінність.

Становлення HR-аналітики пов'язане з еволюцією підходів до управління персоналом – від обліково-адміністративної функції до стратегічного партнерства HR із вищим менеджментом. У традиційних моделях управління персоналом дані використовувалися переважно для фіксації чисельності працівників, руху кадрів та розрахунку заробітної плати. У сучасних умовах HR-аналітика спрямована на прогнозування поведінки персоналу, оцінювання ризиків, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємства.

Важливим елементом сучасної HR-аналітики є використання **Big Data**. **Big Data** у HR-менеджменті – це великі за обсягом, різноманітні за структурою та динамічні масиви даних про персонал, які неможливо ефективно обробляти традиційними методами аналізу. До таких даних належать не лише формалізовані показники (стаж, освіта, рівень оплати праці), а й неструктуровані дані: результати опитувань, цифрові сліди працівників, дані корпоративних платформ, соціальних мереж, систем дистанційної роботи та навчання.

Застосування Big Data у HR-менеджменті дозволяє перейти від описової аналітики до прогнозної та прескриптивної. Описова аналітика відповідає на запитання «що відбулося», прогнозна – «що може відбутися», а

прескриптивна – «які управлінські дії доцільно здійснити». Таким чином, HR-аналітика стає інструментом стратегічного управління персоналом.

Одним із ключових напрямів використання HR-аналітики є підтримка процесів рекрутингу та відбору персоналу. Аналіз великих масивів даних дозволяє визначати найбільш ефективні канали залучення кандидатів, прогнозувати успішність працівників на конкретних посадах, знижувати ризик помилок при прийнятті кадрових рішень. Це сприяє зменшенню витрат на підбір персоналу та підвищенню якості найму.

Важливу роль HR-аналітика відіграє в управлінні плинністю кадрів. На основі аналізу історичних даних можна ідентифікувати фактори, що впливають на звільнення працівників, та розробляти превентивні заходи щодо їх утримання. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління плинністю до проактивного управління залученістю та лояльністю персоналу.

HR-аналітика також використовується для оцінювання ефективності систем мотивації та стимулювання праці. Аналіз взаємозв'язку між показниками результативності, рівнем винагороди та задоволеністю працівників дає змогу коригувати мотиваційні програми відповідно до стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті HR-аналітика підтримує формування справедливих і прозорих систем оплати праці.

Значне поширення HR-аналітика отримала у сфері розвитку та навчання персоналу. На основі даних про результати оцінювання, кар'єрні траєкторії та навчальні активності працівників можна формувати індивідуальні плани розвитку, прогнозувати потребу в компетенціях та оцінювати віддачу від інвестицій у навчання. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим впровадження HR-аналітики та Big Data супроводжується низкою методологічних і етичних викликів. До них належать проблеми якості даних, конфіденційності персональної інформації, ризику

упереджених алгоритмів та необхідність формування аналітичних компетенцій у HR-фахівців. Тому ефективне використання HR-аналітики потребує не лише технологічної, а й організаційної та культурної трансформації системи управління персоналом.

У сучасних умовах HR-аналітика розглядається як невід’ємний елемент цифрової трансформації HR-менеджменту та як інструмент інтеграції управління персоналом у загальну систему стратегічного управління підприємством. Її розвиток сприяє підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, прозорості управлінських процесів та ефективності використання людського капіталу.

7.2. Використання електронних HRM-систем

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання складності управлінських процесів дедалі більшого значення набуває впровадження електронних HRM-систем як інструменту підвищення ефективності менеджменту персоналу. Автоматизація кадрових процесів є відповіддю на потребу підприємств у швидкому доступі до достовірної інформації, оптимізації витрат та підвищенні якості управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

HRM-система (Human Resource Management System) – це інтегрований програмний комплекс, призначений для автоматизації процесів управління персоналом, зберігання та обробки кадрових даних, підтримки прийняття управлінських рішень і забезпечення інформаційної взаємодії між працівниками, HR-службою та керівництвом підприємства. Електронні HRM-системи охоплюють усі ключові функції менеджменту персоналу – від обліку кадрів до стратегічного планування людського капіталу.

Використання HRM-систем є логічним етапом еволюції управління персоналом від паперового документообігу та фрагментарних програмних рішень до комплексних цифрових платформ. У традиційних моделях кадрового управління значна частина часу HR-фахівців витрачалася на рутинні операції: ведення особових справ, підготовку звітності, контроль

відпусток і лікарняних. Впровадження електронних HRM-систем дозволяє автоматизувати ці процеси та зосередити увагу HR-служби на стратегічних завданнях.

