

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Н. О. Москаленко

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

м. Київ – 2026 р.

УДК 005.95/.96:005.21:005.32:005.73

A 56

Рекомендовано до друку Вченою радою Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (протокол №3 від «15» лютого 2026р).

Рецензенти:

Терехов Віктор Іванович, професор кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК», доктор економічних наук, професор
Власенко Тетяна Анатоліївна, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук, професор
Птащенко Олена Валеріївна, професор кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор

Москаленко Н. О. HR-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів освітніх програм магістерського рівня вищої освіти. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026. – **205 с.**

ISBN 978-966-170-080-1

У навчальному посібнику представлено сучасне бачення HR-менеджменту як системи, що формує цінність бізнесу через розвиток людського капіталу. Видання охоплює ключові концепції, моделі та інструменти HRM – від планування та підбору персоналу до мотивації, оцінювання, розвитку, HR-аналітики й стратегічного партнерства.

Особливу увагу приділено психологічним аспектам роботи з людьми: емоційній стійкості HR-лідера, професійному вигоранню, психологічній безпеці команд, культурі взаємодії та механіці організаційних конфліктів. У книзі показано, як HR впливає на формування довіри, продуктивності та здорового корпоративного клімату.

Посібник розроблено на основі найкращих сучасних теорій менеджменту й HRM та доповнено практичним досвідом автора – HR-бізнес-партнера, керівника напрямів навчання і розвитку, кандидата економічних наук, доцента та психолога.

Для студентів, керівників, менеджерів і практикуючих HR-фахівців, які прагнуть опанувати інструменти ефективного управління людьми та побудови стійких організацій.

© Університет «КРОК», 2026

© Москаленко Н. О., 2026

ЗМІСТ

Вступ	5
МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	8
Тема 1. Еволюція та теорії HR-менеджменту	8
1.1. HRM: від кадрового діловодства до управління людським капіталом	8
1.2. Моделі та теоретичні основи HRM	14
1.3. HRM у контексті ESG-концепції та сталого розвитку	21
1.4. Найвідоміші автори в сфері HRM	25
Резюме до теми 1	31
Питання для перевірки знань	32
Завдання для самостійної роботи	33
Рекомендована література	34
Тема 2. HR-функція: контексти, ролі та компетентності	37
2.1. HRM як система: внутрішній та зовнішній контекст	37
2.2. Від моделі відкритої системи до інтегрованого HR	41
2.3. Ролі HR: від адміністратора до стратегічного партнера	43
2.4. HR-бізнес-партнерство: еволюція та сучасні підходи	46
2.5. Створення цінності HRM для стейкхолдерів	50
2.6. Ключові компетентності HR-фахівців	55
Резюме до теми 2	58
Питання для перевірки знань	59
Завдання для самостійної роботи	60
Рекомендована література	61
МОДУЛЬ 2. БАЗОВІ HR-КОМПЕТЕНТНОСТІ (ОПЕРАЦІЙНИЙ HR)	64
Тема 3. Планування, пошук і підбір персоналу	64
3.1. Планування людських ресурсів: етапи та відповідальні	64
3.2. Канали залучення персоналу, сучасні інструменти рекрутингу	69
3.3. Воронка рекрутингу та піраміда результативності	72
3.4. Практичний приклад рекрутингу: поетапний підхід	74
3.5. Рекрутинг за А-методом	77
3.6. Критерії якості рекрутингу	81

Резюме до теми 3	83
Питання для перевірки знань	84
Завдання для самостійної роботи	85
Рекомендована література	85
 Тема 4. Адаптація та соціалізація нового співробітника	87
4.1. Теорія адаптації та цикли входження в роль	87
4.2. Наставництво, менторство і навчання на робочому місці	92
4.3. Крива очікуваної компетентності	95
4.4. Мистецтво завершення співпраці (офбординг)	98
Резюме до теми 4	100
Питання для перевірки знань	101
Завдання для самостійної роботи	101
Рекомендована література	102
 Тема 5. Мотивація, продуктивність і винагорода	103
5.1. Мотивація: теорії, моделі та практичні інструменти	103
5.2. Продуктивність, задоволення та система винагород	106
5.3. Управління цілями (MBO), роль самоконтролю	109
5.4. KPI-модель та участь HR у її впровадженні	112
5.5. OKR: принципи, цикл роботи, переваги	114
5.6. Порівняння OKR та KPI: стратегічна логіка застосування	117
Резюме до теми 5	120
Питання для перевірки знань	121
Завдання для самостійної роботи	123
Рекомендована література	124
 МОДУЛЬ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ	125
 Тема 6. Стратегічна цінність HRM і моделі доданої вартості	125
6.1. Додана вартість у HR: поняття та підходи	125
6.2. Людський капітал як джерело конкурентних переваг	130
6.3. Моделі доданої вартості HRM	133
6.4. HR-практики як інструменти стратегічного впливу	137
6.5. Оцінка працівників крізь призму унікальності та стратегічної значущості	145
Резюме до теми 6	149
Питання для перевірки знань	150

Завдання для самостійної роботи	151
Рекомендована література	151
 Тема 7. HR-стратегія та управління змінами	153
7.1. HR-стратегія: визначення, природа та підходи до формулювання	153
7.2. Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією	156
7.3. HR-метрики та HR-аналітика як основа стратегічних рішень	160
7.4. Роль HR у трансформаціях та організаційних змінах	163
Резюме до теми 7	165
Питання для перевірки знань	166
Завдання для самостійної роботи	167
Рекомендована література	168
 МОДУЛЬ 4. HR-КОМПЕТЕНТНОСТІ І ПСИХОЛОГІЯ	169
 Тема 8. Психологія HR-функції та внутрішня роль HR-лідера	169
8.1. Психологічні особливості професійної ролі HR	169
8.2. Емоційна стійкість та саморегуляція HR-лідера	174
8.3. HR-лідерство крізь призму емоційного та резонансного лідерства	177
8.4. Професійне вигорання HR та профілактика	181
Резюме до теми 8	185
Питання для перевірки знань	185
Завдання для самостійної роботи	186
Рекомендована література	189
 Тема 9. Психологічний клімат, безпека та культура взаємодії в компанії	190
9.1. Психологічна безпека команд: теорії та інструменти	190
9.2. Культура взаємодії та довіри: HR як архітектор середовища	193
9.3. Психологія конфліктів у трудовому колективі	197
9.4. Роль HR у формуванні здорового клімату	199
Резюме до теми 9	200
Питання для перевірки знань	201
Завдання для самостійної роботи	202
Рекомендована література	203

Вступ

Управління людськими ресурсами є стратегічним фактором стійкості, інноваційності та життєздатності організації. Саме тому виникає потреба у сучасних, комплексних та науково обґрунтованих підходах до HR-менеджменту, які поєднують кращі світові концепції з практичними інструментами, адаптованими до реалій українського бізнесу.

Цей навчальний посібник розроблений на основі найвідоміших теорій і моделей HRM – від класичних робіт М. Армстронга, Д. Ульріха, Д. Геста, П. Друкера до сучасних концепцій психологічної безпеки (А. Едмондсон), організаційної культури високої ефективності (Нетфлікс, Google) та стратегій формування людського капіталу. Авторський підхід ґрунтується на інтеграції стратегічного, операційного та психологічного вимірів HR, що дозволяє сформувати цілісне бачення функції та її потенціалу в розвитку організації.

Структура посібника побудована так, щоб забезпечити логічний і послідовний розвиток ключових компетентностей здобувачів вищої освіти. Матеріал спрямований на формування здатності до професійної комунікації з представниками інших галузей та рівнів управління, розвитку вміння мотивувати людей та об'єднувати їх навколо спільної мети. Особлива увага приділена стратегічним аспектам HRM, що сприяють формуванню вміння встановлювати цінності, бачення, місію та розробляти ефективні стратегії розвитку організації, раціонально використовувати та нарощувати організаційні ресурси, а також застосовувати психологічні технології у роботі з персоналом.

Посібник орієнтований на розвиток здатності критично осмислювати й застосовувати сучасний науковий, методичний та аналітичний інструментарій для управління в умовах невизначеності, обґрунтовувати та реалізовувати управлінські рішення з урахуванням етики, соціальної відповідальності та чинного законодавства. Значне місце у структурі займають теми, що формують навички лідерства, командної взаємодії та впливу на поведінку людей для досягнення професійних цілей, а також здатність до комплексного планування й

забезпечення організації ресурсами – інформаційними, матеріальними, фінансовими та кадровими.

Структура посібника побудована за логікою від загального до конкретного:

Модуль 1 окреслює теоретичні засади та еволюцію HR-менеджменту.

Модуль 2 висвітлює операційні компетенції HR-функції – від рекрутингу до мотивації та системи винагород.

Модуль 3 фокусується на стратегічному вимірі: формуванні HR-стратегії, управлінні змінами та створенні доданої вартості.

Модуль 4 підкреслює психологічний і лідерський аспекти HR, включаючи роль HR у формуванні здорового психологічного клімату, довіри, безпеки та ефективної культури взаємодії.

Кожна тема містить резюме, питання для самоперевірки, практичні завдання та добірку рекомендованої літератури, що робить посібник не лише теоретично ґрунтовним, а й практично орієнтованим.

Посібник написаний автором – практикуючим HR-бізнес-партнером, менеджером з навчання та розвитку компанії «М-ЕНД-С», керівником Академії M&S (<https://m-and-s.ua/>), кандидатом економічних наук, доцентом, психологом – що забезпечує поєднання академічності, досвіду реальних бізнес-кейсів і психологічного підходу до роботи з людьми та організаціями.

Посібник буде корисним не лише студентам і фахівцям HR-сфери. Він стане цінним інструментом для керівників, менеджерів усіх рівнів та лідерів команд, адже сучасний менеджмент неможливий без розуміння людської поведінки, мотивації, психологічної безпеки та принципів побудови ефективних команд. У виданні розкрито практичні механізми, які допоможуть керівникам: підвищувати продуктивність співробітників; будувати культуру довіри та відповідальності; приймати обґрунтовані кадрові рішення; ефективно проводити зміни та уникати типових помилок у роботі з людьми; створювати умови для розвитку талантів та формування стійких команд.

МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕОРІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Більше всього мені хотілося досягнути того,
щоб робота з персоналом стала ключовою
компетенцією GE.*

Джек Велч

1.1. HRM: від кадрового діловодства до управління людським капіталом

1.2. Моделі та теоретичні основи HRM

1.3. Найвідоміші автори в сфері HRM

Резюме до теми 1

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: HR менеджмент, людські ресурси, людський капітал, людські можливості, талант, ролі HRM, компетенції, SHRM, ESG

1.1. HRM: від кадрового діловодства до управління людським капіталом

Незалежно від того, чи називають сферу роботи з людьми «праця», «людські ресурси», «людський капітал», «інтелектуальний капітал» або «таланти», саме ресурс, який міститься у працівниках та у способах їхньої організації, дедалі більше визнається критично важливим для стратегічного успіху й конкурентної переваги організації. Сьогодні ця теза стала настільки очевидною, що фактично сприймається як аксіома управління.

Традиційно HR (*human resources*) перекладали як «людські ресурси», а **управління людськими ресурсами (HRM)** асоціювалося насамперед з роботою департаменту, який займається добором персоналу, його найманням, навчанням, обліком, винагородою, веденням документації та вирішенням трудових питань. Визначення HRM було зрозумілим, однак нечітким залишалося те, де саме завершуються ролі HR і де починається відповідальність інших управлінських рівнів.

Майкл Армстронг – автор 16 видань з HRM – пропонує комплексне розуміння сфери управління людськими ресурсами. Науковець наводить кілька взаємопов'язаних трактувань HRM:

1. *HRM* охоплює всі управлінські рішення та дії, що формують характер відносин між організацією та її працівниками як ключовим ресурсом.
2. *HRM* – це система політик, орієнтованих на інтеграцію персоналу в діяльність організації, залученість, гнучкість і підвищення якості роботи.
3. *HRM* – це особливий підхід до управління зайнятістю, спрямований на досягнення конкурентних переваг через розвиток високовідданої й компетентної робочої сили за допомогою інтегрованих культурних, структурних та кадрових практик.
4. *HRM* – процес управління працею та персоналом заради досягнення стратегічних цілей організації.
5. *HRM* – стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами – працівниками, які забезпечують реалізацію місії й цілей компанії.

Гаррі Десслер, автор популярних навчальних посібників з *HRM*, визначає управління людськими ресурсами як процес залучення, навчання, оцінювання, винагороди працівників, а також забезпечення трудових відносин, охорони праці, безпеки та справедливості. У найновіших виданнях він доповнює концепцію фокусом на сучасних керівних компетенціях: вибір персоналу, перевірка, розвиток, лідерство та стратегічне забезпечення талантами.

Історія управління персоналом сягає кінця XIX – початку XX століття, коли індустріалізація створила масові кадрові виклики. Перші відділи добробуту

займалися умовами праці, соціальними питаннями й безпекою. Згодом їхня діяльність розширилася під впливом (рис. 1.1):

розвитку трудового законодавства,
зростання профспілкового руху,
вимог рівності та антидискримінаційної політики,
глобалізаційних викликів 1970-х,
технологічних змін кінця XX століття.

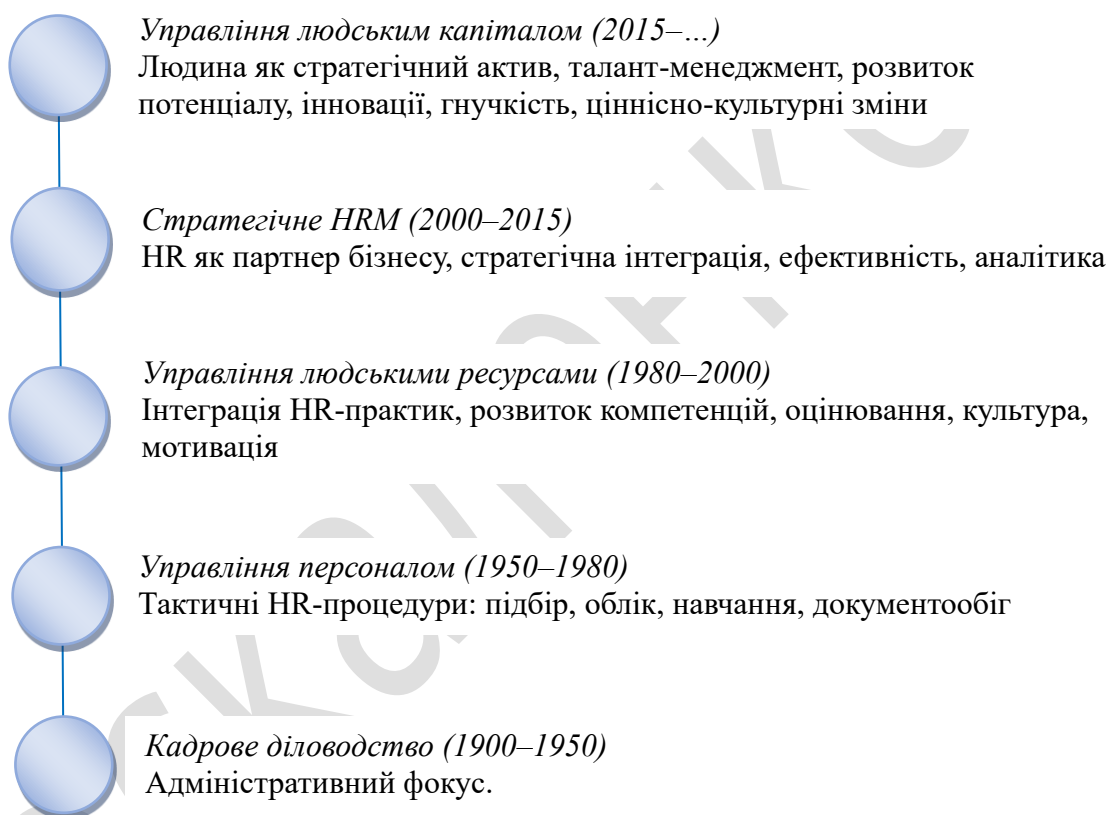


Рис. 1.1. Еволюція HRM: від кадрової роботи до управління людським капіталом (сформовано автором)

За Дейвом Ульріхом (2012), еволюція HR відбувалася хвилеподібно (рис. 1.2). **Перша хвиля – адміністративна ефективність.** HR-фахівці фокусуються на документах, обліку персоналу, контролі за дотриманням норм і процедур.

Друга хвиля – розвиток *HR-практик*. Поява спеціалізованих ролей (рекрутинг, адаптація, навчання, компенсації). HR інтегрується у бізнес-процеси.

Третя хвиля – *стратегічний HRM*. Управління персоналом стає фактором досягнення бізнес-цілей. HR формує корпоративну культуру, розвиває таланти, впливає на продуктивність. Фахівці у сфері HR зосереджуються на внеску управління людським капіталом у підвищення конкурентоспроможності компанії.

Четверта хвиля – *стратегічне партнерство та зовнішня орієнтація*. HR виходить за межі організації, працюючи з клієнтами, інвесторами, громадою, урядом. Підвищується роль управління брендом роботодавця, соціальної відповідальності та управління людським капіталом як стратегічним активом.

Джек Велч слушно підсумував цінність цієї трансформації: *«HR важливий у хороші часи, але справжнє значення HR проявляється у важкі часи»*.

Розвиток HRM веде до розширення функціонального поля цієї сфери. На відміну від традиційного управління кадрами, HRM:

орієнтується не лише на процеси, а й на **стратегічні результати**,
інтегрує розвиток персоналу та організаційних можливостей,
працює з компетенціями, залученістю, поведінковими патернами.

Управління людським капіталом виходить на ще ширший рівень. Його ключова ідея:

«людина — не ресурс, що витрачається, а стратегічний актив, цінність якого можна збільшувати через інвестиції».

На відміну від HRM, яке зосереджене на оптимізації процесів, підхід до людського капіталу фокусується на:

розвитку унікальних компетенцій,
нарощуванні знань,
креативності й інноваціях,
розкритті потенціалу,
формуванні сильних талантів.

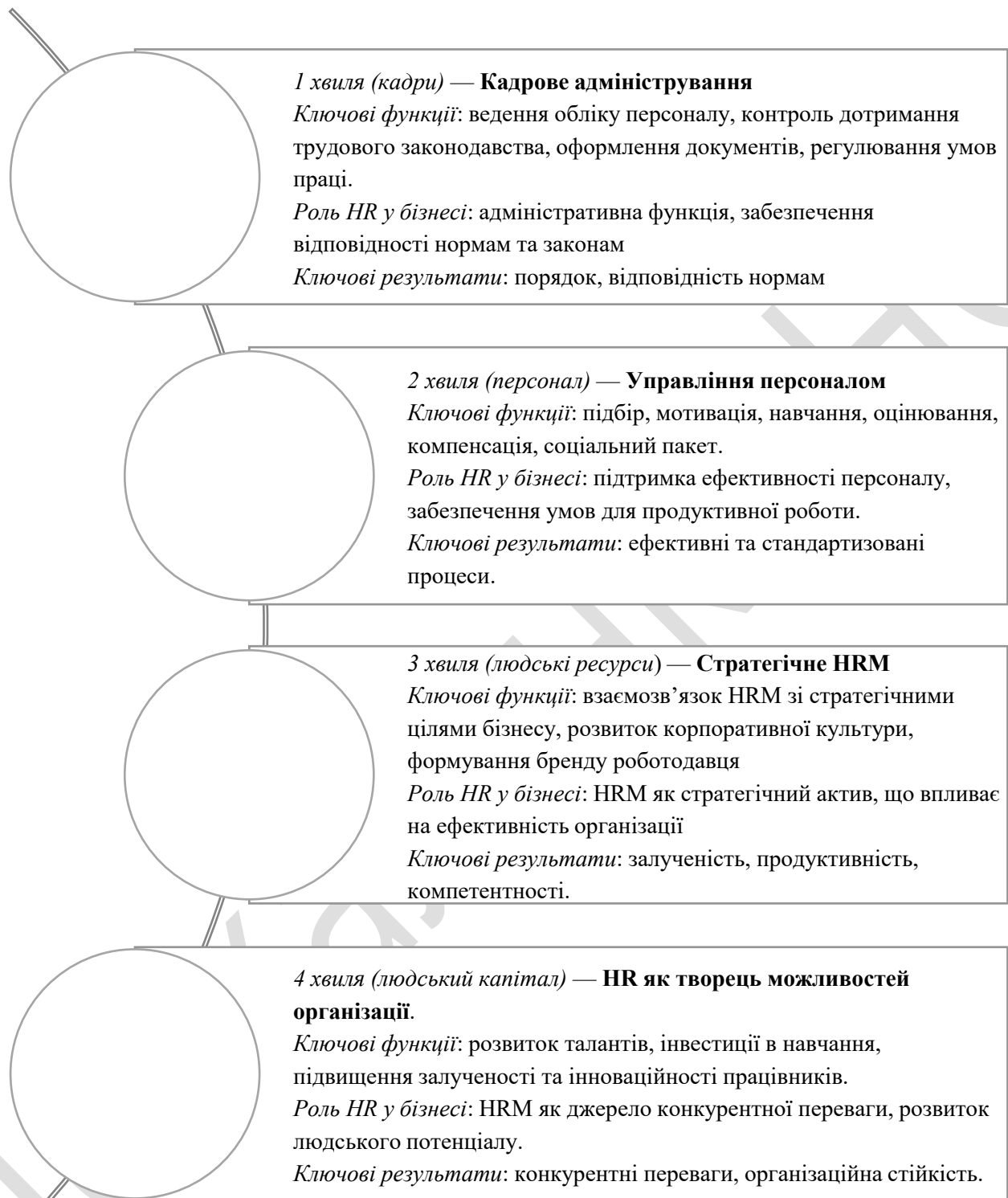


Рис. 1.2. Модель чотирьох хвиль HR (за Д. Ульріхом)

За Армстронгом, економічні цілі HRM включають (рис. 1.3): фінансову ефективність, організаційну гнучкість, швидкість реагування, довготривалу оперативність. Стратегічні цілі охоплюють:

прихильність – поведінкову та настановну відданість;

гнучкість – функціональну та структурну адаптивність;

якість – управлінські практики, що впливають на рівень сервісу чи продукту;

стратегічну інтеграцію – узгодженість HR-стратегії з корпоративною стратегією.



Рис. 1.3. Стратегічні та економічні цілі HRM (за Армстронгом)

У сучасних умовах HRM вже не обмежується внутрішніми процесами. HR стає джерелом формування спроможностей – творцем організаційних можливостей, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність бізнесу у динамічному середовищі.

1.2. Моделі та теоретичні основи HRM

Ефективність сучасного управління людськими ресурсами неможлива без ґрунтовної теоретичної основи. Будь-які практичні зміни, що довго утримуються в HR-практиках, виникають із наукових концепцій, емпіричних досліджень та моделей поведінки працівників у організаціях. HRM сформувався як міждисциплінарна галузь, що поєднує управління, психологію, економіку, соціологію, теорію організацій та інші науки.

М. Армстронг (2009) узагальнює низку концептуальних теорій, які суттєво вплинули на становлення HRM. Цей перелік не є вичерпним, але окреслює ядро концепцій, що формують сучасне бачення HRM. Ключовими теоріями, що формують фундамент сучасного HRM, можна визначити наступні.

1. *Теорія постановки цілей*. Висока ефективність досягається тоді, коли: цілі конкретні, зрозумілі, прийняті працівниками, забезпечені зворотним зв'язком. HRM використовує цю теорію при управлінні результативністю.

2. *Теорії мотивації*.

2.1. *Теорія внутрішньої мотивації*. Мотивація виникає там, де робота: дає відчуття компетентності, дозволяє автономію, має сенс і виклик. Застосовується у: формуванні вакансій, пошуку та підборі, розвиткових програмах, автономних командах.

2.2. *Теорія очікувань*. Мотивація зростає, якщо людина: очікує ефективного результату, вірить у зв'язок між результатом і винагородою, цінує саму винагороду. Використовується при побудові систем компенсацій.

3. *Теорія організаційної поведінки*, яка вивчає індивідуальні реакції, групову поведінку, динаміку організаційних структур, вплив культури. Це основа для управління змінами, командної роботи, оцінки клімату.

4. *Теорія прихильності* працівників стверджує, що результативності сприяє високий рівень залученості, довіра до керівництва, можливості розвитку, свобода прийняття рішень. Це основа сучасних стратегій залучення працівників і командної динаміки.

5. *Теорія «АМО»* передбачає, що результати діяльності – це функція «Здібності + Мотивації + Можливість» (Ability + Motivation + Opportunity – АМО) для участі. Практика HRM впливає на індивідуальну результативність за умови, що вони спрямовані на підкріплення довільних зусиль працівників, розвиток їх навичок та надання їм можливостей виконувати свої обов'язки;

6. *Теорія людського капіталу*, де працівники – це актив, що створює цінність, якщо успішно «інвестований». HRM може купувати людський капітал (таланти з ринку), створювати людський капітал (тренінги, кар'єра), утримувати людський капітал (культура, залученість).

7. *Теорія залежності від ресурсів*. Організації і групи мають владу настільки, наскільки контролюють ресурси. HRM відображає баланс впливу між стейкхолдерами.

8. *Ресурсно-орієнтована теорія*. Ключ до конкурентної переваги – унікальні людські ресурси: знанняві, цінні, рідкісні, важкодоступні та складні для копіювання.

9. *Інституційна теорія*. Організації підлаштовують HR-практики під ринкові норми, регуляції, очікування суспільства, щоб підвищити легітимність.

10. *Теорія трансакційних витрат*. Організації прагнуть мінімізувати витрати координації, опортуністичну поведінку, ризики інформаційної асиметрії. HRM застосовує контракти, регламенти, стандартизовані процедури.

11. *Теорія агентських відносин*. Агент (менеджер) може діяти не в інтересах власника. Рішення HRM – системи KPI, винагороди за результат, прозорість оцінювання.

12. *Теорія обставин*. HRM залежить від розміру організації, стратегії, технологій, галузі, культури. Тут лежить концепція узгодженості HR із бізнесом.