Сучасні HRM-системи мають модульну структуру, що забезпечує гнучкість їх використання залежно від розміру підприємства, галузевої специфіки та стратегічних цілей. До базових модулів, як правило, належать: кадровий облік, розрахунок заробітної плати, управління рекрутингом, адаптацією, оцінюванням результативності, навчанням і розвитком персоналу, а також управління кар'єрою та кадровим резервом.

Особливу роль HRM-системи відіграють у процесі **цифрового рекрутингу**. Автоматизовані модулі дозволяють формувати електронні бази кандидатів, інтегруватися з платформами пошуку роботи, здійснювати первинний відбір резюме, планувати співбесіди та оцінювати кандидатів за заданими критеріями. Це значно скорочує час закриття вакансій і підвищує якість добору персоналу.

У сфері адаптації нових працівників HRM-системи забезпечують стандартизацію адаптаційних програм, контроль виконання індивідуальних планів входження в посаду та моніторинг результатів випробувального терміну. Електронні платформи дозволяють новим працівникам швидше інтегруватися в організаційне середовище та отримувати необхідну інформацію в зручному форматі.

Важливим напрямом використання HRM-систем є управління результативністю праці персоналу. За допомогою цифрових інструментів здійснюється постановка цілей, оцінювання досягнення KPI та OKR, проведення атестацій і формування звітів щодо ефективності працівників. Це сприяє прозорості оцінювання, зменшенню суб'єктивізму та підвищенню довіри персоналу до системи управління.

У контексті розвитку та навчання персоналу HRM-системи часто інтегруються з **LMS-платформами (Learning Management System)**, що дозволяє планувати навчальні заходи, відстежувати прогрес працівників,

оцінювати результати навчання та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Такий підхід забезпечує безперервність навчання та його узгодженість зі стратегічними цілями підприємства.

Значною перевагою електронних HRM-систем є їх аналітичні можливості. Вбудовані інструменти HR-аналітики дозволяють формувати різноманітні звіти, виявляти тенденції у сфері управління персоналом, оцінювати ефективність кадрових програм і прогнозувати потребу в людських ресурсах. У поєднанні з технологіями Big Data HRM-системи стають потужним інструментом підтримки стратегічних управлінських рішень.

Окремої уваги потребує використання **хмарних HRM-систем**, які забезпечують доступ до кадрової інформації в режимі реального часу незалежно від місця перебування користувачів. Це особливо актуально в умовах поширення дистанційної та гібридної форм зайнятості. Хмарні рішення сприяють підвищенню гнучкості управління персоналом та зниженню витрат на IT-інфраструктуру.

Разом із перевагами впровадження HRM-систем пов'язане з низкою викликів. Серед них – необхідність захисту персональних даних, адаптація персоналу до нових цифрових інструментів, опір організаційним змінам та потреба у підвищенні цифрових компетенцій HR-фахівців. Тому впровадження HRM-систем потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові аспекти.

Узагальнюючи, можна зазначити, що використання електронних HRM-систем є необхідною умовою сучасного менеджменту персоналу. Вони забезпечують інтеграцію кадрових процесів, підвищують ефективність управління людським капіталом і сприяють трансформації HR-функції з адміністративної у стратегічну. В умовах цифрової економіки HRM-системи стають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

7.3. Управління персоналом в умовах віддаленої роботи

Поширення цифрових технологій, глобалізація бізнесу та трансформація ринку праці зумовили активний розвиток віддалених форм зайнятості. Віддалена робота перестала бути тимчасовим явищем і набула статусу стійкої організаційної практики, що потребує переосмислення традиційних підходів до менеджменту персоналу. Управління персоналом в умовах віддаленої роботи стає окремим напрямом HR-менеджменту, орієнтованим на забезпечення результативності, мотивації та залученості працівників за відсутності фізичної присутності на робочому місці.

Віддалена робота – це форма організації праці, за якої працівник виконує свої професійні обов’язки поза межами офісу роботодавця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії, контролю та обміну результатами діяльності. Віддалена робота може бути повною, частковою (гібридною) або епізодичною, залежно від організаційної політики підприємства.

Перехід до віддаленої роботи суттєво змінює зміст управлінських функцій HR-служби. Якщо в традиційній моделі управління акцент робився на контролі робочого часу та фізичній присутності працівників, то в умовах дистанційної роботи ключового значення набуває управління результатами, комунікаціями та корпоративною культурою. Це вимагає впровадження нових управлінських підходів і цифрових інструментів.