У своїх посібниках Армстронг описує моделі на кшталт Гарвардської та Геста, які розглядає як теоретичне підґрунтя для побудови сучасних HRM-систем. Армстронг підкреслює, що без розуміння цих моделей практика HR буде «сліпою», тобто HR тактичні дії без розуміння стратегічних зв'язків з бізнесом,

без цілісності, без врахування стейкхолдерів, без орієнтації на довгострокову цінність.

Гарварська модель розроблена групою дослідників на чолі з Майклом Біром у 1984 році. Ця модель відома як «м'який» підхід до HRM. Вона розглядає співробітників як людей, а не просто як ресурс чи «робочу силу». Основні компоненти моделі:

інтереси стейкхолдерів – враховуються не лише працівники, але й акціонери, керівництво, державні, громадські інституції, суспільство;

ситуативні фактори – внутрішні та зовнішні умови, як бізнес-стратегія, структура, технології, ринок праці, культурні та суспільні цінності;

вибір HR-політики – рішення щодо потоку персоналу, систем винагород, участі працівників, організації праці, систем роботи тощо;

результати HR – прихильність, узгодженість, компетентності, ефективність витрат;

довгострокові наслідки – ефективність організації, добробут співробітників, суспільне благополуччя.

Суть Гарвардської моделі в тому, що збалансоване врахування інтересів різних стейкхолдерів + гнучка HR-політика + довготривала орієнтація на розвиток людей і організації, стимулює лояльність, розвиток, залученість, більш широку соціальну відповідальність.

Інша модель – це *модель Девіда Геста* (1997), яку він запропонував, як спробу систематизувати взаємозв'язок між HR-практиками та результатами роботи організації. Основна ідея в тому, якщо HR-стратегія + HR-практики відповідають бізнес-стратегії, то це призводить до позитивних HR-виходів. І саме це впливає на поведінкові результати працівників, що, в свою чергу, підвищує продуктивність та фінансові результати організації. Компоненти Гест-моделі, як правило, подають як послідовність або ланцюг (табл. 1.1).

Гест виділяє сім ключових теорій (2024), що пояснюють взаємозв'язок між HRM та організаційними результатами. Кожна з них має власні концептуальні

витоки, визначає специфічні цілі HR-політики й формує відповідні системи HR-практик (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Зв'язок HRM та результативності за Гестом (1997)

Стратегія HRM	HRM-практики	Результати HRM	Поведінкові результати	Результати ефективності	Фінансові результати
Диференціація (інновації)	Підбір персоналу	Прихильність	Зусилля / Мотивація	Високі: Продуктивність	Прибуток
Фокус (Якість)	Навчання		Співпраця	Якість Інновації	
Скорочення витрат	Оцінка ефективності	Якість	Залученість	Низькі: Пропуски	Рентабельність інвестицій (ROI)
	Винагороди	Гнучкість	Організаційна громадянська поведінка	Плинність кадрів	
	Дизайн роботи			Конфлікти	
	Залученість			Скарги клієнтів	
	Статус і безпека / гарантії зайнятості				

Таблиця 1.2

Сім теорій HRM за Гестом (2025)

Теорія HRM	Підґрунтя (класичні теорії)	Ключові HR-практики	Основні результати
HPWS	Стратегічний підхід Ресурсно-орієнтована теорія Теорія людського капіталу АМО-модель	- Підбір персоналу - навчання та розвиток - стимулююча компенсація - оцінювання результативності - проектування роботи з автономією - комунікація, обмін інформацією та залучення	Висока організаційна результативність
Теорія прихильності	Теорія прихильності Теорія організаційної поведінки	- Проектування роботи з автономією та відповідальністю - добір із урахуванням «потенціалу до залученості» - соціалізація у цінності організації	- Високе утримання працівників - висока мотивація - висока індивідуальна результативність

		- комунікація/обмін інформацією - оплата частково пов'язана з результативністю організації, підрозділу чи команди - гарантії зайнятості - єдиний статус - можливості кар'єрного зростання / внутрішній ринок праці	- високий рівень організаційної громадянської поведінки
Теорія, орієнтована на залучення	Теорія мотивації Теорія очікувань, Теорія постановки цілей	- Дизайн роботи для забезпечення автономії - розвиток і навчання - внутрішні та зовнішні стимули - двостороння комунікація / обмін інформацією - гарантії зайнятості	- Високе залучення й розширення повноважень (empowerment) працівників - висока задоволеність роботою - висока індивідуальна та підрозділова результативність
Теорія добробуту	Теорія організаційної поведінки Позитивна психологія	- Підбір, навчання та наставництво для інвестування в працівників - Дизайн робочих місць, що забезпечує автономію та використання навичок - Пріоритет здоров'я та безпеки - Справедливі колективні винагороди / висока базова зарплата - Пріоритет управління різноманітністю, нульова толерантність до булінгу - Гарантії зайнятості та розвиток професійної придатності - Колективне представництво, можливість висловлювати думку, широке спілкування - Участь у підтримуючому управлінні - Гнучкі та орієнтовані на сім'ю умови роботи	Високий рівень психологічного, фізичного та соціального добробуту працівників
Теорія виробничих відносин	Теорія трансакційних витрат	- Колективні переговори - Робітничі ради, спільні комітети, механізми участі	- Мінімізація індивідуальних і колективних конфліктів

	Теорія агентських відносин Ресурсно-орієнтована теорія	- Розвинена двостороння комунікація - Захист прав працівників та безпечні умови праці - Процедури чесного ставлення, уникнення дискримінації - Гарантії зайнятості, уникнення примусових звільнень - Системи оцінки роботи та структурованої винагороди, що підвищують відчуття справедливості	- Висока безпека зайнятості - Справедлива оплата праці - Здатність ефективно погоджувати зміни, досягаючи взаємних вигод
Теорія сталості	Теорія стейкхолдерів Ресурсно-орієнтована теорія	- Дотримання міжнародних стандартів зайнятості - Навчання, розвиток і винагороди за екологічно відповідальну поведінку - Дотримання принципів справедливої оплати - Гарантії зайнятості - Наявність стратегії сталого HRM, що проходить зовнішній аудит - Участь і голос працівників - Підтримка створення робочих місць та розвитку зайнятості у локальній спільноті	- Посилена соціальна, економічна та/або екологічна стійкість - Позитивні ефекти для організації, працівників, громади та довкілля
Теорія контролю	Теорія агентських відносин Теорія трансакційних витрат	- Використання алгоритмів для добору персоналу та розподілу завдань - Алгоритмічний моніторинг і контроль працівників - Жорстко регламентовані ролі, стандартизований зміст роботи - Вузька, функціональна, коротка підготовка - Оплата, прив'язана до поштучної роботи, рейтингів та KPI - Мінімальні права працівників, відсутність класичних трудових контрактів - Вимоги бути доступними у визначені періоди - Можливість одностороннього припинення співпраці	- Мінімізація витрат на персонал - Передбачувана якість роботи - Прийнятний або високий рівень продуктивності - Задоволення клієнтів за рахунок стандартизації і швидкості -

Теорія високопродуктивних робочих систем (High-performance work systems, HPWS) базується на економічних і поведінкових моделях та зосереджується на підвищенні продуктивності через інвестиції в компетентність працівників, гнучкість ролей, інтенсивний розвиток і результативні системи винагород.

Теорія прихильності передбачає створення умов, які підсилюють довіру, лояльність, залучення й ідентифікацію співробітників із компанією. Вона використовує практики участі, відкритих комунікацій, гарантії зайнятості, справедливих винагород і посиленого розвитку персоналу. Центральна теза полягає в тому, що застосування HRM, орієнтованого на залученість, дозволяє сформувати робочу силу, яка віддана організації, високомотивована та продуктивна.

Теорія залучення ставить працівників та зміст їхньої праці в центр аналізу і передбачає *взаємні вигоди* – поєднання цілей задоволення та добробуту працівників з їхньою мотивацією та високою результативністю. Основна мета цього підходу – надати працівникам повноваження на основі припущення, що це підвищить організаційну результативність. Основна рольова практика – дизайн роботи, тоді як організаційне залучення включає командну роботу, генерацію ідей, відкриту комунікацію та навчання для залучення.

Теорія добробуту акцентує увагу на психологічному й фізичному здоров'ї працівників, впроваджуючи системи підтримки, гнучкої роботи, розвитку стресостійкості та безпечного середовища праці. Основний фокус – це результати, пов'язані саме з працівником, добробут розглядається як самостійна ціль і як засіб досягнення інших результатів.

Теорія виробничих відносин підкреслює важливість соціального діалогу, колективних переговорів, представництва працівників і структурованої участі у прийнятті рішень. Основна теза – запровадження системи HRM, заснованої на виробничих відносинах, дозволяє досягти добрих і стабільних трудових відносин, мінімізувати конфлікти й забезпечити взаємні вигоди для працівників і організації.

Теорія сталого HRM розширює фокус HR-практик на суспільному, економічному та екологічному благополуччю на рівні організації, громади та ширшого середовища.

Теорія контролю передбачає жорстку регламентацію ролей, вузьку і функціональну підготовку, детальний моніторинг продуктивності, чіткі нормативи та стандартизовані шкали оплати праці. Критики наголошують на ризиках вигорання, відчуження працівників та низької задоволеності. Контрольний HRM характерний для організацій із низьким рівнем кваліфікації, високою стандартизацією, повторюваними процедурами та мінімальним простором для автономії. Приклади: стандартизоване виробництво, кол-центри. Зростання цифрових платформ сприяло появі нового, посиленого різновиду контрольного HRM – алгоритмічного менеджменту. Дослідження, на які покладається Гест, показують, що цифрові системи створюють: ще більшу стандартизацію роботи, алгоритмічний добір, розподіл завдань і систему стимулів, постійний моніторинг поведінки та результатів, мінімальний рівень захищеності працівників. При цьому робота може здаватися привабливою завдяки гнучкості, незалежності й можливості працювати у зручний час.

Теорії Девіда Геста – це, по суті, каузальна модель, яка пояснює, як HR-дії трансформуються у бізнес-результати, якщо вони системні й стратегічно узгоджені. Армстронг рекомендує використовувати їх як карту: планувати HR-стратегію, визначати політики, узгоджувати HR-практики з бізнес-цілями, передбачати довгострокові наслідки, оцінювати вплив на організацію.

1.3. HRM у контексті ESG-концепції та сталого розвитку

Сучасний HR-менеджмент дедалі більше інтегрується в концепцію **ESG (Environmental, Social, Governance)**, яка визначає стандарти сталого розвитку й відповідального управління організацією. ESG-орієнтований HRM охоплює екологічні практики, соціальну відповідальність щодо працівників і прозоре корпоративне управління. Ключова роль HR полягає у забезпеченні того, щоб

цінності сталості реалізовувалися через систему управління людьми: політики, процедури, компетентності та корпоративну культуру.

Важливою теоретичною основою для інтеграції ESG і HRM є **аналітична модель Д. Геста (2017)**, яка демонструє зв'язок між HR-практиками, психологічним добробутом працівників, поведінковими результатами та загальною ефективністю організації. Ця модель посилює розуміння HRM як механізму не лише підвищення продуктивності, але і забезпечення етичної, соціально відповідальної та стійкої діяльності.

Модель Геста розглядає HRM як систему, яка:

1. Формує ресурси та можливості працівників (АМО).
2. Покращує психологічний добробут і якість трудового життя.
3. Сприяє позитивним поведінковим реакціям (задоволеність, залученість, організаційна прихильність).
4. Впливає на ширші організаційні результати – ефективність, інноваційність, стабільність, низьку плинність кадрів.
5. Підвищує соціальну легітимність компанії – важливий компонент ESG.

У контексті ESG модель Геста демонструє, що:

якісний HRM впливає на добробут працівників, добробут – на стійкість організації (S + G компоненти ESG), рис. 1.4;

HR-практики формують відповідальну, етичну і екологічно свідому поведінку персоналу, що підтримує Е-компонент ESG;

соціальна справедливість, розвиток і участь працівників – це ключові механізми реалізації S-компонента ESG;

прозорість, етичне лідерство, рівність процедур – це основа для G-компонента ESG.

Модель Геста теоретично обґрунтовує, чому ESG-підхід не зовнішній до HR, а формується саме через HR-системи.

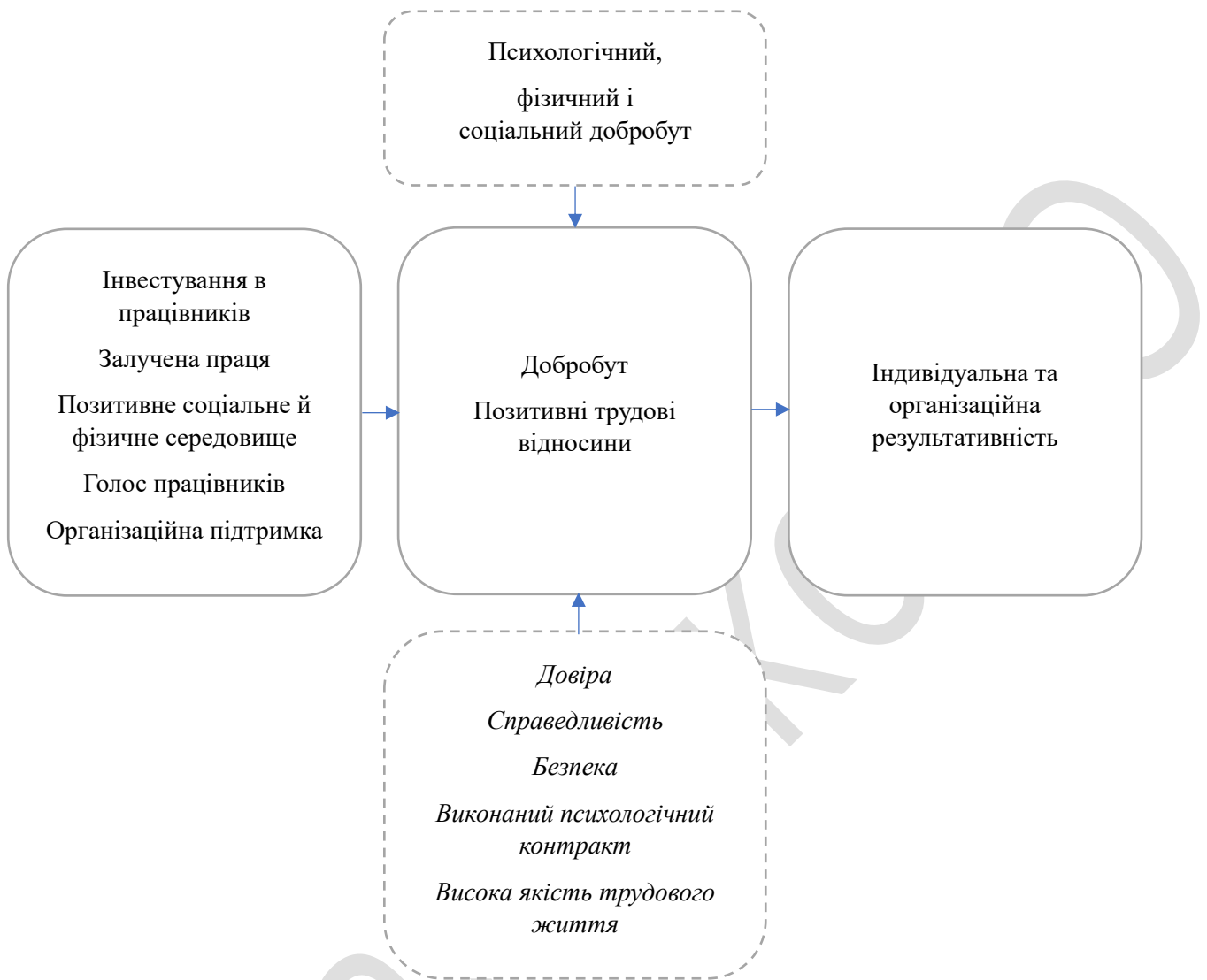


Рис. 1.4. HRM, добробут і трудові відносини, та результативність (Гест, 2017)

1. Environmental (E): екологічний вимір у HR-політиках.

З позиції моделі Геста HRM формує поведінкові патерни, що визначають екологічну культуру компанії. Через підвищення компетентностей, мотивації та залученості працівників HR сприяє:

- участі у «зелених» програмах (CSR-екологічні ініціативи);
- формуванню еко-свідомості та відповідального споживання;
- підтримці екологічних інновацій на рівні робочих процесів;
- прийняттю екологічно орієнтованих рішень у щоденній діяльності.

Тобто HRM створює умови (АМО-рамку за Гестом: Ability–Motivation–Opportunity), у яких екологічна поведінка стає нормою.

2. Social (S): соціальний вимір HRM.

Соціальний блок ESG найбільш відповідає структурі моделі Геста. HR-практики – добробут – позитивні поведінкові результати. Гест показує, що саме HRM визначає рівність і справедливість процедур, безпеку, здоров'я та якість трудового життя, можливості розвитку компетенцій, відчуття підтримки, участі та значущості, психологічну стійкість і добробут. Це прямі елементи S-компонента ESG.

У рамках сталого розвитку HRM спрямований на:

- недискримінацію та інклюзію;
- програми підтримки добробуту;
- справедливі системи оплати;
- участь працівників у прийнятті рішень;
- розвиток людського капіталу.

Показники, як задоволеність працею, висока залученість, організаційна прихильність, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності є ключовими метриками соціальної частини ESG-звітності.

3. Governance (G): управлінські практики HR.

Управлінський вимір ESG тісно пов'язаний з тим, що Гест називає *процедурною справедливістю та HR-управління в системі корпоративного врядування*. HR формує механізми:

- прозорості процесів найму, оцінювання, винагород – це відповідає принципам етичного управління;
- етичного лідерства та організаційної культури, що підтримує цінності довіри й відповідальності;
- комплаєнсу та запобігання корупції;
- управління ризиками, пов'язаними з людським капіталом;
- каналів повідомлення про порушення;

ESG-моніторингу HR-метрик – залученість, інклюзія, безпека праці, гендерний баланс.

У моделі Геста ці практики формують соціальну легітимність компанії, довіру працівників, стабільність і передбачуваність управління, довгострокову ефективність. Усе це є ключовими параметрами управління у ESG.

ESG-орієнтований HRM – це не окремий напрям, а логічне продовження сучасної науки про HR, у центрі якої – людський добробут, етичність та стійкі організаційні результати.

1.4. Найвідоміші автори в сфері HRM

Розвиток HRM неможливий без урахування внеску провідних теоретиків і практиків, чиї роботи сформували сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Від адміністративних моделей до стратегічних концепцій людського капіталу – ці науковці визначили зміст HRM як комплексної управлінської дисципліни.

Фредерік Тейлор (Frederick Taylor, 1856–1915). Американський інженер, засновник наукового менеджменту, який заклав основи раціоналізації праці та формування ранніх підходів до HRM. Його система («тейлоризм») передбачала:

- наукове вивчення трудових процесів;
- нормування часу та продуктивності;
- ретельний добір і спеціалізоване навчання працівників;
- диференційовану оплату праці;
- чітке розмежування ролей менеджерів і виконавців;
- стандартизацію методів роботи.

Праця *«Принципи наукового управління»* (1911) стала основою для сучасних моделей ефективності, продуктивності та управління персоналом.

Елтон Меїо (Elton Mayo, 1880–1949). Психолог і соціолог, засновник школи людських відносин. Розглядав організацію як соціально-психологічну систему, де поведінка, мотивація та добробут працівників визначають результати

бізнесу. Хоторнські експерименти (1927–1932) довели значення соціальних потреб працівників; вплив групової динаміки на продуктивність; важливість уваги та підтримки керівництва. Його фундаментальна праця *«Менеджмент і працівник»* (1961) започаткувала гуманістичний підхід у HRM.

Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg, з 1939). Здійснив значний вплив на управління загалом і на HRM зокрема, насамперед завдяки своїм емпіричним дослідженням роботи менеджерів. У своїй відомій праці *«Природа управлінської роботи»* він довів, що реальна діяльність менеджера відрізняється від формальних описів посад і складається з десяти управлінських ролей, згрупованих у міжособистісні, інформаційні та ролі ухвалення рішень. Для HRM ці ідеї важливі тим, що формують реалістичне розуміння компетенцій та поведінкових моделей, необхідних менеджерам для ефективного лідерства, комунікації та підтримки співробітників. Мінцберг також критикував надмірну раціоналізацію управління, підкреслюючи важливість професійного досвіду, соціального контексту та організаційної культури – факторів, які є фундаментальними для побудови сучасних HR-практик.

Гері Беккер (Gary S. Becker, 1930–2014). Нобелівський лауреат, автор теорії людського капіталу, яка змінила економічний і управлінський підхід до праці. Основні ідеї:

- працівники – це активи, що потребують інвестицій;
- навчання, досвід і розвиток – джерела приросту продуктивності;
- інвестиції в людей мають економічний ефект і довгострокову віддачу;
- людський капітал має ринкову вартість і потенціал зростання;
- аналіз ризиків та вигід, пов’язаних із розвитком персоналу.

Беккер заклав підґрунтя стратегічного управління людським капіталом, яке сьогодні є ядром HRM.

Пітер Друкер (Peter F. Drucker, 1909–2005). Один із найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття, чий ідеї сформували основу стратегічного й людськоцентрованого підходу до управління. У працях *«Практика менеджменту»*, *«Менеджмент: завдання, відповідальність, практика»*, а також

у концепції *Управління за цілями (MBO)* він наголошував, що результативність організації залежить від здатності спрямовувати людей на досягнення зрозумілих цілей і забезпечувати умови для їхньої творчості та продуктивності. Друкер одним із перших описав працівника знань та передбачив, що саме розвиток людського потенціалу стане стратегічним ресурсом організацій. Його ідеї заклали фундамент багатьох сучасних HR-практик – управління результативністю, лідерського розвитку, формування організаційних цілей та створення культури відповідальності.

Майкл Армстронг (Michael Armstrong, з 1928). Один із найвпливовіших практиків HRM, автор понад 16 видань *«Довідника Армстронга»*. Ключові ідеї Армстронга:

1. Стратегічна інтеграція HR і бізнесу. HR-стратегії мають узгоджуватися з корпоративними цілями.
2. Розвиток компетенцій. Важливість технічних і поведінкових компетенцій у підвищенні ефективності.
3. Управління ефективністю. Інтеграція особистих цілей співробітників і бізнес-цілей; роль зворотного зв'язку.
4. Добробут і баланс роботи та життя.
5. Формування корпоративної культури, яка підтримує залученість і інновації.
6. Гнучкість HR-практик: адаптація до змін, дистанційна робота, персоналізація мотивації.

Його праці стали базовою основою для сучасних HR-систем.

Гарі Десслер (Garry Dessler). Автор 17 видань класичного підручника *«Управління людськими ресурсами»*. Основні положення його підходу: стратегічна роль HRM; системний підхід до HR-процесів (найм, навчання, оцінювання, компенсації); управління талантами; корпоративна культура та залученість; етичний та соціально відповідальний HR; впровадження HR-технологій (HRIS); міжнародний HRM та управління мультикультурними

командами. Праці Десслера поєднують економічні, соціальні й психологічні концепції.

Джон Стопі (John Storey). Ключовий теоретик переходу від традиційного «Управління персоналом» до стратегічного HRM. Основні ідеї:

1. HRM як стратегічно орієнтована функція.
2. Моделі «жорсткого» та «м'якого» HRM.
3. HR як елемент корпоративної стратегії.
4. Роль лінійних менеджерів у впровадженні HR-практик.

Його підхід відображає баланс між продуктивністю та розвитком талантів.

Давид Гест (David E. Guest). Один з найавторитетніших науковців у сфері стратегічного HRM. Гест зробив великий внесок у розвиток High Performance Work Systems («Системи високоефективної роботи»), а також створив впливову модель HRM, побудовану на зв'язку між HR-практиками, поведінковими результатами, ефективністю та продуктивністю. Ключові ідеї Геста:

HRM має забезпечувати послідовний ланцюг причинно-наслідкових зв'язків: HR-практики – поведінкові результати – HR-результати – організаційні результати.

фокус на тому, що ефективна HR-стратегія формується через відповідність між: (1) HR-практиками, (2) внутрішнім контекстом, (3) зовнішнім середовищем.

особливий акцент на таких HR-результатах, як залученість, гнучкість, якість роботи.

Дейв Ульріх (Dave Ulrich). Один із найвпливовіших теоретиків і практиків сучасного управління людськими ресурсами. Його роботи сформували основу трансформації HR від операційної функції до стратегічного драйвера цінності в організаціях.

1. Концепція «HR ззовні – всередину» (Outside-In HR) Ульріха та його колег. Ульріх пропонує орієнтувати HR не лише на внутрішні процеси, а насамперед на потреби клієнтів, інвесторів, ринку та зовнішнього середовища. Ця логіка «ззовні всередину» означає, що функція HR повинна:

починатися з розуміння ринкових очікувань і стратегічного контексту;

формувати HR-практики так, щоб вони створювали цінність для зовнішніх стейкхолдерів;

розвивати організаційні можливості, які забезпечують конкурентні переваги.

2. *Ціннісна пропозиція HR (HR Value Proposition)*. Ульріх наголошує, що HR має приносити вимірювану користь не лише працівникам, а й бізнесу та його клієнтам. Ціннісна пропозиція HR – це здатність:

формувати компетентних і залучених працівників;

будувати сильну культуру та здатності організації;

забезпечувати якість лідерства;

підсилювати бренди роботодавця та бренди компанії;

демонструвати цінність через HR-аналітику, показники результативності та вплив на бізнес-метрики.

3. *Модель чотирьох ролей HR (Ulrich HR Model)*. Ульріх розробив канонічну модель чотирьох ролей HR, яка змінила уявлення про функцію управління персоналом:

стратегічний партнер – вирівнює HR-стратегію з бізнес-цілями;

агент змін – підтримує організаційні трансформації та адаптацію до ринку;

адміністративний експерт – оптимізує HR-процеси, забезпечує ефективність і технологічність;

представник працівників – піклується про потреби та добробут персоналу.

Ця модель стала основою сучасного HR бізнес-партнерства.

4. *Розвиток організаційних можливостей*. Ульріх визначає організацію не лише як сукупність людей, а як систему моделей поведінки, культури та здатностей, які формують конкурентну перевагу. До ключових можливостей належать:

гнучкість і адаптивність;

інноваційність;

лідерство;

орієнтація на клієнта;

ефективна культура та швидкість рішень.

HR повинен бути архітектором і каталізатором цих можливостей.

5. *Модель компетенцій HR.* Ульріх разом із колегами створив одну з найвідоміших моделей професійних компетенцій HR-фахівців. У ній розкрито компетенції, які забезпечують стратегічну ефективність HR:

стратегічне мислення;

HR-аналітика та інтерпретація даних;

технологічна грамотність;

управління змінами;

орієнтація на стейкхолдерів;

крос-функційна бізнес-обізнаність;

побудова культури та вплив на поведінку.

Ці дослідження вплинули на стандарти сертифікацій SHRM, CIPD, HRCI.

6. *HR-аналітика та вимірювання впливу.* Ульріх активно просуває ідею управління на основі даних. Він підкреслює, що HR повинен:

працювати з чіткими метриками;

демонструвати бізнес-вплив HR-процесів;

використовувати аналітику для ухвалення рішень і прогнозування.

Ульріх визначив нову парадигму HR як функції, що: формує цінність для бізнесу; виходить за межі адміністративної діяльності; забезпечує стратегічну конкурентну перевагу; трансформує культуру та лідерство; створює організаційні можливості та позитивний досвід працівника; поєднує інтереси бізнесу та людей.

Джон В. Будро (John W. Boudreau). Теоретик стратегічного HR, автор наукового підходу до управління людським капіталом. Ключові ідеї: HR має бути повністю інтегрованим у бізнес-стратегію, розробка логічних, аналітичних моделей прийняття HR-рішень, людський капітал як актив, що створює додану вартість, HR-аналітика як основа ефективного управління талантами, розробка стратегій оптимальних інвестицій у персонал. Будро став основоположником концепції HR-аналітики й науково обґрунтованих рішень у HRM.

Майкл Бір (Michael Beer). Професор Гарвардської бізнес-школи, один із авторів Гарвардської моделі HRM (1984), яка вважається першою комплексною концептуальною моделлю HRM. Майкл Бір описував HRM як мапу стратегічного управління людськими ресурсами, у якій HRM розглядається не як набір окремих практик, а як цілісна система, що пов'язує:

інтереси стейкхолдерів,
ситуативні фактори,
HR-політики та практики,
короткострокові HR-результати,
довгострокові наслідки для організації, працівників та суспільства.

Його модель (часто названа моделлю Гарвардської школи HRM) підкреслює, що HRM – це не тільки про ефективність, а й про баланс між інтересами різних груп та етичні наслідки управлінських рішень.

Праці цих провідних дослідників та авторів HRM сформували сучасне бачення управління людськими ресурсами як стратегічної, ціннісно орієнтованої та аналітично обґрунтованої функції, що визначає конкурентоспроможність і розвиток організацій.

Резюме

Управління людськими ресурсами (HRM) еволюціонувало від адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом. Сучасні підходи визнають людей головним джерелом конкурентної переваги. Первинні HR-підрозділи виникли під впливом індустріалізації, профспілок, трудового законодавства та технологічних змін. Еволюцію HR описав Ульріх моделлю чотирьох хвиль: адміністративна ефективність, розвиток HR-практик, стратегічний HRM та зовнішнє партнерство й управління людським капіталом. На відміну від традиційного кадрового управління, HRM орієнтується на стратегічні результати, розвиток організаційних можливостей і поведінкові чинники. Підхід людського капіталу робить акцент на інвестиціях у знання,

навички та таланти. Стратегічні цілі HRM включають прихильність, гнучкість, якість та інтеграцію HR з корпоративною стратегією.

HRM базується на міждисциплінарних теоріях – психологічних, економічних, соціологічних та управлінських. Армстронг виділяє ключові теорії: мотивації, постановки цілей, організаційної поведінки, прихильності, моделі АМО, людського капіталу, ресурсної залежності, ресурсно-орієнтованого підходу, інституційної теорії, теорії трансакційних витрат, агентських відносин. Гарварська модель HRM (Бір та ін., 1984) розглядає HR як «м'який» підхід, з акцентом на інтересах стейкхолдерів, ситуаційних факторах, виборі HR-політики та довгострокових наслідках для організації та суспільства. Модель Геста (1997) обґрунтовує причинно-наслідковий зв'язок між HR-стратегією, HR-практиками, поведінковими результатами та фінансовими показниками. У новіших роботах Гест виділяє сім провідних теорій HRM: високопродуктивні робочі системи, прихильність, залучення, добробут, виробничі відносини, сталий HRM, контрольний HRM (включно з алгоритмічним менеджментом).

Орієнтація HRM на принципи ESG і модель Геста підкреслює, що добробут, справедливість, залучення та підтримка працівників є центральними чинниками сталого розвитку організації. Такий підхід формує позитивні трудові відносини, підвищує результативність і зміцнює довіру до компанії як соціально відповідального роботодавця.

Питання для перевірки знань

1. Які ключові фактори вплинули на виникнення та розвиток функції HR у XX столітті?
2. Чим управління людськими ресурсами (HRM) відрізняється від традиційного кадрового управління?
3. Які основні хвилі еволюції HR виділяє Дейв Ульріх?
4. Які стратегічні цілі HRM визначає Майкл Армстронг?
5. Що таке людський капітал і чому він важливий для HRM?
6. Які ключові елементи містить Гарвардська модель HRM?

7. Які сім теорій HRM виокремлює Дейвид Гест у сучасних підходах?
8. Які основні ролі HR визначає Дейв Ульріх у своїй класичній моделі?
9. Які міждисциплінарні теорії лежать в основі HRM? Назвіть щонайменше три.
10. Поясніть, як модель Геста (2017) демонструє взаємозв'язок між HR-практиками та компонентами ESG (Environmental, Social, Governance).
11. Назвіть і опишіть три ключові механізми, через які HRM реалізує соціальний (S) компонент ESG у компанії.
12. Як HRM через систему управління людьми сприяє формуванню екологічної поведінки працівників (Е-компонент ESG) за АМО-рамкою Геста?
13. Як Фредерік Тейлор вплинув на формування концепції управління персоналом?
14. У чому полягає основний висновок Хоторнських експериментів Елтона Мейо?
15. Чому Пітер Друкер вважається одним із ключових мислителів у сфері менеджменту та як його ідеї вплинули на HR?

Завдання для самостійної роботи

1. Аналітичне завдання

Проаналізуйте еволюцію HR у своїй (або вибраній вами) організації за моделлю Ульріха. Визначте:

Які хвилі HR у ній представлені?

Які практики відповідають кожній хвилі?

Що потрібно змінити, щоб організація перейшла до четвертої хвилі?

2. Порівняльний аналіз моделей

Порівняйте Гарвардську модель та модель Геста за критеріями: фокус; роль стейкхолдерів; інструменти HR-політики; очікувані результати; довгострокові наслідки. Зробіть висновок, яка модель краще підходить для сучасних українських організацій і чому.

3. Кейс-аналіз

Опишіть ситуацію, коли HR-практики розроблені без урахування теорій мотивації або АМО: визначте, які проблеми виникають, запропонуйте рішення на основі відповідних теорій.

4. Практичне завдання

Створіть HR-стратегію на 1 сторінку для невеликої компанії (до 30 осіб), інтегруючи: теорію людського капіталу; теорію прихильності; елементи HPWS. Сформулюйте HR-цілі, ключові політики, очікувані результати.

5. Мікродослідження

Обираючи одну з теорій (наприклад, ресурсно-орієнтовану або інституційну), знайдіть 3 реальні приклади її застосування у сучасних компаніях (українських або міжнародних). Підготуйте коротку презентацію (5–7 слайдів).

Рекомендована література

1. Armstrong, Michael (2009). Armstrong's handbook of performance management : an evidence-based guide to delivering high performance. 4th ed. *Kogan Page Limited*. 401 p. Вилучено з: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf>
2. Armstrong, Michael (2010). Armstrong's handbook of reward management practice : improving performance through reward. – 3rd ed. *Kogan Page Limited*. 481 p. Вилучено з: <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/e2085197e2bec87da92722deda152e4a.pdf>
3. Armstrong, Michael (2025). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 8 nd ed. *Kogan Page Publishers*. 360 p. Вилучено з: https://books.google.com.ua/books?id=USgyEQAAQBAJ&pg=PA3&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false.
4. Becker, Gary S. (1993). Human Capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *The University of Chicago Press, Chicago*. 3rd ed. 416 p.

5. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press (класичний опис Гарвардської моделі HRM). Вилучено з: <https://books.google.cz>
6. Boudreau, John W., Ramstad, Peter M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, Mass. : *Harvard Business School Press*, 258 p. <https://books.google.com.ua/books?id=rrtFB1w1DB8C&lpg=PR7&hl=ru&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>
7. Boudreau, John W. (2010). *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. *Harvard Business Press*. 224 p.
8. Cascio, Wayne, Boudreau, John W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 361 p. https://books.google.com.ua/books/about/Investing_in_People.html?id=1ZlhBAAQBAJ&redir_esc=y
<https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137070923/samplepages/9780137070923.pdf>
9. Guest, D. E. (1997). *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 8.1997, 3, p. 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
10. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. Вилучено з: https://shop.tarjomeplus.com/UploadFileEn/TPLUS_EN_4175.pdf
11. Guest, D. E. (2025). *Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes*. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319–335. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>
12. Dessler, Garry. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson Education Limited. 486 p. Вилучено з: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/W8w2H8_fundamentals%20of%20human%20resource%20development.pdf

13. Dessler, Garry. (2024). Human Resource Management. *Pearson*. 688 p.
14. Roethlisberger F.J., Dickson W.J. (1961). Management and the Worker. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press, 1961, 656 p. Вилучено з: <https://ia903207.us.archive.org/30/items/managementworker00roet/managementworker00roet.pdf>
15. [Storey, John](#) ed. (1995). Human Resource Management: A Critical Text London: Routledge. 399 p.
16. [Storey, John](#), Wright, Patrick. (2023). Strategic Human Resource Management A Research Overview. 2nd ed.
17. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. *Harper & Brothers*. 155 p.
[http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)
18. Ulrich, Dave, Brockbank, Wayne (2005). The HR value proposition. *Harvard Business School Publishing*. 337 p. Вилучено з: <https://dokumen.pub/qdownload/the-hr-value-proposition-1591397073-9781591397076.html>
19. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W. etc (2009). HR Transformation Building Human Resources from the Outside In. *McGraw-Hill*. 257 p. Вилучено з: <https://nurindo.wordpress.com/>
20. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in. New York: McGraw-Hill. URL: HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources - David Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich - Google Книги
21. Ulrich D. (2023). Six Actions for HR to Create More Stakeholder Value. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FiqhNVA%3D%3D>

Тема 2. HR-функція: контексти, ролі та компетентності

HRM – це управління людьми для досягнення бажаних результатів.

Майкл Армстронг.

- 2.1. HRM як система: внутрішній та зовнішній контекст
- 2.2. Від моделі відкритої системи до інтегрованого HR
- 2.3. Ролі HR: від адміністратора до стратегічного партнера
- 2.4. HR-бізнес-партнерство: еволюція та сучасні підходи
- 2.5. Створення цінності HRM для стейкхолдерів
- 2.6. Ключові компетентності HR-фахівців

Резюме

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: HRM (управління людськими ресурсами), HR-система, внутрішній контекст HRM, зовнішній контекст HRM, інтегрована модель HRM, функції HR, HR-стратегія, ціннісна пропозиція HR, HR-бізнес-партнерство, ключові компетенції HR, створення цінності для стейкхолдерів, трансформація HR-ролей.

2.1. HRM як система: зовнішній і внутрішній контекст

HR-менеджмент у сучасному розумінні – це не лише набір кадрових процедур, а **комплексний підхід до управління людським капіталом**, спрямований на забезпечення організаційної ефективності, стійкості та розвитку. Він охоплює всі етапи роботи з людьми – від залучення та адаптації до оцінювання, навчання, винагороди та кар'єрного супроводу.

Армстронг (2020) визначає систему як «набір практик або видів діяльності, які поєднуються та взаємодіють для досягнення певної мети». Саме так функціонує управління персоналом: окремі HR-процеси не існують ізольовано – вони впливають один на одного і разом формують цілісну архітектуру управління людськими ресурсами.

Елементами HRM-системи є:

політики та процедури – рекрутинг, адаптація, оцінювання, розвиток;

ролі та структура – HR-фахівці, керівники, зовнішні консультанти;

практики та технології – HRIS, LMS, автоматизація HR-процесів;

цінності та культура взаємодії – повага, розвиток, партнерство, довіра.

Система HRM під'єднана до інших ключових підсистем організації: стратегії, операцій, фінансів, маркетингу, комунікацій – і функціонує в постійному обміні зі зовнішнім середовищем.

У сучасній літературі HRM описується як багаторівнева керована система. Найвпливовіші концептуальні підходи:

1. Армстронг (2020) – *HRM як система*, що поєднує HR-філософію, принципи, стратегії та дві групи діяльності:

трансформаційна (стратегічна) – розвиток організації, формування HR-стратегії, управління талантами;

транзакційна (операційна) – відбір, навчання, компенсації, трудові відносини.

2. Десслер (2020) – *HRM-система* як технологічна платформа процесів. HRIS забезпечує автоматизацію рекрутингу, навчання та оцінювання, підвищує прозорість, швидкість рішень та якість аналітики.

3. Ульріх (2012) – *HR як система стратегічного впливу «ззовні-всередину»*. HR приносить цінність не лише внутрішній структурі компанії, а й ринку, клієнтам, репутації бренду, а отже стає фактором конкурентоспроможності.

4. Інші підходи – *HR-архітектура* складається з трьох рівнів:

стратегічний (цінності, політики),

операційний (практики, процеси),

аналітичний (вимірювання ефективності).

Спільні риси підходів до HRM як системи – табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Спільні риси підходів до HRM як системи

Узагальнені характеристики HRM	Суть
Комплексність	HR об'єднує принципи, політики, процеси та ролі, формуючи цілісну архітектуру
Інтегрованість із бізнесом	HRM підтримує реалізацію бізнес-стратегії і забезпечує узгодження цілей персоналу з цілями бізнесу
Технологічність	HR-система посилюється через HRIS, аналітику, автоматизацію
Адаптивність	HR змінюється відповідно до внутрішніх і зовнішніх вимог середовища

Функція управління людськими ресурсами формується не в ізоляції – вона існує всередині організації, але водночас постійно взаємодіє з ринком, середовищем, соціальними та економічними змінами. Щоб зрозуміти суть HR як системи, необхідно бачити її у двох площинах:

1. *Внутрішній контекст* – цілі, процеси та культура компанії;
2. *Зовнішній контекст* – ринок праці, законодавство, конкурентне середовище, соціальні тренди.

Внутрішній контекст (табл. 2.2) визначає, як саме HR працює всередині організації, яку роль виконує та яку цінність створює.

Таблиця 2.2

Внутрішній контекст HRM

Елемент внутрішнього контексту	Значення для HR
Бізнес-цілі та стратегія	HR визначає потребу в талантах, компетенціях та управлінських рішеннях відповідно до стратегії компанії.

Організаційна структура	Визначає повноваження, підпорядкування, рівень впливу HR на прийняття рішень.
Корпоративна культура	HR формує правила взаємодії, норму поведінки та соціально-психологічний клімат.
Поточні HR-процеси	Найм, адаптація, навчання, мотивація, оцінка, комунікації – система, що може бути гнучкою або бюрократичною.
Ресурси HR-функції	Бюджет, команди, інструменти та технології визначають, що HR може реалізувати на практиці.

Внутрішній контекст змінюється зі зростанням компанії, зміною бізнес-моделі, появою нових технологій або зміною управлінської філософії. HR має вміти працювати не лише в умовах стабільності, а й під час трансформацій, кризи, швидкого масштабування.

HR-функція взаємодіє з середовищем, у якому працює компанія. Саме зовнішні фактори (табл. 2.3) часто стають пусковим механізмом змін у HR-політиках та практиках.

Таблиця 2.3

Зовнішній контекст HRM

Зовнішній фактор	Вплив на HR
Ринок праці	Визначає доступність талантів, зарплатні очікування, конкурентність рекрутингу.
Технологічні тренди	Прискорюють автоматизацію HR-процесів, сприяють появі HR-аналітики та цифрових платформ.
Законодавство	Впливає на трудові договори, оформлення, облік часу, охорону праці та корпоративні політики.
Економічні умови	Визначають бюджет на персонал, можливості навчання, політику винагород.
Соціально-культурні зміни	Формують очікування працівників щодо гнучкості, благополуччя, розвитку, інклюзивності.

HRM – це динамічна система, що формується на перетині двох векторів впливу: умов бізнесу всередині компанії та факторів зовнішнього середовища. Ефективність HR зростає тоді, коли він не лише адмініструє процеси, а взаємопов'язує потреби бізнесу з можливостями ринку, працює проактивно та стратегічно.

2.2. Від відкритої системи до інтегрованої моделі HRM

Підходи до управління людськими ресурсами еволюціонували від окремих процедур і кадрових функцій до цілісних систем, інтегрованих у бізнес-стратегію. Поворотним моментом цієї еволюції стала поява системних моделей HRM, у яких відділ роботи з персоналом розглядається не як функція обслуговування, а як відкрита та самооновлювана система, що впливає на результативність організації.

Однією з ключових робіт, що сформувала сучасне бачення HR як системи, стала стаття Патріка Райта та Скотта Снелла *“Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic HRM”* (1998). У ній автори представили HR-функцію як відкриту систему, яка:

- a) отримує вхідні ресурси – інформацію про стратегію компанії, вимоги ринку, необхідні компетентності;
- b) перетворює їх на HR-політики та практики – рекрутинг, навчання, оцінювання, розвиток, мотивація;
- c) формує на виході результативні прояви поведінки працівників – інноваційність, відповідальність, продуктивність, лояльність;
- d) спричиняє бізнес-результати – ефективність, конкурентність, гнучкість, стратегічну стійкість.

Цей підхід започаткував розуміння HRM не як адміністративної діяльності, а як динамічної системи, що створює цінність.

У 1990-х роках у стратегічному HRM домінувала ідея, що ефективна HR-система повинна забезпечувати баланс між відповідністю та адаптивністю. Райт і Снелл (1998) визначили два ключові виміри:

1. Відповідність – узгодженість HR-практик зі стратегією та структурою бізнесу. Приклад: стратегія інновацій = найм креативних фахівців + культура експериментування.

2. Гнучкість – здатність HR-системи адаптуватися до змін середовища. Вона проявляється у трьох формах:

навичкова гнучкість – універсальність та мультикомпетентність працівників;

поведінкова гнучкість – зміна стилю роботи відповідно до ситуацій;

адаптивна гнучкість HR-системи – трансформація процесів при зміні стратегічних пріоритетів.

Таким чином, HR постає як стратегічний інтегратор, здатний одночасно утримувати стабільність (через відповідність) і забезпечувати розвиток (через гнучкість).

Ідею поєднання узгодженості та гнучкості продовжив і розширив Майкл Армстронг. У 15–16 виданнях “*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*” (2020–2023) він описує HRM як цілісну інтегровану систему, що включає:

Таблиця 2.4

Компонент HRM-системи за Армстронгом

Компонент HRM-системи	Зміст
HR-стратегії	Напрямок розвитку управління персоналом, узгоджений із бізнес-стратегіями
HR-політики	Норми та принципи, що визначають підходи до роботи з персоналом

HR-практики	Інструменти і процедури: підбір, навчання, оцінка, мотивація, розвиток
Цінності та філософія HR	Бачення людей як ресурсу і носіїв цінності, а не статті витрат
HR-архітектура	Уся сукупність ролей, процесів, технологій та інтерфейсів взаємодії
Інтеграція зі стратегією бізнесу	Використання HR як важеля конкурентності та організаційної стійкості

У такій моделі HRM перестає бути внутрішньою службою підтримки – він стає механізмом стратегічного розвитку організації.

2.3. Ролі HR: від адміністратора до стратегічного партнера

Розвиток HR-функції в організаціях пройшов шлях від адміністративного забезпечення персоналу до стратегічного партнерства та впливу на довгострокову конкурентоздатність бізнесу. Ключовими у розумінні цієї трансформації є положення Гарі Десслера (2020), який підкреслює, що **менеджер** – це особа, відповідальна за досягнення цілей організації, здійснюючи управління зусиллями людей, а **HRM** – це процес залучення, оцінки, навчання, винагороди та забезпечення здорових трудових відносин.

На думку Десслера (2020), управління ґрунтується на п'яти базових функціях:

- ❖ Планування. Встановлення цілей, розробка правил, прогнозування потреб
- ❖ Організація. Розподіл завдань, формування структур, делегування повноважень.
- ❖ Кадрове забезпечення (HRM). Найм, відбір, адаптація, оцінювання, навчання, компенсації.
- ❖ Лідерство. Мотивація, вплив, підтримка морального стану.
- ❖ Контроль. Моніторинг результативності, коригування дій.

Саме у третій функції – управлінні персоналом – сформувалося ядро HR-професії, яке з часом вийшло за межі обліку та адміністрування й стало інструментом впливу на стратегію та ефективність.

Десслер наголошує: незалежно від посад, кожен менеджер виконує HR-роль, оскільки працює з людьми. До сфер обов'язкового HR-розуміння належать:

- аналіз і проєктування роботи;
 - прогнозування кадрових потреб і рекрутинг;
 - відбір кандидатів;
 - адаптація, навчання та розвиток персоналу;
 - оцінювання результативності;
 - управління оплатою та пільгами;
 - стимулювання та підтримка залученості;
 - комунікація, консультування, дисциплінарні практики;
 - вирішення конфліктів, скарг, дотримання трудових норм та охорона праці.
- Саме тому Десслер попереджає:

«можна мати ідеальні плани та структури, але провалитися через невдалий підбір персоналу або відсутність мотивації. І навпаки – сильна команда здатна компенсувати недоліки структур та систем».

Еволюцію HR-функції Десслер (2020) описує через шість напрямів (рис. 2.2):

1. Децентралізація HR-функцій – передача частини процесів лінійним керівникам, цифровізація.
2. Стратегічний HRM – узгодження HR-політик зі стратегічними цілями бізнесу.
3. Управління ефективністю – метрики, аналітика, доказовий HR.
4. Сталий розвиток – оцінка HR-рішень з урахуванням соціальних та екологічних критеріїв.

5. Залученість персоналу – програми мотивації, розвиток лідерства, корпоративна комунікація.

6. Етика та комплаєнс – дотримання прав, безпеки, корпоративної етики.

Ці опори розширили роль HR із адміністративної до стратегічної, включивши управління змінами, розвиток талантів і формування організаційної культури.

Сучасна HR-система функціонує у співпраці двох груп – лінійного менеджменту і HR-менеджменту (рис. 2.1).

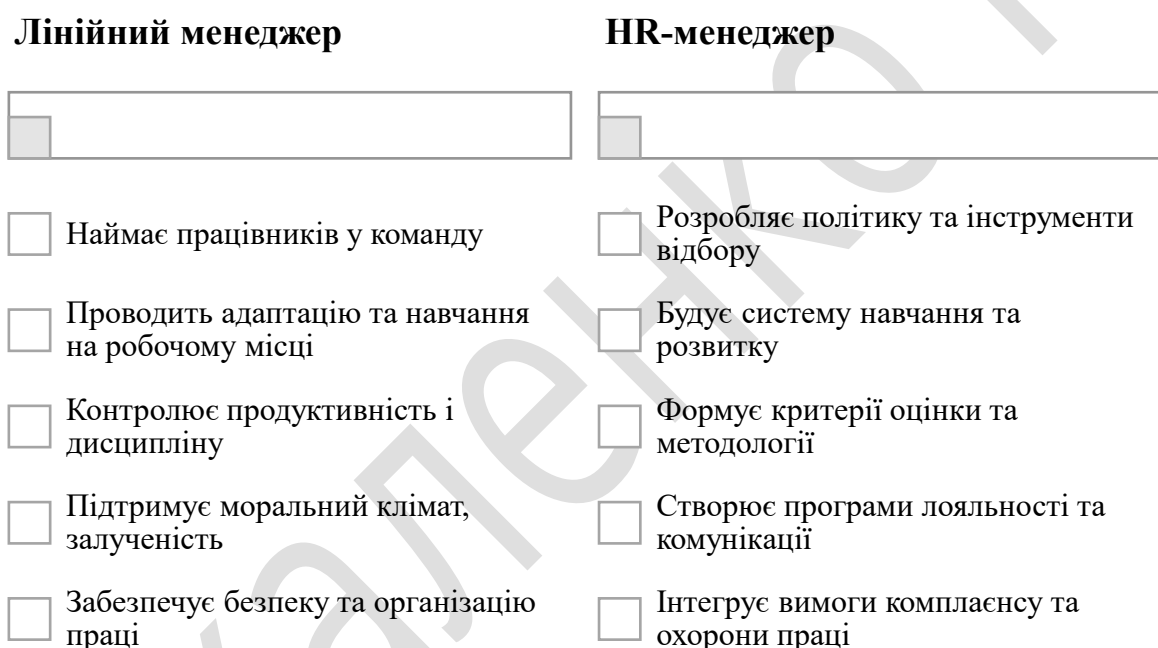


Рис. 2.1. Розподіл HR-ролей: HR-менеджер і лінійний керівник

Таким чином, HR-консультує, лінійний менеджер впроваджує.

Розширення функцій привело до виникнення спеціалізацій:

1. *HR-менеджер* – універсальний фахівець широкого профілю.
2. *HR-бізнес-партнер* – консультант і стратегічний партнер бізнесу.
3. *Директор з управління персоналом (HR-директор)* – формує HR-стратегію та архітектуру управління персоналом.
4. *Менеджер з навчання та розвитку персоналу* – будує систему навчання та розвитку.

5. *Фахівець із підбору персоналу (Рекрутер)* – відповідає за найм і оцінку талантів.

6. *Менеджер із компенсацій та пільг* – управляє винагородою та бенефітами.

7. *HR-координатор / Інспектор з кадрів (HR-адміністратор)* – забезпечує документообіг, підтримку процесів.

З переходом до стратегічного HRM зростає роль HR-бізнес-партнера – позиції, яка поєднує експертизу, консалтинг і вплив на прийняття рішень.