Одним із ключових аспектів управління персоналом у віддаленому форматі є **організація ефективної комунікації**. За відсутності безпосереднього особистого контакту зростає ризик інформаційних розривів, непорозумінь і зниження командної взаємодії. Для мінімізації цих ризиків підприємства впроваджують цифрові канали комунікації, такі як корпоративні месенджери, відеоконференції, спільні робочі платформи та системи управління завданнями. HR-служба відіграє важливу роль у формуванні правил цифрової комунікації та розвитку комунікативної культури в команді.

Особливу увагу в умовах віддаленої роботи приділяють **управлінню результативністю праці**. Контроль виконання завдань ґрунтується не на відпрацьованому часі, а на досягненні запланованих результатів. Для цього широко застосовуються системи KPI, OKR та інші інструменти цільового управління. Чітке формулювання завдань, прозорі критерії оцінювання та регулярний зворотний зв'язок стають основою ефективного дистанційного менеджменту.

Важливим завданням HR-менеджменту є **підтримка мотивації та залученості віддалених працівників**. Робота поза офісом може призводити до соціальної ізоляції, зниження відчуття приналежності до організації та емоційного вигорання. З метою подолання цих проблем підприємства впроваджують віртуальні командні заходи, онлайн-тренінги, цифрові програми визнання досягнень і розвитку корпоративної культури. HR-служба виступає координатором таких ініціатив і формує середовище психологічної підтримки персоналу.

Окремого значення набуває **адаптація нових працівників** в умовах віддаленої роботи. Відсутність особистого контакту ускладнює процес соціалізації новачків, тому підприємства використовують цифрові адаптаційні програми, онлайн-наставництво, відеопрезентації та електронні гіді. Ефективна дистанційна адаптація сприяє швидшому включенню працівника в робочі процеси та зменшенню плинності кадрів.

Управління персоналом у віддаленому форматі тісно пов'язане з розвитком **цифрових компетенцій** працівників і керівників. Здатність ефективно використовувати цифрові інструменти, організовувати власний робочий час і працювати в умовах інформаційної невизначеності стає важливою складовою професійної компетентності. HR-менеджмент забезпечує навчання персоналу навичкам дистанційної роботи та цифрової взаємодії.

Суттєвим аспектом дистанційного управління є **забезпечення балансу між роботою та особистим життям**. Віддалена робота часто стирає межі

між робочим і позаробочим часом, що може негативно впливати на психоемоційний стан працівників. Тому сучасні HR-політики передбачають регламентацію робочого часу, правила цифрової доступності та підтримку програм добробуту персоналу.

Не менш важливим є питання **інформаційної безпеки та захисту персональних даних** в умовах віддаленої роботи. Використання домашніх мереж і особистих пристроїв підвищує ризики витоку інформації. HR-служба спільно з IT-підрозділами розробляє політики безпеки, проводить інструктажі та формує відповідальне ставлення працівників до захисту корпоративних даних.

У підсумку управління персоналом в умовах віддаленої роботи можна розглядати як комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення результативності, мотивації та розвитку персоналу за відсутності фізичної взаємодії. Успішна реалізація дистанційної моделі управління вимагає від підприємств гнучкості, високого рівня цифрової зрілості та стратегічного бачення ролі людського капіталу. В умовах сучасної економіки віддалена робота стає не лише викликом, а й джерелом нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

7.4. Світові тренди цифрової трансформації HR

Цифрова трансформація HR-менеджменту є складовою глобальних змін у системі управління підприємствами, що відбуваються під впливом технологічного прогресу, розвитку економіки знань, глобалізації ринку праці та зміни очікувань працівників. Сучасний HR поступово переходить від адміністративно-облікових функцій до стратегічного партнерства в управлінні людським капіталом, використовуючи цифрові інструменти та інноваційні практики.

Цифрова трансформація HR – це процес системного впровадження цифрових технологій у всі функції управління персоналом з метою підвищення ефективності HR-процесів, якості управлінських рішень та створення цінності для бізнесу й працівників. Вона охоплює не лише

автоматизацію, а й зміну організаційної культури, управлінського мислення та ролі HR-служби.

Одним із ключових світових трендів є **перехід до data-driven HR**, тобто управління персоналом на основі даних. HR-аналітика, використання Big Data та предиктивних моделей дозволяють прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчання, визначати фактори залученості та приймати обґрунтовані кадрові рішення. У провідних міжнародних компаніях аналітичні HR-платформи інтегруються з фінансовими та операційними системами, що забезпечує цілісне бачення впливу людського капіталу на результати діяльності підприємства.