HR-функція вже давно вийшла за межі кадрового діловодства та набула впливу на: конкурентоспроможність організації; інноваційність та продуктивність праці; корпоративну культуру і мотиваційний клімат; сталий розвиток та соціальну відповідальність бізнесу.

HR про цінність, створену через людей. Від адміністратора – до архітектора організаційного майбутнього, HR став партнером бізнесу, що формує людей, які формують результати.

2.4. HR-бізнес-партнерство: еволюція та сучасні підходи

Згідно з підходом Будро та Рамстеда (Boudreau & Ramstad, 2007), вважати, що майбутнє HR визначається виключно новими «модними» ролями – як-от бізнес-партнер або агент змін – є спрощенням. Справді зрілі професії не відкидають традиційні функції, а розширюють їх. Так само, як фінансова функція не втратила потреби у бухгалтерях із появою фінансових аналітиків, HR зберігає значущість класичних ролей, доповнюючи їх сучасними підходами.

Ключова відмінність між HR-ролями та посадовими обов'язками полягає у рівні спеціалізації, функціональному фокусі та масштабі впливу на бізнес-стратегію. HR-фахівці можуть бути універсалами (HR-директор, HR-менеджер) або вузькопрофільними експертами (наприклад, менеджер із навчання, фахівець із компенсацій, директор із управління талантами). Форму ролі також визначає

контекст організації, рівень залученості до стратегічних процесів (операційний, тактичний, стратегічний) та індивідуальні компетенції.

Однією з найвпливовіших моделей сучасного HR стала концепція бізнес-партнерства. Її суть полягає в інтеграції HR у стратегічне управління, де HR перестає бути лише сервісною функцією та стає повноцінним бізнес-гравцем.

Як зазначає Армстронг (Armstrong, 2020), HRM має стратегічне значення для організації, оскільки забезпечує відповідність людського капіталу цілям бізнесу. HR-функція повинна бути інтегрована в загальну систему управління, підтримуючи лідерство, розвиток працівників, залученість та організаційну культуру. Це означає, що HR відіграє подвійну роль – і як підтримувальний штабний підрозділ, і як партнер, що впливає на бізнес-рішення.

Ульріх (1998) підкреслює, що HR повинен не просто підтримувати бізнес, а бути його партнером у реалізації стратегії, ініціюючи діалог щодо оптимальної організації роботи, управління талантами та процесів. У цьому сенсі HR-бізнес-партнер (HR Business Partner, HRBP) – це міст між стратегією компанії та людьми. Він не просто адмініструє HR-практики, а допомагає бізнесу досягати результатів через людський потенціал. HRBP діє як радник, інтегратор, фасилітатор змін, зберігаючи баланс між інтересами працівників та потребами організації (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Концепція HR бізнес-партнерства Ульріха [Ulrich, D. (1997).

Human resource champions.. URL: [p. 37](#)]

Термін «партнер» має глибоке коріння в професійних сервісних організаціях – юридичних, консалтингових, бухгалтерських, маркетингових та

медичних. У всіх випадках партнерство передбачає спільну відповідальність за управління та взаємне визнання внеску кожної сторони. Партнери на рівні топ-менеджменту виконують роль інтеграторів, координуючи зусилля підрозділів для створення цінності для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

У сфері HR ця логіка партнерства набула нового значення. За словами Ульріха (2025), поняття HRBP розвивалося у двох вимірах:

1. Як конкретна роль у HR-структурі («Я працюю HR-бізнес-партнером»).
2. Як поведінкова логіка, що орієнтує HR на стратегічну взаємодію з бізнесом («Ми є партнерами бізнесу в досягненні цілей»).

Ульріх пропонує бачити розвиток HRBP через **чотири хвилі еволюції ролі** (рис. 1.2), які накладаються одна на одну (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Еволюція ролі HR-бізнес-партнера (Ульріх, 2025)

Хвиля 1. Адміністративні експерти. HRBP зосереджуються на підвищенні адміністративної ефективності, впроваджують політики, що забезпечують дотримання вимог, знижують ризики й підтримують операційну досконалість.

Хвиля 2. Функціональні спеціалісти. HRBP стають технічними експертами у своїй сфері – впроваджують інноваційні HR-практики у навчанні, оцінюванні ефективності, управлінні талантами, організаційному дизайні та підтримці змін.

Хвиля 3. Стратегічні партнери. HRBP забезпечують реалізацію стратегічних цілей через ефективне розміщення людей та планування робочої сили, посилюють вплив HR-функції, надаючи авторитет та інструменти для втілення бізнес-стратегії.

Хвиля 4. Творці цінності. HRBP створюють цінність для клієнтів, інвесторів, працівників та громад через розвиток людського потенціалу, лідерства, організаційних практик та самої HR-функції.

Як наголошує Ульріх (2025), ці хвилі не є послідовним переходом «від... до...», а накладаються одна на одну. Вони формують роль окремого HRBP та ідентичність всього HR-відділу.

Для ефективного функціонування HRBP має опанувати **ключовий парадокс: «Підтримка і виклик»**. Професіонал одночасно виступає ресурсом і союзником для керівників, зберігаючи здатність критично оцінювати дії та ініціювати зміни (рис. 2.4).

«Парадокс – це не проблема, яку треба вирішити, а напруга, яку треба витримати та збалансувати», - Ульріх, 2025.

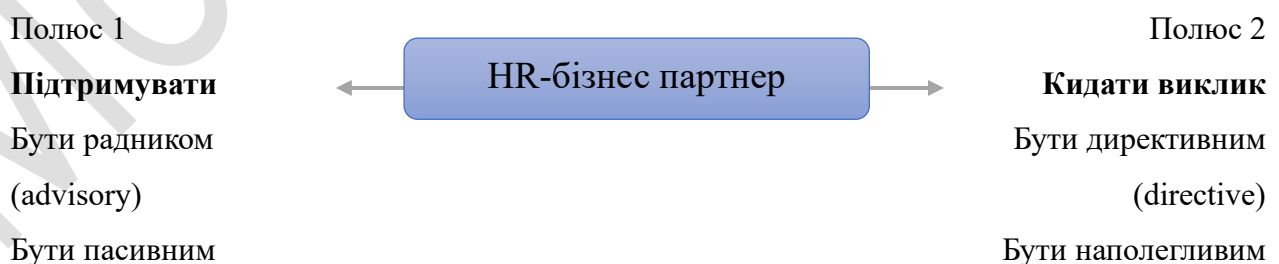


Рис. 2.4. Подолання основного парадоксу HR-бізнес-партнера (адаптовано за: Ульріх, 2025)

HRBP, який тяжіє до першого полюсу, ризикує втратити вплив і залишитися пасивним учасником. Надмірна орієнтація на другий полюс може викликати опір і втрату довіри. Здатність утримувати баланс – ознака зрілого HR-професіонала та умова сталого впливу.

Успішний HRBP має гнучкість у мисленні й поведінці: іноді бути опорою та емпатійним слухачем, а іноді – ініціювати дискусії, піднімати незручні теми, ставити чіткі питання та просувати зміни. Місія HRBP – бути справжнім партнером, здатним підтримати розвиток і одночасно ініціювати трансформації, утримуючи динамічну рівновагу між довірою та конструктивним викликом.

Серед ключових компетенцій HRBP: системне мислення, емоційна зрілість, сміливість у спілкуванні, психологічна стійкість та усвідомлення власних меж і тригерів.

2.5. Створення цінності HRM для стейкхолдерів

Сучасні роботодавці очікують від HR-менеджерів не лише адміністративної підтримки, а й реального внеску у зростання прибутковості та продуктивності бізнесу. Професори Ульріх і Брокбанк (Ulrich, D., & Brockbank, W., 2005) запровадили поняття «Ціннісна пропозиція HR» (*HR Value Proposition*), підкреслюючи, що головна мета управління людськими ресурсами – створення вимірюваної цінності для організації та її працівників. Це включає не лише зниження витрат, а й удосконалення бізнес-процесів, стратегічне узгодження HR-діяльності з корпоративними цілями та підвищення рівня залученості персоналу (рис. 2.5).

Подібний підхід простежується й у працях інших авторів. Наприклад, Десслер (2020) розглядає HR як центральний елемент організації, що формує «центр прибутку», зосереджуючи увагу на залученні працівників і розробці стратегій, ілюструючи це численними практичними прикладами.

За Ульріхом і Брокбанком (2005), HR-діяльність повинна починатися з глибокого розуміння бізнесу. Кінцевими бенефіціарами є зовнішні стейкхолдери – клієнти та інвестори. HR може стати джерелом стійкої конкурентної переваги, якщо його практики відповідають очікуванням усіх груп зацікавлених сторін. Для цього HR-фахівці мають володіти знаннями та навичками, що дозволяють прямо пов'язати HR-діяльність із створенням цінності для стейкхолдерів.

Модель ціннісної пропозиції HR (рис. 2.5) складається з п'яти взаємопов'язаних елементів:



Рис. 2.5. **Ціннісна пропозиція HR** (адаптовано за: Ulrich, D., & Brockbank, W., 2005)

1. Зовнішні бізнес-реалії – технології, економічні та регуляторні фактори, демографічні зміни робочої сили, глобалізація. HR має відслідковувати тенденції та оцінювати готовність організації реагувати на виклики.

2. Стейкхолдери – зовнішні (інвестори, клієнти) та внутрішні (менеджери, працівники):

Інвестори: HR повинен розуміти фінанси, значення нематеріальних активів, формувати практики, що підвищують їхню вартість, проводити «аудити нематеріальних активів» та узгоджувати діяльність із очікуваннями інвесторів.

Клієнти: HR має мислити як клієнт, вимірювати та відстежувати частку цільових клієнтів, інтегрувати ціннісні пропозиції у HR-практики.

Менеджери: HR допомагає формувати організаційні можливості через усунення непорозумінь щодо своєї ролі, будування довіри, концентрацію на результатах та розробку планів дій.

Працівники: HR створює «ціннісну пропозицію співробітника», забезпечує можливість висловлювати думку, надає якісну адміністративну підтримку та сприяє розвитку компетенцій для досягнення цілей організації.

3. HR-практики – чотири основні потоки:

Потік людей: прийом, переміщення, розвиток, звільнення.

Потік управління ефективністю: стандарти, винагороди, зворотний зв'язок.

Потік інформації: інформованість, обмін знаннями.

Потік роботи: організація завдань, ролей, місць і способів виконання.

4. HR-ресурси – стратегія (шестиступеневий процес розробки), структура HR (вбудовані бізнес-партнери, спільні сервіси, центри експертизи) та технології.

5. HR-професіоналізм – компетенції, необхідні для створення цінності (рис. 2.5).

Подальший розвиток концепції відображено в книзі *HR from the Outside In* (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Автори пропонують підхід «ззовні всередину», коли відправною точкою є потреби зовнішніх стейкхолдерів – клієнтів, інвесторів, спільнот. Задоволення цих потреб стає основою для внутрішніх змін і формування організаційних можливостей.

Ключові стейкхолдери та їхні очікування наведені на рис. 2.6, а вклад HRM – у табл. 2.5.

Ульріх і його колеги не були авторами концепції стейкхолдерів. Ідея про те, що зацікавлені сторони – це люди або організації з законним інтересом до діяльності компанії, а їхні різні інтереси слід враховувати під час формування HR-стратегії та політики, детально описана Армстронгом (2014, 2020) на основі робіт інших дослідників.

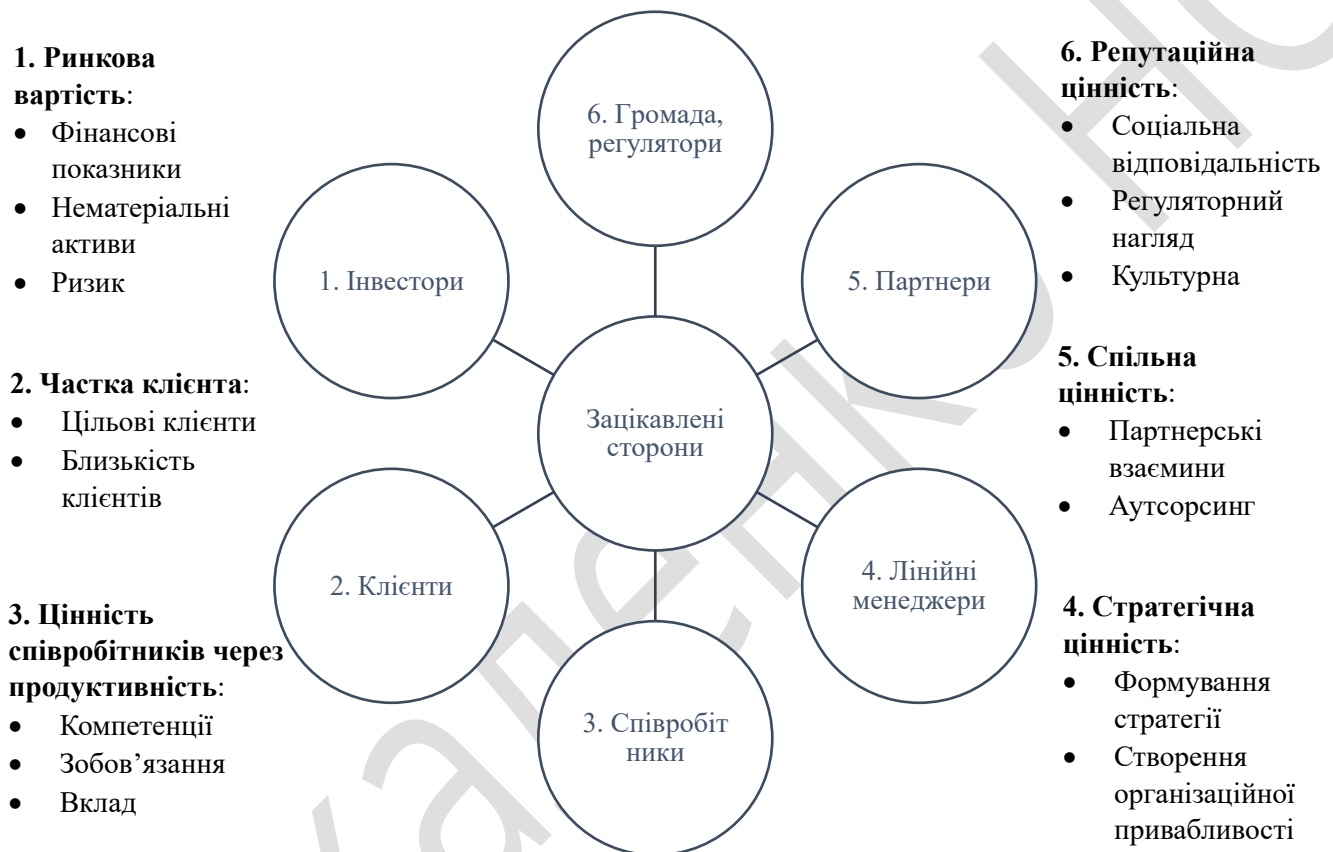


Рис. 2.6. Ключові зацікавлені сторони та цінність, яку вони очікують [Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in? С. 12]

Армстронг наголошує, що врахування інтересів здійснюється через аналіз стейкхолдерів – процес ідентифікації всіх зацікавлених груп, визначення їхніх очікувань і занепокоєнь. Такий аналіз проводиться під час розробки стратегії та відповідає на ключові питання: хто вони, які їхні інтереси, які ризики та можливості вони створюють для організації.

Таблиця 2.5

Вклад HRM в очікування зацікавлених сторін (складено за: Ulrich, D.,
Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M., 2012)

Очікування зацікавлених сторін	Влад HRM
Клієнти очікують продукти та послуги, які відповідають або перевершують їхні очікування, і забезпечують стабільний дохід, що вимірюється часткою цільових клієнтів	Формуйте організаційні компетенції та навички так, щоб клієнти отримували продукти й послуги, які вони цінують
Інвестори очікують поточних і майбутніх фінансових результатів в обмін на інвестиційний капітал, що відображається в ринковій вартості	Посилюйте лідерство та управління нематеріальними активами, щоб забезпечити найкраще співвідношення вартості й прибутковості для інвесторів
Громади (включно з регуляторними органами) очікують соціально відповідальних і законослухняних компаній, які дбають про довкілля та добробут працівників, в обмін на позитивну репутацію	Формуйте організаційну культуру так, щоб зовнішній бренд ідентифікувався з внутрішніми цінностями та практиками компанії
Партнери у ланцюгу постачання прагнуть спільно залучати обмежені ресурси для взаємного успіху	Забезпечуйте ефективність і продуктивність процесів, щоб швидко ухвалювати обґрунтовані рішення, демонструвати надійність і зміцнювати довіру партнерів
Безпосередні керівники прагнуть встановлювати й досягати стратегічних цілей	Розробляйте програми розвитку талантів і організаційних можливостей, що підтримують креативність, стратегічне мислення й відповідальність, підвищуючи впевненість інвесторів у майбутньому компанії
Співробітники очікують справедливого ставлення та гідних умов праці в обмін на свій внесок	Підтримуйте чесність, автономію та відповідальність, щоб формувати довіру, покращувати досвід співробітників і, як наслідок, досвід клієнтів

На відміну від цього підходу, Ульріх запропонував не лише узгоджувати операційну діяльність із поточними очікуваннями стейкхолдерів, а й створювати довгострокову цінність та формувати стратегічне партнерство з ними. Такий

підхід трансформує HR з операційної функції у стратегічного партнера, здатного формувати стійку та взаємовигідну цінність для всіх сторін.

2.6. Ключові компетентності HR-фахівців

Дейв Ульріх із колегами (Ulrich, D., & Brockbank, W., 2005) у праці *The HR Value Proposition* запропонували розуміти роль HR-фахівця як уявлення про себе як професіонала, яке поділяється як самим фахівцем, так і його оточенням, визначаючи місце HR у системі створення цінності для організації. Автори пропонують завершити фразу:

«Щоб створювати цінність як HR-фахівець, я маю бути...»

Цей підхід підкреслює, що роль HR визначається не лише формальною посадою, а й тим, як фахівець реалізує свою експертизу, впливає на організаційні процеси та створює цінність для бізнесу.

В HRM існує безліч термінів, назв посад і концептуальних підходів, що часто дублюють одне одного або мають розмиті межі. Це ускладнює розуміння ролей і функцій HR-фахівця. У відповідь на цю плутанину Ульріх разом із колегами розробив структуровану модель ролей HRM, яка уніфікує функції, створює спільну мову для HR і бізнесу та окреслює зони відповідальності HR-професіоналів у сучасній організації.

У книзі *HR Champions* (Ulrich, D., 1997) було визначено **чотири ключові ролі HR-фахівця**, кожна з яких відповідає певному очікуваному результату діяльності (рис. 2.7):

1. **Захисник працівників** – фокусується на розвитку компетентності, залученості та відчутті особистого внеску працівників.
2. **Адміністративний експерт** – забезпечує ефективність HR-процесів.
3. **Агент змін** – сприяє адаптації організації до нових умов і змін.
4. **Стратегічний партнер** – узгоджує HR-практики з бізнес-стратегіями та забезпечує їх реалізацію.



Рис. 2.7. Модель HR ролей (адаптовано за: Dave Ulrich, 1997)

Усі чотири ролі мають бути присутні в HR-функції організації для забезпечення її ефективності. Окремий HR-фахівець може бути експертом в одній ролі, підтримуючи інші на базовому рівні. Проте, нехтування базовими ролями, як-от захистом працівників чи адміністративною ефективністю, може підірвати довіру до HR, навіть якщо стратегічна роль реалізується успішно.

Протягом десятиліть трансформації бізнес-середовища змінювали й HR-ролі. Початкові чотири ролі еволюціонували у п'ять, а згодом і шість ролей, що враховують сучасні виклики бізнесу (табл. 2.6). Оновлена модель фокусується на бізнес-цілях, створенні доданої вартості та парадигмі «ззовні – всередину», орієнтуючись не лише на внутрішні процеси, а й на потреби клієнтів, ринку та стейкхолдерів.

Таблиця 2.6

Еволюція HR-ролей (адаптовано за: Ульріх, 1997, 2009, 2012)

Модель 4х ролей (1997)	Модель 6ти ролей (2012)	Короткий опис трансформації ролі HR
Стратегічний партнер	Стратегічний позиціонер	Від інтеграції HR-стратегії з бізнесом до аналізу зовнішнього середовища, клієнтів, конкурентів та інвесторів.
Агент змін	Інтегратор талантів та організації	Від фокусу на адаптації організації до розвитку систем, що інтегрують людей, культуру та цінності.
Адміністративний експерт	Лідер технологій / Аналітик та інтерпретатор	Роль розділилась: один відповідає за автоматизацію та HRIS, інший – за аналіз даних і HR-метрик.
Захисник співробітників	Захисник HR / Творець довіри	Від добробуту працівників до підтримки людського капіталу та розбудови довіри між усіма стейкхолдерами.

HR-фахівці сьогодні виконують комплекс функцій:

захисник інтересів працівників – забезпечує взаємовигідні відносини між роботодавцем і працівниками;

розробник людського капіталу – формує майбутню робочу силу, підвищуючи компетенції та потенціал працівників;

функціональний експерт – впроваджує HR-практики, що підвищують індивідуальні здібності та організаційну ефективність;

стратегічний партнер – допомагає лінійним менеджерам досягати бізнес-цілей через знання HR, змін, консалтингу та навчання;

лідер HR-функції – керує роботою HR-відділу, інтегрує інші функції та забезпечує корпоративне управління.

Еволюція від чотирьох до шести ролей відображає зміну філософії управління людьми: від операційного адміністрування до створення довгострокової цінності для бізнесу, клієнтів і суспільства. Сучасний HR-фахівець не лише підтримує внутрішні процеси, а й виступає провідником змін,

експертом з аналітики, партнером керівника і будівничим культури, що підсилює конкурентоспроможність організації.

Ульріх також наголошує, що успішний HR здатний перекладати людський капітал у бізнес-результати, що вимагає стратегічного бачення, системного мислення та цифрової грамотності. Ці компетенції стають особливо важливими у контексті глобалізації, цифрової трансформації, демографічних змін, інклюзивності, ESG-показників та нових моделей праці (гібридна, проєктна, фриланс). Таким чином, сучасний HR уже не є лише внутрішнім сервісом або «м'якою-функцією», а стає архітектором організаційної цінності, провідником смислів і змін, стратегічним партнером у досягненні бізнес-цілей.

Резюме

HRM (управління людськими ресурсами) – це стратегічний і комплексний підхід до залучення, розвитку, мотивації та збереження персоналу. Організації очікують від HR не лише адміністрування, а й внеску у стратегічні цілі бізнесу. HRM забезпечує відповідність людського капіталу корпоративним цілям, підтримує організаційну культуру, розвиток талантів і залученість працівників.

Класичні функції HR включають набір, адаптацію, навчання, оцінку ефективності, мотивацію, компенсації та управління кар'єрою. Сучасні HR-практики поєднують ці традиційні завдання з аналітикою, управлінням знаннями, розвитком лідерства та підтримкою стратегічних змін. Збалансування адміністративних, функціональних та стратегічних обов'язків є ключем до ефективного HRM.

HRM стає стратегічним партнером бізнесу через узгодження HR-практик зі стратегічними цілями організації. Стратегічний HR забезпечує конкурентну перевагу, оптимізує людський капітал і сприяє реалізації корпоративної стратегії. HR аналізує зовнішні і внутрішні фактори, створює довгострокову цінність і будує взаємовигідні стосунки зі стейкхолдерами.

Роль HRBP полягає у поєднанні підтримки та виклику бізнесу, інтеграції HR у стратегічне управління і створенні цінності через людський капітал. HRBP

балансує між підтримкою працівників і стратегічним викликом бізнесу, проявляючи системне мислення, емпатію та лідерство.

HR створює цінність для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів через ціннісну пропозицію. Ключові елементи: аналіз зовнішніх бізнес-реалій, ідентифікація стейкхолдерів (працівники, менеджери, клієнти, інвестори), HR-практики (люди, ефективність, інформація, робота), HR-ресурси (стратегія, структура, технології) та HR-професіоналізм. Підхід «ззовні – всередину» орієнтує HR на потреби клієнтів і зовнішніх стейкхолдерів для формування довгострокової цінності.

HR-фахівці реалізують шість ролей: стратегічний позиціонер, інтегратор талантів та організації, лідер технологій/аналітик, творець довіри, адвокат працівників і HR-лідер. Компетентності включають здатність перекладати людський капітал у бізнес-результати, системне мислення, стратегічне бачення, цифрову грамотність, уміння підтримувати і одночасно викликати, а також лідерські навички для інтеграції HR-функції у бізнес.

Питання для перевірки знань

1. Що таке HRM і які його стратегічні функції у сучасній організації?
2. Назвіть основні функції HRM та дайте приклади їх реалізації.
3. В чому полягає відмінність між ролями HR-фахівців і посадами?
4. Які класичні ролі HR зберігають свою значущість у сучасних організаціях?
5. Як еволюціонували HR-ролі від адміністративної до стратегічної функції?
6. Що таке HR-бізнес-партнерство (HRBP) і які його ключові характеристики?
7. Опишіть чотири хвилі розвитку ролі HRBP за Ульріхом.
8. Що означає парадокс «Підтримка і виклик» у діяльності HRBP?

9. Які компетенції дозволяють HRBP ефективно балансувати між підтримкою та викликом?

10. Що таке «ціннісна пропозиція HR» і які її ключові елементи?

11. Поясніть підхід «зовні – всередину» у HRM.

12. Назвіть основних внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів організації.

13. Які інструменти HR використовуються для створення цінності для стейкхолдерів?

14. Як HR може стати джерелом стійкої конкурентної переваги?

15. Назвіть шість ключових ролей сучасного HR-фахівця і поясніть їхню взаємодію.

16. Чим роль стратегічного партнера відрізняється від ролі агента змін?

17. Як HR забезпечує відповідність людського капіталу стратегічним цілям бізнесу?

18. Чому важливо поєднувати адміністративну ефективність із стратегічним впливом HR?

19. Як зміни в бізнес-середовищі (глобалізація, цифровізація, гібридна праця) вплинули на HR-функцію?

20. Які навички та компетенції дозволяють HR-фахівцям створювати довгострокову цінність для організації та стейкхолдерів?