Важливим трендом цифрової трансформації HR є **активне використання штучного інтелекту та машинного навчання**. Алгоритми ШІ застосовуються для автоматизованого відбору кандидатів, аналізу резюме, проведення первинних співбесід за допомогою чат-ботів, персоналізації навчальних програм і прогнозування професійного розвитку працівників. Використання ШІ сприяє зменшенню суб'єктивності в кадрових рішеннях і підвищенню швидкості HR-процесів, водночас актуалізує питання етики та відповідального використання технологій.

Наступним глобальним трендом є **розвиток цифрового досвіду працівника**. Сучасні HR-системи орієнтуються не лише на потреби організації, а й на зручність, залученість і задоволеність працівників. Цифрові платформи для онбордингу, самообслуговування персоналу, управління кар'єрою та навчання формують позитивний досвід взаємодії працівника з організацією на всіх етапах його життєвого циклу. Employee Experience розглядається як важливий фактор утримання талантів і підвищення продуктивності праці.

Значного поширення набуває **гібридна та віддалена модель роботи**, що трансформує підходи до управління персоналом у глобальному масштабі. Світові компанії розробляють цифрові HR-стратегії, спрямовані на підтримку гнучких форм зайнятості, управління віртуальними командами та

забезпечення балансу між роботою й особистим життям. Цей тренд посилює роль цифрових інструментів комунікації, моніторингу результативності та підтримки корпоративної культури.

Окремим напрямом цифрової трансформації HR є **розвиток онлайн-навчання та цифрових платформ розвитку персоналу**. Світові практики демонструють зростання популярності e-learning, microlearning, адаптивного навчання та навчання на основі штучного інтелекту. Такі підходи дозволяють персоналізувати освітні траєкторії працівників, швидко оновлювати знання та формувати компетенції, необхідні в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Суттєвим трендом є також **інтеграція HR з концепціями сталого розвитку та ESG**. Цифрові HR-інструменти використовуються для моніторингу соціальних показників, рівня інклюзивності, добробуту персоналу та дотримання етичних стандартів. У світовій практиці HR дедалі більше орієнтується на формування відповідального ставлення до людського капіталу як ключового елемента сталого розвитку підприємств.

Зростає роль **agile HR та гнучких організаційних структур**, які передбачають швидку адаптацію HR-процесів до змін бізнес-середовища. Цифрові платформи підтримують командну роботу, проєктний підхід і децентралізацію управління, що дозволяє підвищити інноваційність і швидкість прийняття рішень. HR-функція в таких умовах виступає фасилітатором змін і агентом організаційного розвитку.

Важливим світовим трендом цифрової трансформації HR є **підвищена увага до кібербезпеки та захисту персональних даних**. У зв'язку з масовим використанням цифрових HR-систем і віддалених форматів роботи зростають ризики витоку інформації. Провідні компанії інвестують у захист даних, розробляють політики інформаційної безпеки та впроваджують цифрову етику в HR-практики.

Підсумовуючи, світові тренди цифрової трансформації HR відображають перехід від традиційного кадрового адміністрування до

інтегрованої, стратегічно орієнтованої системи управління людським капіталом. Цифрові технології стають інструментом не лише оптимізації процесів, а й формування нової якості взаємодії між працівниками та організацією. Для сучасних підприємств здатність адаптуватися до глобальних HR-трендів є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Войтко, Сергій Васильович, автор. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування" / Войтко С.В., Мельниченко А.А. ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 С.
3. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон Economics and Region*, 2021, 1(80), С. 61–67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
4. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).
5. Добровольська Е., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. №1 (42). С. 112-119.
6. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управління персоналом акціонерного товариства // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025.
7. Добровольська Е.В., Чикуркова А.Д. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172

8. Добровольська Е., Покотильська Н., Вольський В.А. Сучасні тенденції розвитку аграрного підприємництва. Агросвіт. 2023. №20. С. 92-98.
9. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 179–187.
10. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).
11. Кушнір, Л., Москвіченко, І., & Стаднік, В. (2024). Розвиток сучасних концепцій менеджменту та їх застосування в управлінській діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(88), 137-149. вилучено із <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/2226-1915-2024-3-137-149>
12. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.
13. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денежніков С.С., Статівка В.І. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид - во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
14. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.
15. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

16. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21

17. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

18. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191

19. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191

20. Ясінецька І.А., Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління виробництвом продукції аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. №5-6. С. 35-42

Навчальне видання

Добровольська Елла Володимирівна

Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах
*Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового)
рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і
вечірньої форми навчання*

Редактор Е.В. Добровольська

Підписано до друку _____ р. Формат 60×84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. ____.
Обл.–вид. арк. ____ У.д.а.4,0 Тираж ____ прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12.