Завдання для самостійної роботи

Аналітичне

1. Проаналізуйте структуру HR-функції в конкретній компанії. Визначте, які ролі виконуються, які HR-практики присутні, і наскільки вони відповідають бізнес-стратегії.

2. Виконайте аналіз стейкхолдерів вашої організації (внутрішніх і зовнішніх), визначте їхні очікування та потенційний внесок HR у створення цінності для кожної групи.

Практичне

3. Складіть ціннісну пропозицію HR для обраної компанії, враховуючи п'ять ключових елементів: зовнішні бізнес-реалії, стейкхолдери, HR-практики, HR-ресурси, HR-професіоналізм.

4. Розробіть коротку стратегію впровадження ролі HRBP у вашій організації, визначивши, які хвилі розвитку будуть пріоритетними і як буде балансуватися парадокс «Підтримка і виклик».

Кейс-завдання

5. Розгляньте кейс: у компанії лінійні менеджери уникають ухвалення критично важливого стратегічного рішення.

визначте роль HRBP у цій ситуації,

опишіть конкретні дії HRBP для підтримки і одночасного виклику менеджменту,

проаналізуйте ризики надмірного тяжіння до одного з полюсів парадоксу.

Рефлексивне

6. Напишіть коротке есе: «Якою я бачу роль сучасного HR-фахівця та HRBP у створенні цінності для організації та стейкхолдерів».

7. Проаналізуйте власні компетенції або компетенції HR-команди: які ролі виконуються ефективно, а які потребують розвитку, щоб підвищити стратегічну цінність HR?

Рекомендована література:

1. Armstrong M., Taylor S. (2023) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. 16th ed. Kogan Page Publishers. 760 p.
https://books.google.com.ua/books?id=3oChEAAAQBAJ&pg=PR37&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (09.08.2023)

2. Armstrong M., Taylor S. (2020) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page Limited. 801 p.
<https://ebook.app.hcu.edu.gh/wp-content/uploads/2023/08/Michael-Armstrong->

[Stephen-Taylor-Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-Kogan-Page-2020.pdf](#)

3. Boudreau, John W., Ramstad, Peter M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. *Boston, Mass. : Harvard Business School Press*, 258 p.
<https://books.google.com.ua/books?id=rrtFB1w1DB8C&lpg=PR7&hl=ru&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>

4. Gary Dessler (2013). Human Resource Management. 13th ed. *Pearson Education: Florida International University*. 720 p.

5. Spencer, L. M. (1995). Reengineering human resources. New York: Wiley/
URL: Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service ... - Lyle M. Spencer, Jr. - Google Книги

6. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756–772/ URL:
https://www.researchgate.net/publication/37149456_Toward_a_Unifying_Framework_for_Exploring_Fit_and_Flexibility_in_Strategic_Human_Resource_Management

7. Ulrich, D. (1997). Human resource champions. Boston: Harvard Business School Press. URL: Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering ... - David Ulrich - Google Книги

8. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman M. (2009). Transformation. Building Human Resources from the Outside In. McGraw-Hill. URL:
<http://repo.darmajaya.ac.id> (07.08.2025).

9. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in. New York: McGraw-Hill. URL: HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources - David Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich - Google Книги

10. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review* 11(4):217-222. DOI:10.1108/14754391211234940. URL:

https://www.researchgate.net/publication/235295245_HR_talent_and_the_new_HR_competencies

11. Ulrich D. (2023). Six Actions for HR to Create More Stakeholder Value. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FiqhNVA%3D%3D>

12. Ulrich, D. (2025). *The Term Sheet on Human Capability: What a Business Partner Means in HR*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/term-sheet-human-capability-what-business-partner-means-dave-ulrich-wyrkc/>

13. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press. URL: https://books.google.com.ua/books?id=6qg-MsTC1PgC&hl=uk&source=gb_s_slider_cls_metadata_8_mylibrary&redir_esc=y

МОДУЛЬ 2.

БАЗОВІ HR-КОМПЕТЕНТНОСТІ (ОПЕРАЦІЙНИЙ HR)

Тема 3. Планування, пошук і підбір персоналу

*«Нехай на кожній позиції будуть правильні люди»,
- з книги "Найсильніші. Бізнес за правилами Netflix"
Патті МакКорд.*

- 3.1. Планування людських ресурсів: етапи та відповідальні
- 3.2. Канали залучення персоналу, сучасні інструменти рекрутингу
- 3.3. Воронка рекрутингу та піраміда результативності
- 3.4. Практичний приклад рекрутингу: поетапний підхід
- 3.5. Рекрутинг за А-методом
- 3.6. Критерії якості рекрутингу

Резюме до теми 3

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: рекрутинг, внутрішній рекрутинг, зовнішній рекрутинг, піраміда результативності / воронка рекрутингу, А-метод підбору персоналу, кількісні та якісні показники рекрутингу.

3.1. Планування людських ресурсів: етапи та відповідальні

Перед початком процесу пошуку персоналу необхідно ретельно проаналізувати вакансію: визначити професійні обов'язки, сферу відповідальності, модель компетенцій, очікування та фінансові можливості. Лише після цього вакансія приймається в роботу, а процес найму та підбору організовується структуровано.

Менеджмент процесу підбору та найму включає кілька послідовних етапів (рис. 3.1):

1. Визначення потреб у персоналі – визначення посад, які потребують заповнення, через планування людських ресурсів та прогнозування потреб.
2. Формування пулу кандидатів – залучення внутрішніх або зовнішніх претендентів на вакансії.
3. Попередній відбір – забезпечення заповнення анкет, тестових завдань та проходження початкових співбесід.
4. Оцінка професійної компетентності та особистісних якостей – використання оціночних тестів, завдань, перевірка попереднього досвіду та рекомендацій.
5. Прийняття рішення про пропозицію роботи – фінальні співбесіди за участю керівника та, за потреби, інших членів команди.

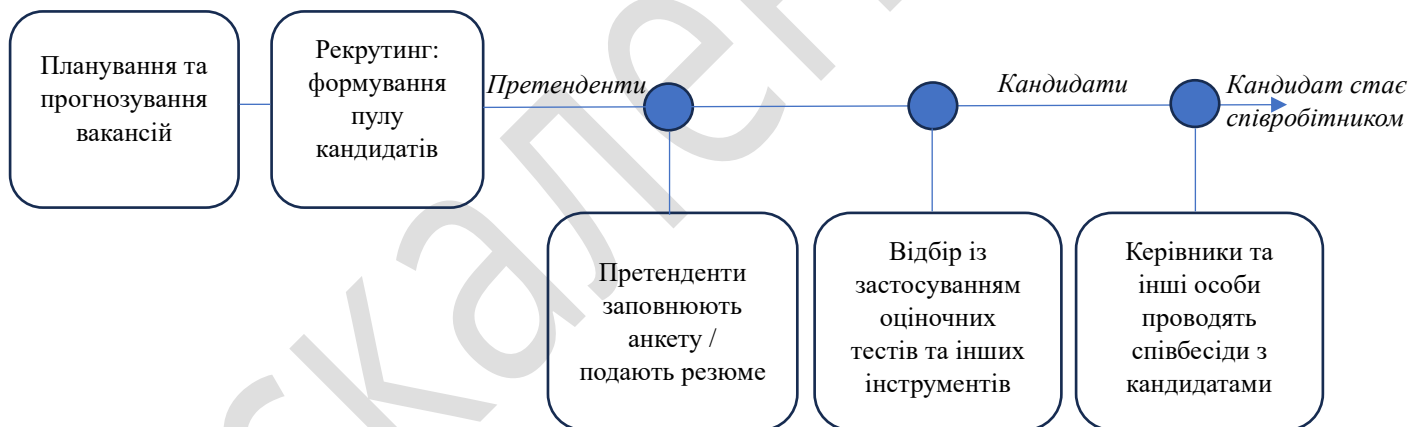


Рис. 3.1. Етапи планування та рекрутингу людських ресурсів організації (адаптовано за Гарі Деслер, 2014) Gary Dessler, 2014 Fundamentals of Human Resource Management Gary Dessler Third Edition)

Такий підхід забезпечує системність і структурованість у процесі планування та підбору персоналу.

З точки зору планування та рекрутингу, поняття «людські ресурси» та «персонал» мають суттєві відмінності (табл. 3.1):

людські ресурси – стратегічний підхід до управління персоналом, орієнтований на довгостроковий розвиток та створення доданої вартості;

персонал організації – сукупність працівників, що виконують поточні завдання для забезпечення стабільності операційної діяльності.

Таблиця 3.1

Основні відмінності «людських ресурсів» та «персоналу» організації

Параметр порівняння	Людські ресурси	Персонал організації
Фокус HR-менеджменту	Стратегічний розвиток організації	Операційна ефективність
Планування	Довгострокове, стратегічне	Тактичне, короткострокове
Рекрутинг	Залучення талантів із перспективою розвитку	Закриття конкретних вакансій
Оцінка кандидатів	Орієнтація на компетенції, потенціал	Орієнтація на досвід та відповідність посаді
Підхід до управління	Орієнтація на розвиток і використання ресурсів	Орієнтація на виконання поточних завдань

Процес **планування людських ресурсів** охоплює всі рівні посад, від технічного персоналу до керівництва, із особливою увагою до планування наступності для управлінських позицій. Він враховує стратегічні цілі організації та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як сезонність, плинність кадрів, фінансові ресурси та віковий склад співробітників.

Загалом процес планування складається з наступних етапів – рис. 3.2.

Методи прогнозування потреб у персоналі:

великі компанії – аналіз трендів, аналіз коефіцієнтів, діаграми розсіювання;

малі та середні компанії – оцінка ключових бізнес-процесів, сценарне планування, облік сезонності, фокус на компетенціях, моніторинг ключових показників.

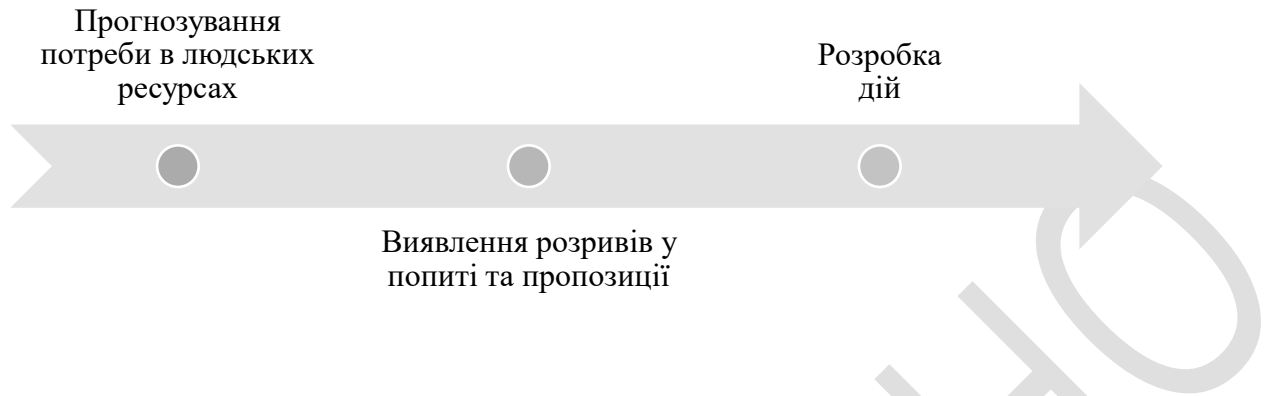


Рис. 3.2. **Етапи планування людських ресурсів організації** (адаптовано за Гарі Деслер, 2014)

Виявлення розривів між попитом і пропозицією кадрів передбачає:

1. Аналіз внутрішнього кадрового резерву (інвентаризація навичок, замінювальні таблиці, HRIS-системи).
2. Аналіз зовнішнього кадрового резерву (стан ринку праці, офіційні джерела, тренди).
3. Моніторинг та оптимізація процесів найму.

Планування завершуються створенням плану дій щодо персоналу, що включає:

1. Визначення дефіциту чи надлишку кадрів.
2. Складання плану укомплектування персоналом.
3. Навчання, розвиток і підвищення кваліфікації співробітників.
4. Оцінку необхідних ресурсів (бюджет на найм, рекламу, навчання, релокацію).

Рекрутинг – це процес пошуку, залучення та найму нових співробітників.

Спеціалісти, відповідальні за рекрутинг, можуть бути:

внутрішні рекрутери – добре знайомі з корпоративною культурою, стратегією та бізнес-процесами організації;

зовнішні рекрутери – мають ширшу базу кандидатів та гнучкість у пошуку, але менше обізнані з внутрішніми особливостями компанії.

Основні завдання зовнішніх рекрутерів:

1. Виявлення потреб організації щодо кандидатів.
2. Консультування клієнта щодо профілю кандидата та ключових компетенцій.
3. Пошук та відбір талантів із ринку.
4. Формування довгих і коротких списків кандидатів.
5. Оцінка відповідності претендентів вимогам посади та корпоративній культурі.
6. Координація процесу рекрутингу.
7. Підтримка кандидатів протягом процесу найму.
8. Підготовка пропозицій і ведення переговорів.
9. Перевірка довідок і рекомендацій.
10. Супровід інтеграції нового співробітника.

Внутрішній рекрутер:

1. Ознайомлення зі стратегією організації та її цілями.
2. Співпраця з керівниками та ключовими особами для визначення потреб у персоналі.
3. Координація внутрішньої команди рекрутингу.
4. Управління бюджетом найму.
5. Пошук внутрішніх і зовнішніх кандидатів.
6. Розробка стратегій залучення та утримання талантів.
7. Співпраця з командою навчання та розвитку.
8. Використання сучасних технологій для моніторингу талантів.
9. Взаємодія з хедхантерами та агентствами.
10. Формування відносин із кандидатами.
11. Контроль усіх етапів найму для досягнення найкращого результату.
12. Координація процесу адаптації нових співробітників.

Компанії можуть поєднувати внутрішній та зовнішній рекрутинг, забезпечуючи баланс між знанням внутрішніх потреб і доступом до зовнішнього ринку талантів.

3.2. Канали залучення персоналу, сучасні інструменти рекрутингу

У межах організації розрізняють зовнішній та внутрішній рекрутинг.

Зовнішній рекрутинг – це пошук кандидатів за межами організації, який може здійснюватися активним або пасивним методом. Основні підходи:

1. Спонтанні заявки – претенденти надсилають резюме навіть без відкритої вакансії. Завдання рекрутера – оцінити отримані пропозиції.
2. Пул талантів – формування бази кандидатів для оперативного закриття вакансій у майбутньому.
3. Брендинг роботодавця – створення позитивного іміджу компанії для залучення талантів і скорочення часу підбору персоналу.
4. Оголошення про вакансії – класичний інструмент онлайн (вебсайти, платформи для працевлаштування) та офлайн (друковані ЗМІ, рекламні щити).
5. Рекрутинг у соціальних мережах – публікація вакансій на професійних платформах (LinkedIn, Facebook) та активний пошук кандидатів через прямі звернення.
6. Рекрутинг заходи – участь у ярмарках вакансій, відкритих дверях та інших подіях для залучення талановитих фахівців.

Внутрішній рекрутинг – процес заповнення вакансій за рахунок власних співробітників організації. Основні методи:

1. Внутрішній аудит ключових співробітників – виявлення та розвиток «ключових 2%», які створюють найбільшу цінність для компанії. Ці співробітники:

максимізують продуктивність інших 98% персоналу;
впроваджують інновації та формують майбутнє організації;
підтримують ефективну співпрацю та адаптацію до змін.

2. Кадровий резерв – розвиток співробітників, готових підтримувати організацію в складних ситуаціях, та створення можливостей для їхньої кар’єрної реалізації.

Зв’язок між внутрішнім і зовнішнім рекрутингом: кращі компанії одночасно розвивають внутрішні таланти та залучають зовнішніх фахівців, підтримуючи збалансований підхід і конкурентну перевагу на ринку праці.

Основні канали та інструменти пошуку персоналу – табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інструменти і канали пошуку та підбору персоналу

Канал	Визначення
Корпоративний вебсайт кар'єри	Близько 40% вакансій закриваються через корпоративний сайт. Важливо, щоб сторінка була інтуїтивно зрозумілою та зручною для користувачів.
Портали вакансій	Спеціалізовані платформи для пошуку роботи. Найкращі результати досягаються при комбінованому використанні платформ.
Соціальні мережі	Використовуються для публікації вакансій і прямого контакту з кандидатами. Додатково сприяють брендингу роботодавця.
Мобільний рекрутинг	Використання мобільних пристроїв (смартфони, планшети) через адаптовані сторінки кар'єри, чат-боти, SMS та месенджери.
Ярмарки вакансій	Дають змогу безпосередньо презентувати корпоративну культуру та відкриті вакансії, відповідаючи на запитання кандидатів.
Рекомендації співробітників	Працівники пропонують кандидатів зі своїх контактів. Економічно ефективний канал, що підвищує довіру та залученість.

Вибір виду рекрутингу (рис. 3.3) залежить від специфіки вакансії та потреб організації. Після визначення каналів та інструментів пошуку необхідно обрати стратегію рекрутингу, яка найкраще відповідає поставленим цілям. Це дозволяє

ефективно залучати як активних, так і пасивних кандидатів та забезпечує оптимальне поєднання внутрішнього та зовнішнього підбору персоналу.



Рис. 3.3. Види рекрутингу

Сучасний рекрутинг поєднує традиційні методи, технологічні інновації та стратегії залучення талантів.

Приклад Amazon: Джефф Безос радить оцінювати кандидатів за трьома критеріями:

1. Чи захоплений кандидат своєю роботою?
2. Чи підвищує він ефективність команди?
3. Де кандидат може реалізувати себе найкраще?

Приклад класики: Джон Д. Рокфеллер виділяв три критерії відбору: чесність і порядність, здатність виконати завдання, здатність до гармонійної співпраці.

Є інструменти, які дозволяють інтегрувати дані із соціальних мереж, резюме та інших джерел для точного підбору кандидатів. Штучний інтелект автоматизує оцінку навичок і особистісних якостей, а також допомагає усунути несвідомі упередження під час відбору.

Таким чином, сучасний рекрутинг поєднує традиційні методи, технологічні інновації та стратегічний підхід до управління талантами, що забезпечує ефективне залучення персоналу та конкурентну перевагу організації.

3.3. Воронка рекрутингу та піраміда результативності

Ефективне планування залучення людських ресурсів базується на розумінні того, що для заповнення навіть кількох вакансій може знадобитися значна кількість кандидатів. Для оцінки масштабів рекрутингу використовують **піраміду результативності рекрутингу**, яку також називають **воронкою рекрутингу**.

Це покрокова схема процесу пошуку та підбору співробітників, що наочно демонструє:

- етапи взаємодії кандидатів з організацією від моменту відгуку на вакансію до погодження офферу;

- співвідношення між кількістю залучених кандидатів на різних етапах рекрутингового процесу.

Використання піраміди дозволяє:

- аналізувати тривалість та трудомісткість рекрутингу;

- оцінювати результати та виявляти слабкі місця;

- коригувати процеси, формувати бюджет і оптимізувати етапи підбору;

- підвищувати якість залучення кандидатів та ефективність найму.

Для складання піраміди процес рекрутингу розбивають на ключові етапи та завдання. Кожен етап має завершуватися конкретним результатом, який вимірюється кількісними або якісними показниками.

Приклад: компанія потребує менеджера зовнішньоекономічної діяльності. На основі минулого досвіду процес рекрутингу можна описати такими співвідношеннями (рис. 3.4):

1. Необхідна кількість працівників: 2
2. Пропозиції роботи: для наймання 2 працівників потрібно зробити 4 пропозиції (2:1)
3. Панельні інтерв'ю: для 4 пропозицій роботи – провести 6 інтерв'ю з замовником (3:2)
4. Інтерв'ю з HR/рекрутером: для рекомендації 6 кандидатів – запросити 12 відібраних кандидатів (4:2)
5. Оціночне тестування: для 12 кандидатів – відправити 24 запрошення на тестування (2:1)
6. Пул претендентів: для отримання 24 запрошень – залучити 48 претендентів (2:1)

Ці дані показують, що для досягнення навіть невеликої кількості наймів потрібен системний підхід і значні ресурси.

Переваги використання воронки рекрутингу:

1. Прозорість процесу – кожен етап рекрутингу має зрозумілі цілі та критерії оцінки.
2. Контроль результативності – можна відстежувати співвідношення кандидатів на різних етапах і своєчасно вносити корективи.
3. Оптимізація ресурсів – дозволяє планувати бюджет, час та зусилля, необхідні для закриття вакансій.
4. Фокус на якості кандидатів – допомагає не лише заповнити позиції кількісно, а й залучати таланти з високим потенціалом розвитку.
5. Покращення утримання персоналу – ефективний відбір сприяє підвищенню лояльності та зменшенню плинності кадрів.



Рис. 3.4. Піраміда результативності рекрутингу (на прикладі пошуку та підборі менеджера зовнішньоекономічної діяльності)

Використання воронки рекрутингу та піраміди результативності дозволяє організаціям планувати процес найму більш ефективно, забезпечуючи баланс між кількістю та якістю залучених кандидатів та мінімізуючи витрати часу і ресурсів

3.4. Практичний приклад рекрутингу: поетапний підхід

Реальний процес рекрутингу на практиці часто складається з низки взаємопов'язаних кроків, кожен з яких можна аналізувати за допомогою **воронки рекрутингу** або **піраміди результативності**. Матеріал нижче демонструє, як компанія формує пул кандидатів, відбирає їх та оцінює результати на кожному етапі.

Крок 1. Залучення кандидатів

Все починається з правильно сформованого оголошення про вакансію, яке дає ясне розуміння, кого шукають, і на яку позицію. Вакансія розповсюджується через корпоративний сайт, портали вакансій, соціальні мережі, рекомендації та інші канали.

Рекомендовано дотримуватися «Правила шести запитань» при підготовці опису вакансії:

1. Хто шукає кандидата – інформація про компанію, сайт, соцмережі, бренд роботодавця.
2. Що очікується від кандидата – ключові обов'язки та результати.
3. Де кандидат має отримати досвід – сфера, освіта, попередні ролі.
4. Коли проводиться конкурс – терміни подачі резюме та відгуків.
5. Чому вакансія має зацікавити – переваги роботи та цінності компанії.
6. Як організована робота – місце, графік, умови, підпорядкування.

Результат: формування пулу кандидатів, готових перейти до наступного етапу.

Крок 2. Відбір кандидатів

Рекрутер аналізує резюме, супровідні листи, проводить телефонні співбесіди. Мета: вибрати тих кандидатів, які найбільш релевантні вакансії. Зв'язок із пірамідою результативності: кількість відібраних кандидатів порівнюється із загальним пулом, що дозволяє оцінити ефективність першого кроку.

Крок 3. Оціночне тестування

Відібраним кандидатам пропонують виконати тестові завдання або кейси, подати портфоліо, щоб перевірити професійні навички. Мета: швидкий відсів кандидатів, які не відповідають вимогам вакансії. Показник ефективності: кількість кандидатів, готових виконати тест і продемонструвати компетентність.

Крок 4. Співбесіди з кандидатами

Рекрутер або HR-менеджер проводить структуровані або неструктуровані інтерв'ю, оцінює професійні та особистісні характеристики. Мета: визначити

відповідність кандидатів профілю вакансії, зацікавити їх та підтримати бренд роботодавця. Показник: кількість кандидатів, які відповідають критеріям та можуть бути рекомендовані керівнику.

Крок 5. Панельні інтерв'ю

Особисті інтерв'ю з керівником або групою з кількох співробітників (3–5 осіб), які приймають рішення щодо кандидата. Мета: визначити найкращого кандидата серед короткого списку. Показник: оцінка кандидата за професійними та особистісними критеріями, готовність прийняти умови.

Крок 6. Пропозиція про роботу (Job Offer)

Заключний етап рекрутингу – підписання договору з кандидатом, узгодження обов'язків, умов праці, оплати та дати початку роботи. Мета: закріпити домовленості, завершити процес найму. Критерій якості: прийняття пропозиції кандидатом, швидкість та прозорість комунікації.

Етапи рекрутингу можна поєднати з принципами Toyota:

фокус на потенціал та трудову етику – відбір кандидатів не тільки за досвідом, а й за готовністю розвиватися;

довгий та ретельний відбір – більша увага на кожного кандидата для забезпечення найкращого результату;

навчання та розвиток – відбір на перспективу, а не тільки для закриття конкретної вакансії;

баланс між вимогами та повагою – професіоналізм рекрутера і прозорі умови підвищують лояльність кандидатів.

Поетапний підхід до рекрутингу дозволяє:

ефективно управляти числом кандидатів на кожному етапі;

аналізувати результати та виявляти слабкі місця;

підвищувати якість підбору, зберігаючи баланс між вимогами і повагою до людей;

використовувати дані та KPI для оцінки ефективності процесу.

Таким чином, поетапна модель рекрутингу з інтеграцією воронки рекрутингу, піраміди результативності та принципів Toyota є практичним та ефективним інструментом сучасного управління персоналом.

3.5. Рекрутинг за А-методом

У 1980-х роках генеральний директор General Electric Джек Велч розробив систему розподілу співробітників за категоріями «20-70-10». Вона передбачала:

20% – найпродуктивніші працівники,

70% – стабільні виконавці,

10% – співробітники з низькою продуктивністю, які підлягають звільненню.

Завдяки цій системі Велч зумів збільшити прибуток General Electric у 28 разів. На основі цієї концепції виникла модель розстановки працівників за категоріями А-В-С:

А-гравці – висококласні фахівці, внутрішньо мотивовані, прагнуть досягати найвищих результатів та надихають інших. Вони формують навколо себе команду таких же амбітних колег. А-гравцем може бути працівник будь-якої посади — навіть прибиральниця, яка активно вдосконалює свою роботу.

В-гравці – надійні та стабільні виконавці, які забезпечують безперебійність роботи компанії. Вони виконують свої обов'язки якісно, але не проявляють ініціативи у змінах чи нових ідеях.

В+ – амбітні новачки з високим потенціалом, які добре інтегруються в корпоративну культуру та здатні досягти високих результатів.

С-гравці – співробітники з низькою продуктивністю, що потребують постійного контролю і можуть створювати негативний клімат у команді.

Ця система співзвучна з оцінками в навчальних закладах: А – відмінно, В – добре, С – задовільно. Ідеальна команда, за методологією Велча, складається з А- та В-гравців.

Хоча система має прихильників, вона також критикується. Велч сам визнав, що оцінювання не завжди є точним. Наприклад, такі компанії як IBM, Yahoo та Amazon успішно застосовували подібний підхід, тоді як Microsoft, Adobe та Ford від нього відмовилися.

З розвитком ідей управління талантами та після публікації книги «Хто. Вирішіть вашу проблему номер один» з'явився А-метод рекрутингу.

А-гравець у цьому підході – кандидат, який із ймовірністю 90% здатен досягти видатних результатів, доступних лише 10% інших працівників. Основна мета методу – залучення талановитих і мотивованих співробітників, здатних реалізувати свій потенціал максимально ефективно.

Складові А-методу наведені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Складові А-методу пошуку та підбору

Складові А-методу:

1. Аркуш цілей. Документ, що описує вимоги до кандидата, очікувані результати роботи та професійні якості.

Компоненти аркуша цілей:

основні задачі – чіткі та конкретні дії, які кандидат повинен виконати;

очікувані результати – кількісні або якісні показники ефективності (наприклад, збільшення продажів на 25%, підвищення EBITDA з 9% до 15% за 3 роки);

професійні якості – ключові компетенції: продуктивність, чесність, рішучість, проактивність, аналітичні навички, комунікабельність, вміння працювати в команді та гнучкість.

Функції аркуша цілей:

демонстрація очікувань від співробітника;

відстеження прогресу та внеску в загальні результати;

конкретизація річних звітів.

2. Джерела пошуку талантів. Автори А-методу рекомендують використовувати п'ять основних джерел у пріоритетності:

рекомендації з професійної мережі – 77%;

рекомендації з особистої мережі – 77%;

зовнішні рекрутери – 65%;

інші ресурси – 47%;

внутрішні рекрутери компанії – 24%.

Основний акцент робиться на професійних та особистих контактах. Важливо підтримувати базу кандидатів і проводити регулярні співбесіди (щонайменше раз на тиждень).

3. Вибір кандидатів складається з чотирьох інтерв'ю (табл. 3.4):

відбіркове інтерв'ю – телефоном, для відсіювання некваліфікованих кандидатів;

кваліфікаційне інтерв'ю (топгрейдинг) – аналіз кар'єри кандидата в хронологічному порядку;

фокус-інтерв'ю – уточнення досвіду та відповідності очікуваним результатам і професійним якостям;

інтерв'ю з рекомендатором – перевірка достовірності отриманої інформації.

Таблиця 3.4

Чотири інтерв'ю для найму професіоналів за А-методом []

Інтерв'ю	Запитання
Відбіркове (попереднє) інтерв'ю	1. До чого ви прагнете в своїй кар'єрі? 2. Що ви робите кращим чином як професіонал? 3. Що ви як професіонал робите гірше? Які аспекти професії вам нецікаві? 4. Назвіть п'ять крайніх керівників. Коли ми до них звернемося, як вони вас оцінять по 10ти бальній шкалі?
Кваліфікаційне інтерв'ю (метод топгрейдингу)	1. Для якої роботи вас найняли? 2. Якими досягненнями ви пишаєтесь найбільше? 3. Чи траплялись в вашій роботі очевидні провали? 4. Що ви можете сказати про тих, з ким працювали? Окремо. - Як звали вашого боса і як правильно пишеться його ім'я? Як вам працювалося з ним? Що саме він назве в числі ваших позитивних та негативних якостей? - Як ви розділяєте команду, з якою працювали на гравців А, В, С? Щоб ви змінили в їх роботі? Ви когось найняли? Ви когось звільнили? Як би ви розділили команду на групи гравців А, В, С на момент вашого звільнення? 5. Чому ви пішли з минулого місця роботи?
Фокус-інтерв'ю	1. Мета – поговорити про очікуваний результат або професійні якості, як досвід залучення нових клієнтів, створення та керівництво колективом, стратегічне планування, наполегливість, агресивні дії тощо. 2. Які найбільші досягнення були в кар'єрі? 3. Які інсайти після самих великих помилок і які уроки ви отримали?
Інтерв'ю з рекомендатором	1. При яких обставинах вам довелося працювати з цією людиною? 2. Які його найсильніші сторони?

Інтерв'ю	Запитання
	3. Над якими якостями йому бажано було б попрацювати на той момент? 4. Як би ви оцінили його роботу на тій посаді за 10ти бальною шкалою? Що в його роботі надає підстав поставити йому саме таку оцінку? 5. Ця людина визнавала, що йому доводилося боротися з _____, для того щоб справитися з роботою? Чи могли б ви розказати детальніше?

Мета етапу – визначити, чи відповідає кандидат завданням та цінностям компанії.

4. Угода з кандидатом. На цьому етапі враховуються індивідуальні потреби кандидата:

відповідність корпоративній культурі;
 підтримка сімейних та особистих цінностей;
 свобода у прийнятті рішень;
 стабільність та успішність компанії.

Ефективність А-методу підтверджена практикою таких компаній, як Netflix, де відповідальність за наймання лежить на менеджерах, а пошук зосереджений на найкращому кандидатові для конкретної роботи. Топгрейдинг допомагає детально оцінити попередній досвід, мотивацію та потенціал кандидата, що забезпечує високі результати підбору талантів.

3.6. Критерії якості рекрутингу

Ефективність рекрутингу визначається не лише кількістю залучених кандидатів, а й якістю підбору та відповідністю співробітників цілям компанії. Основні критерії якості рекрутингу можна розділити на кількісні та якісні показники.

1. Кількісні критерії:

1. Час закриття вакансії. Показує, скільки днів проходить від оголошення вакансії до підписання трудового договору з кандидатом. Зменшення цього показника свідчить про ефективність процесу рекрутингу.

2. Коефіцієнт конверсії кандидатів. Відображає співвідношення між кількістю залучених кандидатів і числом тих, хто дійшов до фінального етапу відбору. Високий коефіцієнт говорить про якість джерел пошуку та попередній відбір.

3. Вартість рекрутингу. Включає витрати на оголошення вакансій, зовнішніх рекрутерів, тестування, інтерв'ю та супутні витрати. Оптимізація цього показника допомагає забезпечити економічну ефективність процесу підбору персоналу.

2. Якісні критерії:

1. Відповідність корпоративній культурі. Кандидат повинен розділяти цінності компанії та активно інтегруватися в команду. Досвід Toyota показує, що приділення уваги культурі та командній взаємодії дозволяє створювати довгострокові ефективні команди, навіть у регіонах із низьким рівнем освіти.

2. Потенціал для розвитку. Важливо оцінювати не лише поточні навички кандидата, а й його готовність до навчання, адаптацію та розвиток. Toyota відбирає людей із потенціалом для довгострокової співпраці, інвестуючи у багаторічне навчання та розвиток.

3. Продуктивність та результативність. Критерій визначає, наскільки кандидат здатний виконувати поставлені завдання і досягати очікуваних результатів. Використання аркуша цілей за А-методом дозволяє чітко вимірювати результати роботи та відстежувати прогрес співробітника.

4. Мотивація та самостійність. Якісний кандидат не потребує постійного контролю, проявляє ініціативу та готовий до відповідальності за свої рішення. Працівники Toyota демонструють високий рівень внутрішньої мотивації та трудової етики, що є критично важливим для досягнення стабільних результатів.

5. Сумісність із командою та лідерські якості. Важливо оцінювати здатність кандидата працювати в команді, сприяти розвитку колег та формувати позитивний клімат у колективі. Компанії, що застосовують принципи А-методу, звертають увагу на здатність кандидата впливати на командну продуктивність і стимулювати інших до розвитку.

3. Показники ефективності рекрутингу:

1. Рівень утримання співробітників) – відсоток нових працівників, які залишаються в компанії протягом визначеного періоду.

2. Індекс продуктивності – оцінка ефективності працівника протягом перших 6–12 місяців.

3. Задоволеність кандидатів – рівень позитивного враження від процесу рекрутингу, що впливає на бренд роботодавця.

Якісний рекрутинг ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних показників, враховує відповідність корпоративній культурі, потенціал кандидата та його здатність ефективно працювати в команді. Досвід Toyota та принципи А-методу демонструють, що довгострокові інвестиції в ретельний відбір, розвиток і адаптацію працівників забезпечують стійкий успіх компанії, а не тільки швидке закриття вакансій.

Резюме

Рекрутинг є ключовим етапом управління людськими ресурсами, оскільки від ефективності підбору залежить продуктивність компанії та її здатність досягати стратегічних цілей. Сучасні організації використовують комбінацію внутрішнього та зовнішнього рекрутингу, активно застосовуючи традиційні та цифрові канали пошуку кандидатів, такі як корпоративні сайти, портали вакансій, соціальні мережі, рекомендації співробітників та спеціалізовані заходи для залучення талантів.

Планування рекрутингу ґрунтується на піраміді результативності або воронці рекрутингу, яка наочно демонструє етапи від залучення кандидатів до підписання трудового договору. Використання цього інструменту дозволяє

аналізувати ефективність процесу, визначати слабкі місця та оптимізувати ресурси.

Серед сучасних підходів до підбору персоналу виділяють А-метод, орієнтований на пошук висококласних та мотивованих фахівців, а також принципи компанії Toyota, які підкреслюють важливість ретельного відбору, оцінки потенціалу та трудової етики кандидатів, інвестування у навчання та розвиток співробітників.

Якість рекрутингу оцінюється за кількісними показниками (час закриття вакансії, конверсія кандидатів, вартість найму) та якісними критеріями (відповідність корпоративній культурі, потенціал для розвитку, продуктивність, мотивація та сумісність з командою). Найефективніші організації поєднують ретельний аналіз, технологічні інновації та людський підхід, забезпечуючи довгострокову стабільність та конкурентоспроможність на ринку праці.

Питання для перевірки знань

1. Що таке рекрутинг і яка його роль у стратегії управління персоналом?
2. У чому полягає різниця між внутрішнім та зовнішнім рекрутингом?
3. Назвіть основні канали зовнішнього рекрутингу та їх особливості.
4. Що таке «пул талантів» і яку функцію він виконує?
5. Які методи залучення кандидатів використовуються у внутрішньому рекрутингу?
6. Що демонструє піраміда результативності рекрутингу (воронка рекрутингу)?
7. Як піраміда рекрутингу допомагає планувати людські ресурси та оцінювати ефективність процесу?
8. Опишіть суть А-методу підбору персоналу та його ключові етапи.
9. Які критерії використовуються для оцінки кандидата за А-методом?
10. Які уроки можна винести з підходу компанії Toyota до відбору та розвитку співробітників?
11. Як оцінюється якість рекрутингу з точки зору кількісних показників?

12. Які якісні критерії рекрутингу є ключовими для успішної інтеграції співробітника в компанію?

13. Що таке бренд роботодавця і як він впливає на ефективність рекрутингу?

14. Які сучасні технологічні інструменти використовуються для автоматизації підбору персоналу?

15. Як поєднання традиційних методів та інноваційних рішень впливає на результативність рекрутингу?

Завдання для самостійної роботи

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте власну компанію або уявну організацію: складіть перелік каналів рекрутингу, які можна використати, та оцініть їх ефективність.

2. **Практичне завдання.** Складіть «аркуш цілей» для вакансії HR-менеджер проекту (за А-методом), включивши основні задачі, очікувані результати та професійні якості.

3. **Кейс-завдання.** Розробіть план рекрутингу для закриття однієї позиції з урахуванням піраміди результативності. Визначте кількість кандидатів, інтерв'ю та тестувань, які необхідно провести для досягнення мети.

4. **Творче завдання.** Опишіть, як би ви впровадили принципи підбору та розвитку персоналу компанії Toyota у малому бізнесі або стартапі.

Рекомендована література

1. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

2. Бок, Л. (2016). *Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії*. Київ: Наш Формат. 424 с.

3. Кеннеді, Ден. Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком. Путівник багатства/ пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Вид-во "Ранок": Фабула, 2023. 304 с.

4. Dessler G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* Third Edition. Pearson. 486 p.

5. Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). *Talent Wins: The New Playbook for Putting People First*. Harvard Business Review Press.

6. [Smart](#) G, [Street](#) R. (2008). *Who: The A Method for Hiring*. Ballantine Books. 192 p.

7. McCord, P. (2018). *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*. Arlington, VA: Silicon Guild. 228 pp.

8. Liker, J. K., & Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. McGraw-Hill. 288 p.

9. Liker, J. K., & Meier, D. (2007). *Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way*. McGraw-Hill. 296 p.

Тема 4. АДАПТАЦІЯ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЯ НОВОГО СПІВРОБІТНИКА

Найбільш конкурентоспроможні компанії вміють залишатися гнучкими, бути завжди інноваційними та зростаючими багато в чому завдяки тому, що здатні заздалегідь вводити до складу потрібних їм талановитих працівників.

З книги "Найсильніші. Бізнес за правилами Netflix."

- Патті МакКорд

4.1. Теорія адаптації та цикли входження в роль

4.2. Наставництво, менторство і навчання на робочому місці

4.3. Крива очікуваної компетентності

4.4. Мистецтво завершення співпраці (офбординг)

Резюме до теми 4

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: адаптація, соціалізація, наставництво, менторство, навчання на робочому місці, крива очікуваної компетентності, самоефективність, цикл PDCA Демінга, офбординг

4.1. Теорія адаптації та цикли входження в роль

Адаптація нового співробітника починається з моменту його появи в організації – з першого привітання, першого знайомства з командою, першого «Ласкаво просимо на борт!». У HR-сфері цей процес отримав назву *onboarding*, а в психології розглядається ширше – як механізм соціалізації особистості. Адаптація означає узгодження вимог та очікувань організації з цінностями, установками, поведінковими моделями та реальними діями працівника. Чим

більш гармонійним буде це узгодження, тим швидше новачок увійде в роль, відчує себе частиною команди й покаже робочі результати.

Для розуміння адаптації корисно звернутися до соціально-когнітивної теорії Альберта Бандури. Її ключова ідея – людина навчається не лише через досвід, а і шляхом спостереження за іншими. Новий співробітник переймає моделі поведінки команди, форми комунікацій, стиль роботи – через приклад колег, правила, корпоративні історії, вербальні інструкції.

«Навчання було б вкрай повільним і ризикованим, якби ми могли вчитися лише на власних помилках. Соціальне навчання дозволяє переймати досвід інших та уникати небажаних наслідків», - Альберт Бандура

Відповідно до **моделі взаємної причинності Бандури**, поведінка нового працівника формується під впливом трьох взаємопов'язаних детермінант:

1. Поведінка працівника.
2. Особистісні та когнітивні характеристики (знання, віра у себе, установки).
3. Соціальне середовище організації.

Кожен із компонентів впливає на інші. Якщо новачок проявляє ініціативність – це підсилює підтримку колективу; якщо стикається з критикою – поведінка може змінитися у зворотному напрямі. Таким чином, **адаптація** – це не односторонній процес, а взаємодія працівника й організації, де змінюються обидві сторони.

Модель-тріада взаємної причинності Бандури дозволяє розглядати адаптацію нового співробітника як динамічний двосторонній процес. З одного боку, оточення формує робочі звички, стиль комунікації та очікування від новачка; з іншого – сама поведінка працівника здатна змінювати реакції команди та навіть організаційний клімат. Якщо працівник демонструє відповідальність та передбачуваність, він отримує підтримку та доступ до ресурсів; у випадку невідповідності вимогам – реакцією може стати дистанціювання чи контроль.

Таким чином, новий співробітник не лише пристосовується, а **співтворює середовище**, у якому соціалізується. Це важливий акцент для HR, адже успішний онбординг залежить не тільки від навчання та регламентів, а й від взаємодії поведінкових, когнітивних та контекстуальних факторів.

Звідси логічно впливає наступний компонент адаптації – **механізм засвоєння норм і моделей поведінки**. Людина не лише отримує інструкції, а й вчиться, спостерігаючи за тим, як поведуться інші, як вони приймають рішення, реагують на помилки, комунікують між собою та з керівництвом. За Бандурою, ключовими елементами такого навчання є чотири процеси (табл. 4.1): увага, збереження, моторно-репродуктивні та мотиваційні механізми. Саме вони пояснюють, чому новий співробітник переймає корпоративні норми навіть тоді, коли їх не проговорюють прямо – він бачить, пам’ятає, відтворює і робить це тоді, коли система очікувань та підкріплень стимулює цю поведінку.

Таблиця 4.1

Навчання через спостереження: чотири компоненти за Бандурою

Процеси уваги	Процеси збереження	Моторо-репродуктивні процеси	Мотиваційні процеси
Фокус на моделі поведінки та її розуміння	Збереження інформації у пам’яті (образно або вербально)	Відтворення поведінки, побаченої у моделі	Поведінка закріплюється, якщо очікується позитивне підкріплення

У контексті онбордингу це виглядає так: новий співробітник – спостерігає – запам’ятовує стандарти – пробує відтворювати – отримує підкріплення – закріплює поведінку.

Саме цей механізм пояснює, чому так важливо, щоб корпоративні цінності демонстрували люди, а не плакати на стіні.

Таким чином, адаптація нового співробітника – це не коротка технічна подія першого тижня, а багатовимірний психологічно-соціальний процес. Якщо

спростити – нова людина одночасно входить у *нове робоче середовище* та *новий соціокультурний простір*. Тому адаптація має дві площини: професійну та соціальну (табл. 4.2). І лише за умови їхнього збалансованого розвитку працівник переходить від статусу «новачка» до статусу «повноправного учасника команди». Саме тут важливо розуміти, що відбувається всередині процесу, як формується компетентність і як відбувається прийняття норм колективу.

Таблиця 4.2

Професійна адаптація та соціалізація як два паралельні процеси

Професійне становлення	Соціалізація
Формування знань, навичок, компетенцій для виконання робочих задач	Прийняття норм, правил, стилю комунікації, системи цінностей
Наставник супроводжує у завданнях і контролює рівень компетенцій	Ментор підтримує розвиток як особистості та фахівця
Фокус: «що і як робити?»	Фокус: «як бути частиною колективу?»

Ці два процеси часто плутають, але саме в їхній синергії народжується ефективна адаптація.

Розуміння того, як новачок одночасно впливає на середовище й навчається у ньому через механізми спостереження, дозволяє описати процес включення в професійну роль як поетапний. Саме на основі соціально-когнітивної теорії та моделей організаційної адаптації сформовані **цикли входження в роль**, що послідовно відображають рух працівника від зовнішнього спостерігача до самостійного, інтегрованого члена команди.

Цикли входження в роль нового співробітника (рис. 4.1) складаються з етапів:

1. Очікування та уявлення (передстартовий період). Співробітник формує образ майбутньої роботи, спираючись на вакансію, бренд компанії, інтерв'ю.
2. Зіткнення з реальністю (перші тижні). Відбувається порівняння очікувань із реальними умовами: нові правила, культура, швидкість процесів. Важливо: у цей період найвищий ризик стресу та звільнення.

3. Адаптивна перебудова (1–3 місяці). Накопичення робочих навичок, перші успіхи, корекція стилю поведінки відповідно до норм команди.

4. Інтеграція в систему (3–6 місяців і більше). Співробітник стає самостійним, демонструє результат, бере відповідальність і впливає на процеси. На цьому етапі починає формуватися організаційна ідентичність.

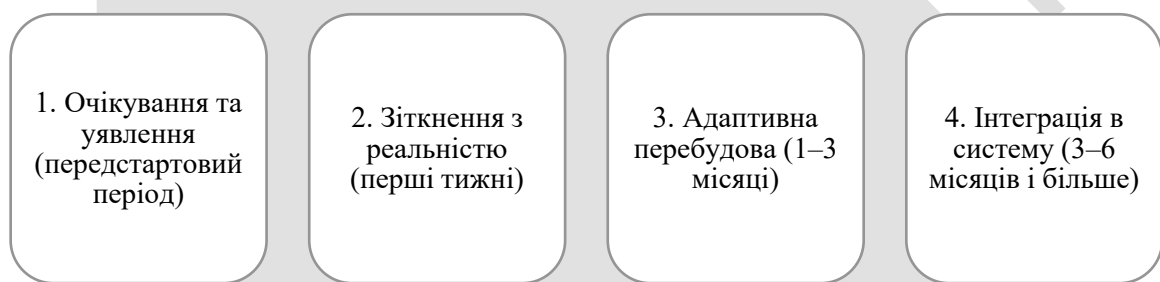


Рис. 4.1. Цикли входження в роль нового співробітника (сформовано автором)

«Кінцева точка адаптації – не просто «навчився працювати», а «став частиною організації та впливає на неї».

Наставник – про завдання, компетенції, стандарти. Ментор – про розвиток, цілі, професійний шлях. Обидві ролі є опорами адаптації. Згідно з даними *Harvard Business Review*, менторство та коучинг входять до топ-очікувань працівників щодо роботодавця – кожен п'ятий співробітник вважає їх критично важливими. Тому компанії, які вкладаються в наставницькі програми, мають нижчу плинність кадрів і швидше вводять новачків у продуктивність.

4.2. Наставництво, менторство і навчання на робочому місці

Адаптація нового співробітника в організації значною мірою залежить від того, яким способом він включається в професійне середовище, формує компетентність і отримує доступ до знань. Найбільш ефективним механізмом практичного навчання при входженні в роль є **навчання на робочому місці**, що реалізується через системи **наставництва та менторства**. Обидві моделі передбачають підтримку новачка досвідченішою особою, однак різняться ціллю та змістом взаємодії.

Терміни *ментор* і *наставник* часто вживаються як синоніми, проте вкладають різний акцент. **Наставник** – це фахівець, який навчає професійним навичкам, демонструє способи виконання роботи, передає практичний досвід та готує нового працівника до самостійного прийняття рішень. Основна мета наставництва – забезпечити формування професійної компетентності та необхідного рівня майстерності у робочих завданнях.

Ментор – не обов'язково експерт у професії, але носій організаційної культури, цінностей та знань про соціальне середовище компанії. Його місія – допомогти новому співробітнику орієнтуватися у структурі взаємин, нормах, неформальних правилах, можливостях розвитку та побудові кар'єрної траєкторії. Таким чином, менторство – більш широке і довготривале: воно пов'язане з особистісним зростанням та інтеграцією в організацію, а не лише з функціональною майстерністю.

Образ ментора походить із грецької міфології – саме Ментор виховував Телемаха від імені Одиссея. Ця історія символічно підкреслює суть ролі: *ментора не стільки навчають, скільки ведуть*, допомагають відкривати власний потенціал і ставати самостійним суб'єктом професійного життя. У цьому контексті ключове призначення менторства – індивідуальний супровід, що сприяє соціалізації, формуванню впевненості та розвитку кар'єрних амбіцій.

В організації ментором може виступати будь-який досвідчений співробітник, який (рис. 4.2):

володіє довірою колег та авторитетом;
 уміє навчати, давати чесний зворотний зв'язок;
 має розвинені комунікативні та міжособистісні навички;
 готовий ділитися знаннями та підтримувати;
 знає, де знайти інформацію, або до кого звернутися;
 демонструє поведінку, яку варто наслідувати.

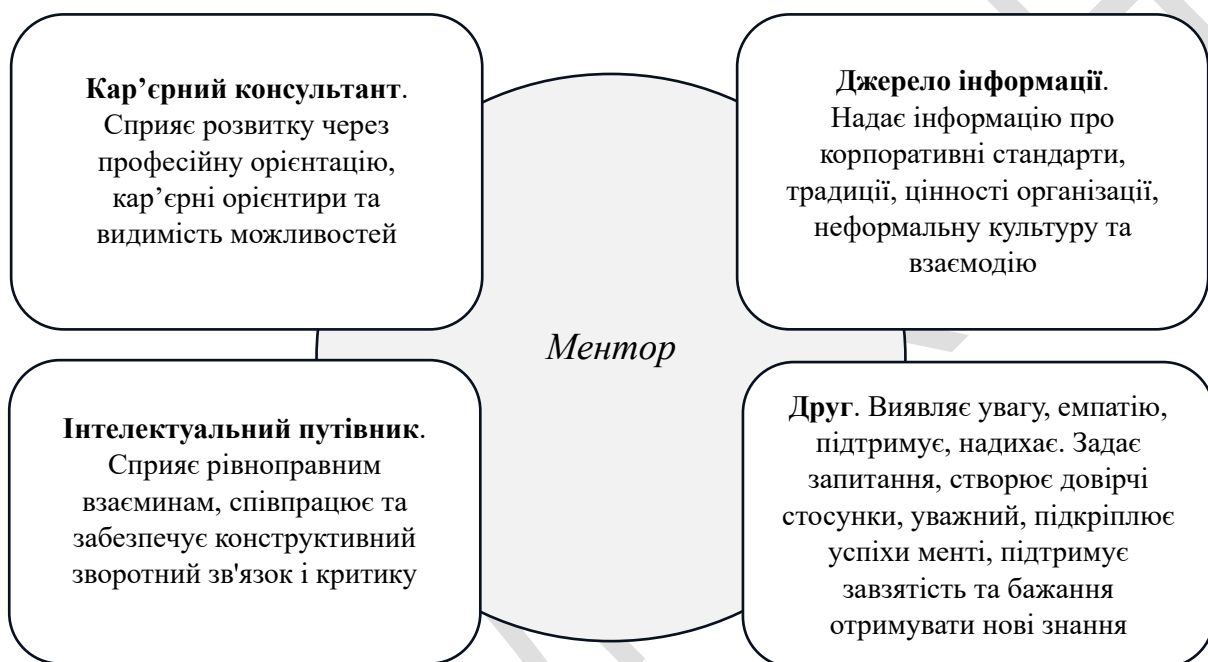


Рис. 4.2. Ролі ментора

Менторство вигідне обом сторонам: новачок швидше адаптується, а ментор отримує можливість саморозвитку, оновлення професійного мислення та внеску в розвиток організації. Однак найбільшим досягненням ментора є момент, коли новий співробітник здатний працювати незалежно, самостійно шукати рішення та управляти власним розвитком. Тоді можна вважати, що менторська місія виконана.

Наставництво є найпоширенішим форматом навчання на робочому місці. Воно базується на практичній передачі досвіду: наставник демонструє способи виконання завдань, корегує помилки, формує професійну впевненість та готує

працівника до самостійної діяльності. Наставницький супровід може бути постійним і супроводжувати співробітника на різних етапах розвитку.

Функції наставника можуть різнитися – від м'якої підтримки до вимогливого тренування. Наприклад, «суворий наставник» дає прямий і чесний зворотний зв'язок, висуває високу планку виконання і стимулює професійний ріст через виклик. Така модель підходить для швидкої адаптації та формування самостійності.

Окремим напрямом навчання на робочому місці є **метод Training Within Industry (TWI)**, відомий також як «виробничий інструктаж Toyota». Він спирається на цикл PDCA Е. Демінга (рис. 4.3): *Plan – Do – Check – Act*, який забезпечує системність і повторюваність навчання.

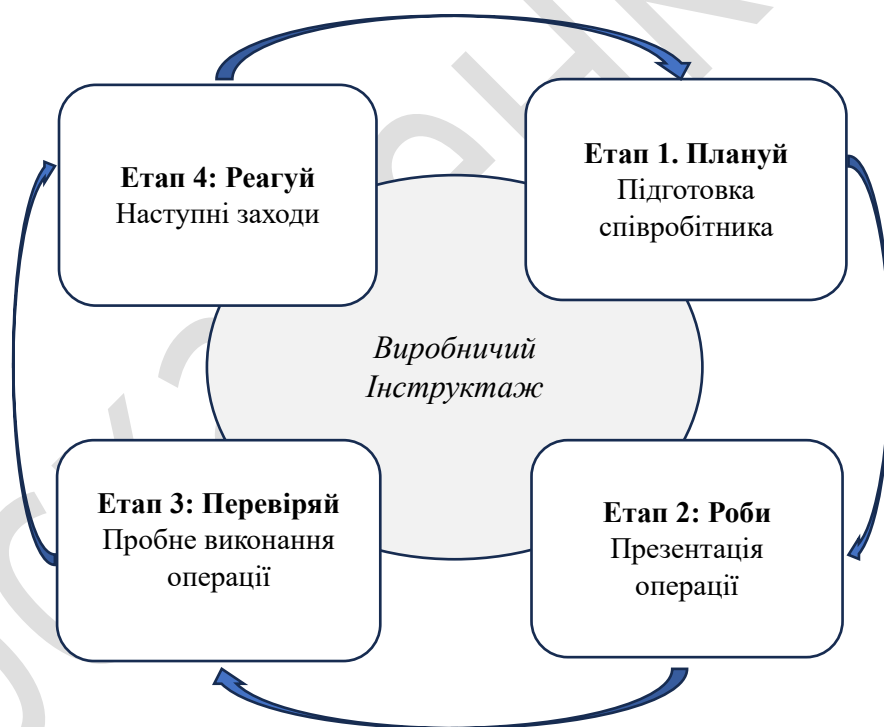


Рис. 4.3. Виробничий інструктаж за методом Toyota (цикл PDCA Демінга)

Схема навчання за методом PDCA включає:

1. Робочу інструкцію – короткий опис способу виконання операції з ключовими кроками та ризиками порушення.

2. Підготовку учня – встановлення контакту, визначення поточного рівня знань, постановка задачі.

3. Показ операції наставником (3 повтори) – демонстрація з поясненнями, акцентування ключових точок контролю, обґрунтування кожного етапу.

4. Практику працівника (4 виконання) – спершу мовчки, потім з поясненням кроків, далі ключових моментів і, нарешті, причин та наслідків.

5. Самостійне виконання з підтримкою наставника – періодичний контроль, зворотний зв'язок, коучинг та поступове зниження допомоги.

Модель PDCA робить наставництво керованим, передбачуваним та вимірюваним процесом, а не спонтанною передачею досвіду. Це дозволяє стандартизувати навчання та пришвидшити професійну адаптацію.

4.3. Крива очікуваної компетентності як модель розвитку нового співробітника

Статистика свідчить: до 50 % нових співробітників залишають робоче місце вже протягом перших шести місяців після найму. Однією з ключових причин цього є зіткнення нереалістичних очікувань від процесу навчання з реальною динамікою набуття компетентності. Тому доречно звернутися до концептуального пояснення Бандури, який розглядав навчання як хвилеподібний, а не лінійно-поступальний процес, і описав його у формі **кривої очікуваної компетентності** (рис. 4.4).

Ця модель відображає те, як людина передбачає власний розвиток і те, як він відбувається насправді. Уявлення більшості нових працівників нагадує рівномірне зростання (зелена лінія на графіку), тоді як реальна траєкторія нагадує рух із підйомами та спаданнями (фіолетова лінія). Саме ця розбіжність очікувань і реального досвіду часто стає точкою напруження, що може завершитися фрустрацією, зниженням мотивації або навіть звільненням.

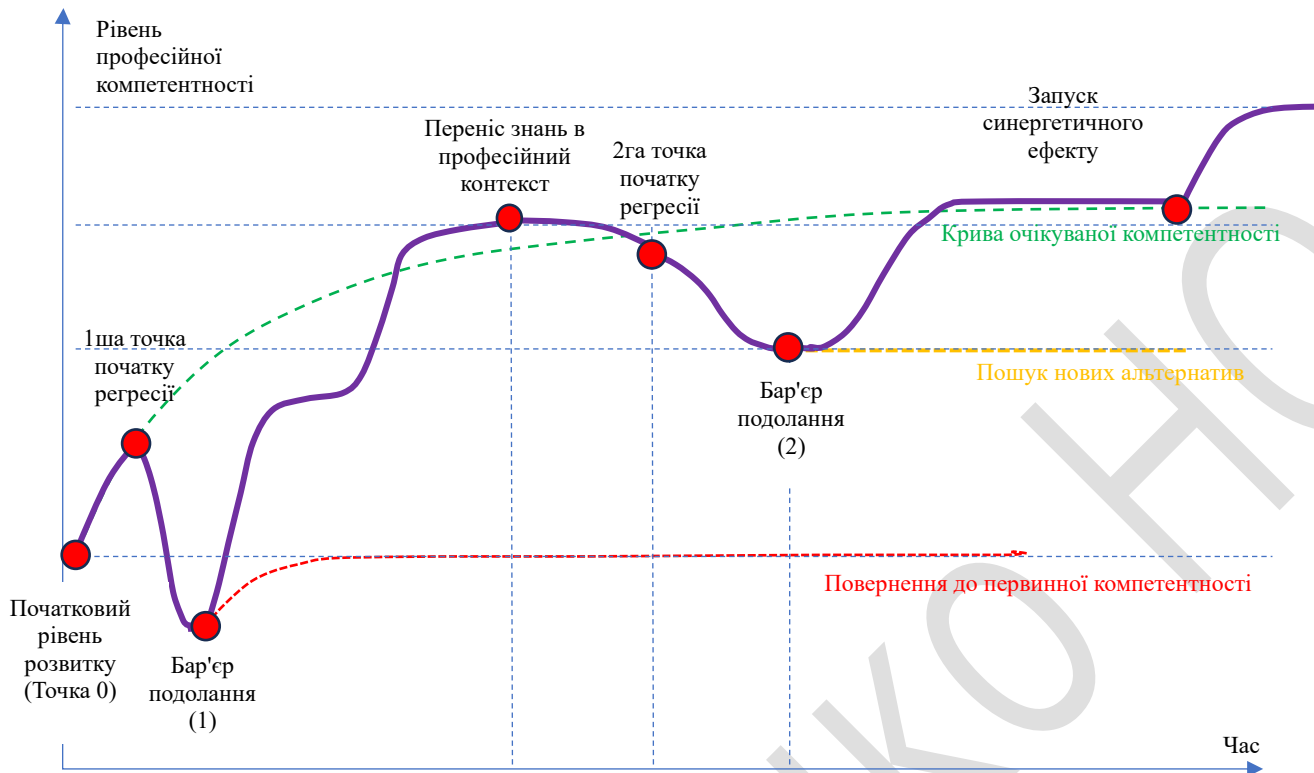


Рис. 4.4. Крива очікуваної компетентності А. Бандури

Модель Бандури ґрунтується на двох координатах:

вісь X – час,

вісь Y – рівень сформованості компетентності.

Крива відображає логіку становлення професійної ефективності та проходження співробітником ключових психологічних точок:

1. Стартова точка (0). Початок навчання. Мотивація висока, але фактичні навички ще не сформовані.

2. Перше зростання та точка регресії. Зазвичай у перші 2–4 тижні людина швидко засвоює базові операції, відчуває натхнення і впевненість. Потім настає перше зниження ефективності – момент зіткнення з реальними труднощами.

3. Бар'єр подолання (1). Різкий спад, інколи – нижче початкових можливостей. Це період сумнівів: «У мене не виходить...», «Може, це не моє?». Від цієї точки можливі два вектори – підйом або відмова.

4. Перенесення знань у практику. Якщо бар'єр пройдено – відбувається якісний ривок. Працівник починає гнучко застосовувати навички у реальних задачах, а не лише відтворювати алгоритми.

5. Повторний регрес (2 точка). Навіть після успішного прориву можливий новий спад. Але він не настільки глибокий – компетентність уже вища за стартову.

6. Бар'єр подолання (2). Другий, більш зрілий етап внутрішнього опору. Напруження може бути пов'язане з перевантаженням, нестачею підтримки або першим досвідом невдач. Якщо людина не проходить цю фазу – відбувається відмова, вихід з професії чи організації.

7. Запуск синергетичного ефекту. Після проходження другого бар'єру зворотних падінь більше не виникає. Знання інтегруються, навички автоматизуються, формується професійна автономність і стабільне зростання результативності.

Модель Бандури показує: людина навчається не поступово, а хвилеподібно, і ключовими зонами ризику є моменти регресу. У ці фази вирішальними стають:

- підкріплення (вербальне й поведінкове),
- впевненість у власній компетентності,
- реалістично сформовані очікування,
- доступ до моделей для наслідування.

Самоефективність відіграє критичну роль: працівник з високою вірою у власні можливості продовжує діяти й після помилок, тоді як працівник з низькою – швидко відмовляється від спроб.

Таким чином, крива Бандури – це не просто графік, а інструмент прогнозування ризиків адаптації та налаштування співробітника на реалістичний шлях професійного розвитку.

4.4. Мистецтво завершення співпраці (офбординг)

У багатьох компаніях звільнення сприймають як негативний факт, як щось, що виходить «поза план». Але на прикладі Netflix видно: *offboarding* може бути стратегічним інструментом управління талантами та відповідністю стандартам. Якщо цінувати «таланти, які дають віддачу», а не просто «штати», вихід співробітника – це не трагедія, а коригування складу команди для збереження максимальної ефективності.

Таке ставлення формує відчуття, що робота – це взаємна відповідальність: компанія дає свободу та ресурси, а співробітник має відповідати високим стандартам. Якщо обидві сторони не збігаються – краще розірвати співпрацю чесно, швидко і з повагою, ніж тягнути “слабкий ланцюг”.

Основні принципи офбордингу за Netflix, які можна трансформувати для інших організацій

1. Прозорість і відкритість у зворотному зв’язку. У Netflix культуру формують через відкритий, прямолінійний фідбек – як позитивний, так і критичний. Якщо співробітник не відповідає стандартам, проблема озвучується. Це дає змогу уникнути «тихого невдоволення» та накопичення негативу.

2. Чіткі стандарти і «щільність талантів». Компанія прагне мати колег, які справді «wow» – і тому не боїться прощатися з тими, хто «не тягне». Такий підхід створює середовище, де кожен розуміє: «або даєш результат – або прощаєшся».

3. Швидкий та гуманний офбординг. Якщо рішення про звільнення ухвалено – процес має бути швидким, з повагою до людини, без зайвої бюрократії, щоб зберегти гідність, не створювати токсичні ситуації і – не зіпсувати репутацію компанії. Такий «чистий» вихід показовий і для решти команди. У культурі Netflix є норма: «якщо хтось не підходить – нічого особистого, але нам потрібні найкращі».

4. Повага до гідності та збереження зв’язку – можливість «м’якого виходу». Навіть коли людина йде, важливо, щоб вона залишилась з відчуттям, що «це нормально, не страшно, зміни – це частина культури». Такий вихід може

Супроводжуватися рекомендаціями, порадами, коректним фінальним пакетом – це формує позитивну репутацію компанії.

5. Комунікація стандарти – «свобода + відповідальність», навіть при звільненні. Офбординг сприймається як продовження принципів корпоративної культури: якщо хтось не може впоратись із викликами чи не відповідає стандартам, свобода більше не виправдовує ризику для команди. Це чесне й відкрито задокументоване рішення, а не приховане або ігнороване.

Як офбординг стає інструментом стратегічного управління персоналом:

1. Збереження «щільності талантів» – компанія зберігає темп, інноваційність і високу якість, замінюючи тих, хто не відповідає стандартам, на нових.

2. Підтримка культури довіри та відповідальності – співробітники розуміють: «нас беруть не на кількість, а на якість та результат». Це підвищує мотивацію.

3. Зменшення витрат часу та ресурсів на «тягнуликів» – людина, яка не дає результат, забирає ресурси, демотивує колег, сповільнює розвиток. Чіткий офбординг запобігає «вузькому місцю».

4. Підтримка репутації на ринку праці – навіть звільнені працівники можуть залишити позитивне враження і стати амбасадорами культури компанії, якщо процедура проходить чесно й коректно.

Попередження і виклики при перенесенні досвіду Netflix

Звичайно, підхід Netflix – це досить «жорстка» культура, і вона може спрацьовувати не в кожному контексті. Серед потенційних ризиків:

моральний тиск на співробітників – «тримайся або йди» може викликати страх невдачі, емоційне вигорання;

нестабільність і нерозуміння серед тих, хто цінує безпеку, стабільність і поступову адаптацію;

втрата цінних людей через суб'єктивну оцінку – важливо, щоб критерії були прозорими та справедливими.

Тому, якщо ви плануєте реалізувати подібний офбординг – слід чітко комунікувати цінності, стандарти, правила, і забезпечити підтримку (поради, коучинг, фідбек) до кінця співпраці.

Резюме

Висвітлено ключові аспекти адаптації та навчання нового співробітника в організації, зосереджуючись на психологічних, соціальних та практичних механізмах, що забезпечують ефективне входження в роль. Було розглянуто цикли входження в роль та їхню основу на взаємодії поведінки, пізнавальної сфери та оточення, а також важливість навчання через спостереження для формування компетентності та соціалізації.

Навчання на робочому місці через наставництво, що передбачає передачу професійних знань, розвиток практичних навичок та підтримку новачка до досягнення самостійності. Менторство сприяє глибшому розумінню культури організації, встановленню контактів і кар'єрному розвитку.

Розглянута крива очікуваної компетентності демонструє, що навчальний процес нового співробітника не лінійний: він включає початковий ентузіазм, регресії, бар'єри та поступове досягнення стабільного рівня навичок. Теорія самоефективності Бандури підкреслює, що віра у власні здібності та очікування результату безпосередньо впливають на мотивацію, поведінку та успіх у професійній діяльності.

Нарешті, на прикладі компанії Netflix розглянуто мистецтво завершення співпраці (офбординг) як стратегічний інструмент управління талантами, що дозволяє зберігати високі стандарти, підтримувати продуктивну команду та формувати культуру взаємної відповідальності.

Ефективна адаптація нового співробітника включає інтеграцію психологічних, соціальних і практичних підходів: від навчання та наставництва до усвідомленого управління очікуваннями та завершення співпраці, що забезпечує сталий розвиток організації та професійне зростання співробітників.

Питання для перевірки знань

1. Що таке наставництво і менторство, і в чому полягають їхні ключові відмінності?
2. Які функції виконує наставник у процесі навчання нового співробітника?
3. Що таке метод навчання на підприємстві (Training Within Industry – TWI) і як він пов'язаний із циклом PDCA Демінга?
4. Як застосовується цикл PDCA Демінга у процесі наставництва?
5. Що показує крива очікуваної компетентності Бандури і які ключові точки виділяються на ній?
6. Яким чином концепція самоєфективності впливає на мотивацію та поведінку нового співробітника?
7. Які фактори соціального навчання Бандури допомагають формувати компетентність працівника?
8. Чому реальна динаміка розвитку компетентності нового співробітника може відрізнятися від очікуваної?
9. Що таке офбординг і які його основні цілі в організації?
10. Які практики офбордингу використовує Netflix для підтримки позитивного іміджу та збереження знань?
11. Як наставництво та менторство взаємопов'язані з процесом соціалізації нового співробітника?
12. Які психологічні та поведінкові бар'єри можуть виникати у процесі адаптації і як їх подолати за допомогою наставництва?

Завдання для самостійної роботи

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте криву очікуваної компетентності для реального прикладу нового співробітника вашої організації. Визначте, на яких етапах він може зіткнутися з бар'єрами та як наставництво може допомогти їх подолати.

2. **Практичне завдання.** Складіть план наставництва для нового співробітника на перші три місяці з урахуванням циклу PDCA. Вкажіть етапи навчання та очікувані результати.

3. **Кейс-завдання.** Розгляньте сценарій завершення співпраці (офбординг) у компанії. Складіть рекомендації, як організувати процес так, щоб зберегти знання, підтримати мотивацію команди та зберегти позитивний імідж компанії.

Рекомендована література

1. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

2. Кеннеді, Ден. Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком. Путівник багатства/ пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Вид-во "Ранок": Фабула, 2023. 304 с

3. Bandura, A. (1978). *Reflections on self-efficacy*. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 237–269. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90012-7)

4. Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21–41. <https://doi.org/10.1111/1467-839X.00024>

5. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychology*, 3(3), 265–299. https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0303_03

6. Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Portland, OR: Productivity Press.

7. Liker, J. K., & Meier, D. (2008). *Toyota talent: Developing your people the Toyota way*. New York, NY: McGraw-Hill.

Тема 5. Мотивація, продуктивність і винагорода

*Продуктивність — це відповідальність менеджера,
а не працівника.*

Пітер Друкер

*Платіть людям стільки, скільки вони коштують
для Вас.*

З книги «Нетфлікс. Найсильніші»

- 5.1. Мотивація: теорії, моделі та практичні інструменти
- 5.2. Продуктивність, задоволення та система винагород
- 5.3. Управління за цілями (MBO), роль самоконтролю
- 5.4. KPI-модель та участь HR у її впровадженні
- 5.5. OKR: принципи, цикл роботи, переваги
- 5.6. Порівняння OKR та KPI: стратегічна логіка застосування

Резюме до теми 5

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: мотивація, продуктивність, самоконтроль, залученість співробітників, задоволеність, самоефективність, цілепокладання, KPI (Key Performance Indicators), OKR (Objectives and Key Results).

5.1. Мотивація: теорії, моделі та практичні інструменти

Мотивація – центральний механізм, що визначає, чому люди працюють, наскільки якісно вони виконують завдання і за яких умов демонструють найвищу продуктивність. Психологія праці відзначає, що поведінка працівника не є випадковою: вона формується потребами, цілями, очікуваннями, а також переконаннями щодо власної здатності досягати результатів.

Організаційні психологи Едвін Локк і Гарі Летам у 1990 році показали, що мотивація до праці найточніше пояснюється комбінацією трьох сильних концепцій – *теорії постановки цілей, теорії очікувань та соціально-когнітивної*

теорії (Locke & Latham, 1990). Саме поєднання цих підходів лежить в основі сучасних моделей результативності, KPI-підходу, OKR-систем і механізмів управління ефективністю.

Теорія постановки цілей Локка та Летама базується на результатах багаторічних експериментів, які продемонстрували: поведінка та продуктивність регулюються свідомими цілями, які людина ставить собі або отримує від керівника (Locke & Latham, 1990; Locke, 1968).

Основні положення теорії:

1. Конкретні та складні цілі підвищують продуктивність сильніше, ніж легкі, розмиті або відсутні.
2. Відданість цілям є умовою успішності. Людина працює інтенсивніше, якщо вірить у можливість досягнення мети.
3. Грошова винагорода може підсилювати мотивацію, якщо її цінність висока та очікувана мета реалістична.
4. Публічне зобов'язання підвищує відповідальність та мотивацію.
5. Делеговані цілі ефективні не менше, ніж самостійно сформульовані, якщо співробітник визнає їх значення.
6. Поставлені зверху цілі працюють, тому що пов'язані з авторитетом керівника, формують виклик і стандарти діяльності.
7. Продуктивність падає, якщо цілі встановлюються без пояснення та без залучення працівника.
8. Зворотний зв'язок – критичний елемент мотивації. Цілі без зворотного зв'язку не працюють, так само як зворотний зв'язок без цілей.
9. Цілі виділяють важливе, фокусують увагу та визначають, що саме в поведінці піддається оцінюванню.
10. Ефективність можлива лише за умови, що працівник має компетентність, ресурси та здатність реалізувати цілі.

Таким чином, постановка цілей впливає на поведінку через зосередження уваги, регуляцію зусиль, підвищення наполегливості та розвиток нових стратегій виконання роботи.

Теорія очікувань Врума (1964) пояснює мотивацію через три ключові компоненти:

Таблиця 5.1

Теорія очікувань Врума

Компонент	Сутність
Очікування	Віра у те, що зусилля приносять результативність
Інструментальність	Віра у те, що результативність веде до винагороди
Валентність	Цінність винагороди для працівника

Мотивація виникає тоді, коли людина вірить, що її зусилля мають сенс, оскільки ведуть до результату, а результат – до винагороди, яка для неї є бажаною.

Модель формулюється як:

Мотивація=Очікування×Інструментальність×Валентність

Якщо хоча б один елемент дорівнює нулю, мотивація зникає.

Соціально-когнітивна теорія Бандури (1977; 1997) робить акцент на самоефективності – переконанні людини у власній здатності досягати результатів.

Самоефективність впливає на:

рівень зусиль у виконанні складного завдання;

стійкість при зіткненні з труднощами;

емоційне ставлення до результатів;

здатність витримувати негативний зворотний зв'язок.

Взаємозв'язок між поставленими цілями, самоефективністю, особистими цілями та продуктивністю – рис. 5.1.



Рис. 5.1. Зв'язок між цілями, самоефективністю та продуктивністю

Люди з високою самоефективністю краще реагують на труднощі, а негативний зворотний зв'язок стає для них стимулом до зростання, а не демотивації.

Локк і Летам інтегрували ідеї різних теорій у єдину логіку:

цілі задають напрям;

очікування формують віру у досяжність;

самоефективність визначає витривалість та силу зусиль.

Працівники з високими цілями та високою самооцінкою працюють інтенсивніше, не знижують темпу при труднощах, досягають результатів частіше та демонструють вищу продуктивність (Локк і Летам, 2002).

Ці теоретичні положення стали основою для OKR, KPI-систем, MBO-моделі, сучасних практик менеджменту та HR-аналітики.

5.2. Продуктивність, задоволення та винагорода

Зв'язок між продуктивністю, задоволенням та винагородою є ключовим для розуміння трудової поведінки працівників. В основі цього зв'язку – закономірність: після досягнення певного рівня продуктивності виникають наслідки у вигляді самостійних винагород або покарань (Бандура, 1986), які своєю чергою формують емоційні та поведінкові реакції працівника. Безпосереднім посередником між результатами праці та винагородою виступає задоволеність, тому саме вона є тим психологічним механізмом, що поєднує продуктивність і оплату праці.

Локк та Летам доводять, що ступінь задоволення або незадоволення формуються не лише в межах теорії цілей, а й у взаємодії з теорією атрибуції, теорією справедливості та теорією характеристик роботи. У статті *«Мотивація та задоволення від роботи: Світло в кінці тунелю»* автори підкреслюють:

«Наслідки, які узгоджуються з тим, що людина цінує, викликають задоволення; ті, що суперечать бажаному – незадоволення. Ступінь задоволення залежить від рівня реалізації цінності та її значущості для працівника.»

Таким чином, успіх – позитивна самооцінка – задоволення; невдача – негативна оцінка – незадоволення. Особливо важливою є самооцінка досягнень, адже працівник може винагороджувати себе психологічно незалежно від зовнішніх оцінок – через відчуття прогресу, відповідності стандартам, досягнення мети.

Винагороди за продуктивність поділяються на дві групи (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Винагороди за продуктивність

Тип винагород	Характеристика	Приклади
Незалежні (безумовні)	Не залежать від рівня продуктивності (якщо виконано базовий мінімум)	Базова зарплата, соціальний пакет, стабільність, умови праці
Умовні (заслужовані)	Надаються пропорційно до результатів	Премії, підвищення, кар'єрні можливості, визнання

Сприйняття цінності винагороди залежить не лише від її наявності, а й від відчуття справедливості. Працівник порівнює співвідношення «внесок–винагорода» зі співробітниками. Якщо співвідношення нижче – знижується мотивація, зростає ймовірність пасивного спротиву, демотивації або пошуку іншого місця роботи.

Взаємодія продуктивності, задоволення та мотиваційних механізмів пояснюється теоріями:

1. **Теорія атрибуції** – як люди інтерпретують причини успіху чи невдач.

внутрішня атрибуція (успіх = мої здібності / зусилля) – високе задоволення

зовнішня атрибуція (успіх = випадковість / обставини) – слабе почуття

досягнення.

Атрибуційна дилема: низькі цілі ведуть до задоволення, але низька продуктивність; високі цілі збільшують продуктивність, але є ризик незадоволення.

Вихід – дворівнева система цілей, поетапне ускладнення (принцип Кайдзен, що означає «постійне вдосконалення»), часткове визнання прогресу.

2. **Теорія справедливості Адамса** підкреслює роль соціальних порівнянь. Відчуття несправедливості призводить до зниження віддачі, присутні вимога компенсації, внутрішній протест або звільнення.

3. **Теорія характеристик роботи Хакмана–Олдema** показує, що сам зміст роботи може створювати винагороду через внутрішню мотивацію. Якщо робота містить автономію, значущість, різноманітність, зворотний зв'язок – працівник отримує задоволення не лише від винагороди, а й від процесу діяльності.

Якщо цілі складні, але досяжні, результати визнані справедливо, а робота має внутрішню цінність – формується цикл зростаючої продуктивності (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Цикл зростаючої продуктивності

У протилежному випадку виникає цикл виснаження (рис. 5.3).

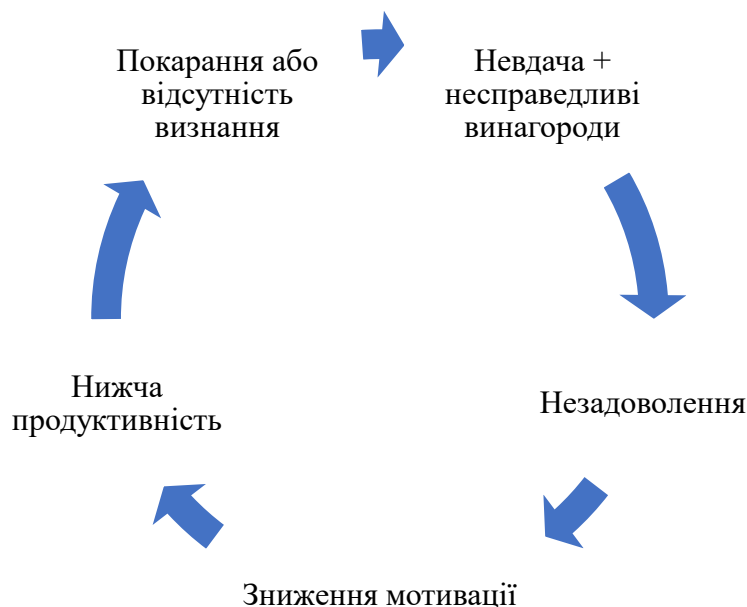


Рис. 5.3. Цикл виснаження

Серія досліджень Western Electricity (1924–1932), відомих як Хоторнські експерименти, показала: продуктивність зростає не стільки через умови праці чи матеріальні стимули, скільки через увагу, підтримку, соціальне включення, визнання та відчуття значущості. Навіть при поверненні до попередніх умов продуктивність зберігалася – тобто мотиватором був не зовнішній фактор, а групова динаміка та ставлення до працівників.

5.3. Управління цілями (МВО) та роль самоконтролю

Управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*) – один із фундаментальних підходів у сучасному менеджменті, закладений Пітером Друкером у книзі «Практика менеджменту» (1954). Саме цей підхід став інтелектуальним поштовхом до розвитку систем оцінювання, продуктивності, преміювання та ролі самоконтролю в праці. **МВО поєднав цілі, мотивацію та винагороду**, запропонувавши альтернативу авторитарному контролю та заклавши основу філософії відповідального працівника.

Сутність моделі МВО:

1. Організація формує місію, стратегічні цілі і визначає бажаний майбутній стан.

2. Цілі декомпонуються зверху вниз – від корпоративного рівня до рівня команди та кожного працівника.

3. Працівник не лише отримує цілі, а *обговорює їх*, погоджує шляхи їх досягнення – тим самим відчуває причетність та вплив.

4. Досягнення цілей вимірюється, моніториться та порівнюється з фактичними результатами.

5. Винагорода напряду пов'язана з виконанням цілей – і саме це зробило МВО основою систем оплати за результатами.

Символічна фраза Друкера стала фундаментом логіки сучасних KPI, OKR і управління продуктивністю:

«Робиться тільки те, що вимірюється».

У традиційних та сучасних моделях мотивації винагорода може формуватись по-різному. В табл. 5.3 подано поділ винагороди за продуктивність на класи. Протягом десятиліть різні країни спиралися на різні підходи до оплат:

Таблиця 5.3

Підхід до винагороди і приклади

Підхід до винагороди	Основний критерій	Приклад
Оплата по заслугах	Результати, продуктивність працівника	США, Європа
Оплата за стаж і ієрархію	Вік, тривалість роботи, посада	Японська модель
Ціннісна оплата	Вартість внеску в майбутній розвиток компанії	Ринки з дефіцитом талантів
Оплата, прив'язана до вкладу	Показники бізнес-ефективності	R&D, продажі, виробництво, сервіс

Система МВО стала тим «містком», що пов'язав цілі – результат – винагороду. Працівник працює не лише заради оплати, а й щоб досягти значущої мети, отримати визнання, розвиток, відчуття майстерності та приналежності.

Саме тут проявляється межа матеріальних стимулів: якщо працівник не посилює внутрішню мотивацію та задоволення від праці – навіть надбавка до доходу не гарантує продуктивності. У Японії, наприклад, навіть підвищення заробітної плати інколи приводило до збільшення прогулів. Працівник працює не грошима, а змістом та ціллю.

Друкер розглядав самоконтроль (табл. 5.4) як найвищу форму управління результативністю. Менеджеру (а згодом і будь-якому працівнику) дається не тільки задача – йому дають право контролювати себе, бачити прогрес і корегувати поведінку.

Таблиця 5.4

Самоконтроль в МВО

Традиційний контроль	Управління через самоконтроль
Керівник вимірює, контролює, порівнює	Працівник сам оцінює свій прогрес
Мотив: уникнути покарання	Мотив: досягти мети та зростання
Ризик демотивації	Зрілість, відповідальність, залученість
Працює у суворій ієрархії	Ефективний у гнучких, інноваційних компаніях

Власний контроль над кроками та результатами посилює внутрішню мотивацію: автономію, компетентність, причетність.

Як МВО працює в HRM:

1. Визначення SMART-цілей на всіх рівнях – від організації до індивідуального співробітника.
2. Персональні плани розвитку + індикатори результативності.
3. Самооцінка прогресу – щотижневі/щомісячні оглядові сесії.
4. Регулярний конструктивний зворотний зв'язок.
5. Прив'язка бонусів та премій до виконання цілей – прозора, зрозуміла, вимірювана.
6. Адаптивність цілей (можуть переглядатись залежно від ринку, продукту, пріоритетів).

7. Культивування самостійності → перехід від контролю «згори» до контролю «зсередини».

Переваги МВО для організації:

росте ефективність та результативність,
працівники розуміють *навіщо* працюють, а не лише *що* виконують,
формується культура відповідальності, самостійності та розвитку,
винагорода стає справедливою, прозорою і прогнозованою,
організація отримує керований, вимірюваний прогрес.

5.4. KPI-модель та участь HR у її впровадженні

Система KPI (*Key Performance Indicators*, ключові показники ефективності) – це інструмент вимірювання результативності, що дозволяє кількісно оцінити виконання завдань, внесок працівників та підрозділів у досягнення стратегічних цілей організації. KPI вирости з логіки МВО Друкера (управління за цілями) та стали «мовою цифр» у HRM, менеджменті та бізнес-плануванні.

Історичний контекст і передумови KPI:

1980–ті роки – розвиток інформаційних систем відкрив можливість регулярного збору даних щодо ефективності роботи.

1990–ті роки – поширення концепцій постійного вдосконалення (TQM, Lean, Kaizen) посилило потребу у вимірюванні результатів.

1992 рік – поява Balanced Scorecard (Каплан і Нортон) закріпила KPI як основу стратегічного контролю, включивши не лише фінансові, а й нефінансові індикатори: навчання, клієнтський досвід, внутрішні процеси, розвиток.

Таким чином KPI перетворилися з механізму оцінки результатів на інструмент стратегії, мотивації та винагороди.

KPI – це вимірювані показники, що відображають результат, а не просто виконання завдань. Їх використовують для преміювання, управління продуктивністю та прив'язки оплати праці до внеску працівника.

Принципи ефективної побудови КРІ (табл. 5.5):

- конкретність, вимірюваність, часові межі;
- відповідність стратегічним цілям компанії;
- прозорість розрахунку та зрозумілість для співробітника;
- баланс між кількістю КРІ (оптимально 3–6 на роль);
- орієнтація не тільки на результат, а й на якість/ефект.

Таблиця 5.5

Приклади КРІ для різних ролей

Посада	КРІ	Модель преміювання
Менеджер з продажу	+20% обсягу продажів за квартал	10% від приросту
Підтримка клієнтів	Показник задоволеності клієнтів $\geq 90\%$	5% премії за місяць виконання
Програміст	Завершення проекту без критичних багів	15% премії за успішний реліз
Маркетинг	+30% трафіку на сайт	20% премії за виконання
HRM	Скорочення часу найму з 30 до 20 днів	5% бонус команді

КРІ можна міряти в цифрах. Це відрізняє їх від оціночних моделей, базованих лише на суб'єктивному судженні керівника.

Приклад розрахунку бонусу за КРІ менеджера із продажу:

Базова зарплата: €30 000/міс

План продажів за квартал: €1 000 000

Факт продажів: €1 200 000 (+20%)

Бонус: $10\% \text{ від приросту} = 10\% \times €200\,000 = €20\,000$

Загальна виплата за квартал $= €30\,000 \times 3 + €20\,000 = €110\,000$

Модель проста, прогнозована і прозора – це ключова цінність КРІ як системи винагороди.

Успіх КРІ залежить не лише від цифр, а від того, як система впровадлена, пояснена і підтримана. HR – ключовий драйвер цього процесу.

HR-функції в роботі з KPI:

1. Розробка показників:

участь у формуванні KPI разом із керівниками напрямів;
відстеження зв'язку показників зі стратегією компанії;
визначення метрик, доступних до вимірювання та моніторингу.

2. Онбординг і впровадження:

навчання менеджерів і співробітників;
інтеграція KPI у оцінку результативності роботи та систему премій.

3. Комунікація і залучення:

пояснення логіки KPI мовою користі для людини: *що я отримую, коли виконую цілі*;

формування відчуття причетності та розуміння правил гри.

4. Моніторинг і аналітика:

збір даних про виконання KPI;
підготовка HR-дашбордів, звітів для топ-менеджменту;
виявлення потреб у навчанні, автоматизації, покращенні процесів.

5. Зворотний зв'язок і корекція:

участь у перегляді KPI кожен квартал/півріччя;
оновлення показників відповідно до ринкових змін та стратегічних пріоритетів.

6. Підтримка культури вимірюваності:

розвиток мислення «спочатку дані, потім рішення»;
посилення відповідальності за результат;
запровадження культури прозорості оцінки праці.

5.5. OKR: принципи, цикл роботи, переваги

Методологія **OKR** (*Objectives and Key Results*, або *Цілі та ключові результати*) була розроблена Енді Гроувом, виконавчим директором та одним із засновників Intel, і набула широкого поширення завдяки книзі венчурного

інвестора Джона Дорра «Вимірюйте надважливе. Як Google, Intel та інші компанії домагаються зростання за допомогою OKR». Дорр описав OKR як систему управління, яка допомагає компаніям спрямувати зусилля на найважливіші цілі в межах організації та координувати роботу всіх команд.

Принципи OKR:

1. Чіткі та надихаючі цілі. Мета повинна бути конкретною, важливою, здійсненою та надихати. Вона формує спрямованість діяльності і усуває абстрактність у плануванні.

2. Вимірювані ключові результати. Ключові результати – це конкретні показники, що дозволяють перевірити досягнення цілі. Вони мають бути амбітними, але реалістичними, кількісними та перевіряються на завершення. Як зазначав Дорр в книзі: *«Це не ключовий результат, якщо немає цифрового показника»*.

3. Пріоритет і фокус. На один цикл OKR рекомендується визначати максимум 3–5 цілей, кожна з яких має не більше 5 ключових результатів. Це дозволяє фокусуватися на найважливішому.

4. Співучасть та прозорість. OKR формулюються знизу нагору, заохочуючи співробітників брати участь у визначенні цілей. Всі результати є відкритими для команди, що підвищує мотивацію та довіру.

5. Гнучкість та адаптація. Якщо умови змінюються, ключові результати можуть коригуватися, щоб залишатися актуальними.

6. Ризик та амбіційність. Амбітні OKR допускають невдачі, але стимулюють розвиток і підвищують ефективність організації.

Цикл роботи OKR:

1. Визначення цілей. На початку періоду (квартал, рік) визначаються стратегічні та тактичні цілі для організації, команд і співробітників.

2. Встановлення ключових результатів. Для кожної цілі визначаються кількісні показники досягнення, які дозволяють оцінити прогрес.

3. Моніторинг і оцінка. Регулярний моніторинг (щотижневі зустрічі, звіти) дозволяє відстежувати досягнення ключових результатів і вчасно коригувати дії.

4. Фінансова винагорода. Результати оцінюються наприкінці періоду, а бонуси чи підвищення зарплати прив'язуються до досягнення ключових результатів.

5. Зворотний зв'язок і коригування. Проводяться сесії аналізу результатів, обговорюються труднощі, визначаються шляхи покращення для наступного циклу.

Переваги OKR:

1) цілеспрямованість і фокус на результат – співробітники чітко розуміють пріоритети та свої завдання.

2) підвищення мотивації – амбітні та вимірювані цілі стимулюють ефективну роботу.

3) прозорість і справедливість – кожен знає критерії оцінки, що підвищує довіру та відчуття справедливості.

4) автономія та відповідальність – співробітники самостійно обирають способи досягнення результатів.

5) розвиток культури зворотного зв'язку – регулярні оцінки і обговорення прогресу формують відкритість і командну взаємодію.

6) сприяння зростанню і самоефективності – успішне виконання KR підвищує впевненість у власних силах та готовність братися за складніші завдання.

7) гнучкість організації – OKR дозволяє адаптуватися до змін і підтримує інноваційність.

Приклад OKR для HRM (квартал):

Objective: Поліпшити продуктивність та задоволеність співробітників.

Key Results:

1. Провести 2 тренінги з управління часом для підвищення продуктивності на 15%.

2. Реалізувати програму оздоровлення на робочому місці із участю не менше 60% співробітників.

3. Провести анкетування задоволеності співробітників та досягти рівня щонайменше 85%.

Моніторинг: щотижневі наради та місячні звіти про прогрес.

Зворотний зв'язок: обговорення досягнень та труднощів, коригування планів на наступний квартал.

Система OKR формує культуру, де чесність, командна відданість та прагнення до амбітних цілей стають ключовими принципами роботи організації, підвищуючи загальну ефективність та мотивацію персоналу.

5.6. Порівняння OKR та KPI: стратегічна логіка застосування

У сучасній практиці HR та управління продуктивністю компанії найчастіше використовують або KPI, або OKR, рідше – комбінують обидва інструменти для доповнення один одного, а третій варіант – не застосовують зовсім. При цьому спостерігається, що багато організацій не розрізняють ці два підходи, обмежуючи потенціал їх ефективного використання.

Між тим існують концептуальні відмінності між KPI та OKR, які визначають специфіку їх застосування, ефект від впровадження та мотиваційний вплив на персонал.

На перший погляд OKR може нагадувати концепцію MBO Пітера Друкера, яка була фундаментом для розвитку системи OKR. Друкер визначав MBO як принцип менеджменту, що дозволяє розвивати індивідуальні здібності та відповідальність, надаючи загальний напрямок для планування та координації командної роботи. Ефективне застосування MBO показувало зростання продуктивності до 56% порівняно з 6% за низької залученості співробітників.

Однак MBO мав суттєві обмеження: цілі часто планувалися і спускалися зверху донизу, а акцент на активності замінював фокус на результатах. Сам Друкер зазначав, що MBO – лише інструмент, а не універсальний засіб підвищення ефективності.

Квантовий стрибок Гроува полягав у застосуванні принципів промислового управління до «м'яких професій», де основним критерієм став результат, а не лише активність. Спочатку Гроув назвав свою систему iMBO, проте на практиці вона суттєво відрізнялася від класичної MBO, адже цілі формулювалися з прив'язкою до ключових результатів (Key Results). Таким чином, OKR заперечує деякі обмеження MBO, підкреслюючи прозорість, амбіційність і регулярний перегляд цілей (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

MBO vs OKR (запропоновано автором)

MBO П. Друкера	OKR Е. Гроува
«Що»	«Що» і «Як»
Щорічно	Поквартально або помісячно
В приватному порядку, автономно	Публічно, прозоро
Зверху вниз	Знизу вгору або горизонтально (приблизно порівну)
Пов'язано з компенсацією	Загалом не залежить від компенсації
Не приймає ризику	Напористий та амбітний

KPI та OKR у практиці:

KPI (Key Performance Indicators) використовуються для безперервного моніторингу продуктивності, оцінки поточних результатів і вдосконалення виконання завдань;

OKR орієнтовані на постановку амбітних цілей, спрямованих на досягнення важливих результатів, особливо у періоди зростання та змін.

Світова практика показує, що 83% компаній вважають OKR більш ефективними за KPI, оскільки:

OKR встановлюють конкретні кількісні цілі, що стимулюють досягнення кращих результатів;

KPI відстежують продуктивність та вдосконалення процесів;

обидва інструменти (табл. 5.7) ефективні на рівні індивіда, команди, проекту та організації.

Таблиця 5.7

Порівняння OKR та KPI

Objective and Key Results (OKR)	Key Performance Indicators (KPI)
Рамка для постановки цілей	Показники для оцінювання успіху
Автори: на основі МВО Пітера Друкера, 1954; Роберт Каплан та Девід Нортон (Balanced Scorecard, 1992)	Автори: Енді Гроув (Intel, 1975); поширив Джон Дорр, 1990
Використовується для постановки та відстеження амбітних цілей, особливо у періоди росту та змін	Використовується для безперервного моніторингу продуктивності та вимірювання ключових результатів
Ставить складні, якісні цілі	Вибирає релевантні та вимірні показники
Визначає 3–5 ключових результатів на ціль	Узгоджує KPI з цілями та завданнями
Переглядається та оновлюється щокварталу	Регулярно переглядається та коригується

Стратегічна логіка застосування

OKR краще застосовувати для стратегічного планування та управління змінами, коли важлива концентрація на ключових цілях та результатах.

KPI ефективні для операційного контролю, підтримки стабільної продуктивності та постійного вдосконалення процесів.

Комбіноване використання дозволяє:

ставити амбітні цілі через OKR;

контролювати ефективність їх виконання за допомогою KPI;

підтримувати мотивацію і прозорість на всіх рівнях організації.

Таким чином, правильне розмежування та інтеграція OKR і KPI дозволяє HR та керівництву компанії максимально ефективно використовувати потенціал кожного інструменту, поєднуючи стратегічну орієнтацію з контролем продуктивності.

Резюме до теми 5

Продуктивність, задоволення та винагорода утворюють взаємозалежну систему. Висока ефективність не гарантує задоволення – якщо винагорода несправедлива, цілі надто високі або робота позбавлена сенсу. Лише поєднання: досяжних і чітких цілей, справедливої винагородної системи, змістовної роботи, визнання і підтримки створює стійку мотивацію та формує довгострокове зростання продуктивності, а отже – ефективність організації.

Управління за цілями – це не просто техніка постановки задач. Це система, яка: поєднує ціль, дію, результат, винагороду; переносить центр контролю від керівника до працівника; розвиває внутрішню мотивацію, компетентність і відповідальність; перетворює роботу на інструмент самореалізації. МВО створює не лише продуктивність – а й людину, здатну ставити мету, діяти і контролювати себе. Це ключ до управління нового типу, у якому HR стає провідником змін, а працівник – свідомим власником результату.

KPI – це не просто таблиця показників. Це інструмент узгодження цілей, мотивації та оплати праці, який: переводить стратегію в цифри; формує вимірювану продуктивність; робить винагороду справедливою; підсилює результативність команд та окремих працівників. HR у цій системі – архітектор, методолог і комунікатор. Від його участі залежить не лише формула бонусу, а культура результату в компанії.

OKR – методологія постановки амбітних цілей і відстеження ключових результатів. Цикл роботи включає визначення цілей, встановлення ключових результатів, моніторинг прогресу, фінансову винагороду та зворотний зв'язок. Переваги OKR: концентрація на стратегічно важливих цілях; прозорість та залученість; розвиток автономії та відповідальності; підвищення мотивації та продуктивності; стимулювання росту та інновацій.

Системи мотивації, KPI та OKR формують комплексний підхід до управління продуктивністю та розвитком персоналу. HRM відіграє ключову роль у розробці, впровадженні та підтримці цих систем. Використання KPI забезпечує контроль та оптимізацію процесів, OKR – стратегічний фокус і стимулювання

росту, а їхнє поєднання створює синергію для підвищення ефективності організації та задоволеності працівників.

Завдання для самостійної роботи

1. Аналітичне завдання «Формування практичних рекомендацій з мотивації працівників»:

1. Оберіть дві теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс, Локк).

2. Проаналізуйте кожну з них за схемою:

базова ідея та рівень впливу на працівника;

які потреби/цінності лежать в основі;

який тип винагород найкраще працює (матеріальний/нематеріальний, внутрішня/зовнішня).

3. Порівняйте обрані теорії та сформулюйте три управлінські висновки – як керівник може використовувати ці знання, щоб підвищити продуктивність команди.

Результат оформіть обґрунтовані рекомендації короткою презентацією (3–5 слайдів або просто усний захист).

2. Практичне завдання «Розробка KPI та OKR»:

1. Оберіть будь-яку посаду: HR-менеджер, рекрутер, менеджер із продажу, маркетинголог, проєктний-менеджер.

2. Розробіть систему вимірювання ефективності, що міститиме одночасно KPI та OKR:

запишіть 2–3 KPI (SMART, кількісні показники);

сформулюйте 1 Objective + 3 Key Results..

3. Визначте, де кожна модель є доречною:

KPI – вимірювання стабільності та контролю;

OKR – досягнення розвитку та проривних змін.

4. Напишіть висновок: у чому різниця між KPI і OKR у вашому прикладі?

Результат оформіть таблицею.

3. Кейс-завдання (ситуаційне) «Діагностика мотивації та проєктування системи винагород»:

У сервісній компанії «ServiceHub» працює відділ продажів із 12 менеджерів. Протягом останніх двох місяців обсяг нових контрактів знизився на 18%. Команда скаржиться, що KPI орієнтовані лише на кількість холодних дзвінків та лідів, але не враховують якість переговорів і задоволеність клієнтів. Частина співробітників втрачає мотивацію, бо бонуси прив'язані тільки до кількості укладених угод. Junior-менеджери відчують тиск та страх помилитися, бо будь-який провал зменшує премію. Керівництво хоче впровадити OKR для розвитку клієнтоорієнтованості та утримання клієнтів, але команда не розуміє, які зміни їм очікують.

Завдання для розбору ситуації:

1. Визначте фактори, які знижують мотивацію продавців у даному випадку
2. Проаналізуйте ситуацію через призму теорій мотивації (на вибір).
3. Запропонуйте покращену систему винагород:
матеріальні стимули (бонуси, KPI),
нематеріальні стимули (визнання, розвиток, підтримка).
4. Сформулюйте 1 Objective та 3 Key Results для розвитку продажів і клієнтського сервісу.
5. Запропонуйте 2 KPI, які оцінюватимуть не лише кількість, а й якість роботи менеджерів.
6. Опишіть можливі ризики переходу на OKR у відділі продажів та як їх мінімізувати.

Результат представте, як коротке рішення і підготуйтеся до захисту.

4. Рефлексивне завдання: «Моя мотивація та ефективність».

1. Пригадайте ситуацію, коли ви працювали максимально ефективно й із задоволенням. Опишіть:
що саме мотивувало вас тоді;
які потреби були задоволені (за Маслоу / Герцберг / МакКлелланд);

яка форма винагороди (матеріальна/ нематеріальна/ визнання/ цілі/ автономія) була ключовою?

2. Пригадайте ситуацію, коли мотивація та ефективність були низькими.

Подумайте:

які потреби не були задоволені;

що зупиняло продуктивність (відсутність зворотного зв'язку, нечіткі цілі, брак розвитку, несправедливість винагороди тощо).

3. Сформууйте персональний висновок – чому ви працюєте добре.

Завершіть фрази:

«Я продуктивний/продуктивна, коли...».

«Мене надихає, коли...».

«Я втрачаю мотивацію, якщо...».

4. На основі аналізу сформулюйте 1–2 особисті OKR або KPI, які могли б підтримати вашу мотивацію.

Питання для перевірки знань:

1. Що таке мотивація і які її основні види?
2. Які складові включає сучасна система стимулювання працівників?
3. В чому полягає роль HR у розробці та впровадженні мотиваційних систем?
4. Що таке KPI і як вони використовуються для оцінки ефективності персоналу?
5. Наведіть приклад KPI для різних посад (менеджер з продажу, HR).
6. Що таке OKR і як відрізняється від KPI?
7. Які етапи циклу роботи з OKR?
8. Які психологічні аспекти роботи впливають на ефективність співробітників при використанні OKR?
9. В чому полягає стратегічна різниця між KPI та OKR?
10. Які переваги комбінованого використання KPI та OKR в організації?
11. Що таке MBO (MBO) і яку роль він відіграв у формуванні OKR?

12. Чому важлива прозорість та зворотний зв'язок при впровадженні КРІ і OKR?

Рекомендована література:

1. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
2. Кеннеді, Ден. Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком. Путівник багатства/ пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Вид-во "Ранок": Фабула, 2023. 304 с.
3. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
4. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman. 604 pp.
5. Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Intel and Other Companies Drive Growth with OKRs*. New York: Penguin/Portfolio. 320 p.
6. Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. New York: Harper Business. Reissue ed., 416 p.
7. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
8. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. **331 pp.**

МОДУЛЬ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 6. Стратегічна цінність HRM і моделі доданої вартості

*«HR-фахівці створюють цінність, виконуючи свою професійну роль і демонструючи свої професійні компетенції», –
Дейв Ульріх та Вейн Брокбанк*

- 6.1. Додана вартість у HR: поняття та підходи
- 6.2. Людський капітал як джерело конкурентних переваг
- 6.3. Моделі доданої вартості HRM
- 6.4. HR-практики як інструменти стратегічного впливу
- 6.5. Оцінка працівників крізь призму унікальності та стратегічної

значущості

Резюме до теми 6

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: цінність HR-менеджменту, ціннісна пропозиція Н, додана вартість HR-менеджменту, управління людськими ресурсами, управління людським капіталом, ланцюг створення вартості, HR-практики, HR-метрики, унікальність працівників.

5.1. Додана вартість у HR: поняття та підходи

Додана вартість (*added value*) стосується додаткових функцій або переваг, що надаються організацією для підвищення цінності її продукту чи послуги. По суті, це покращення, яке компанія надає своєму продукту чи послугі, перш ніж

запропонувати їх клієнтам. Це покращення може проявлятися в різних формах, включаючи покращення якості, обслуговування клієнтів, дизайну або створення унікальної естетики бренду, практики управління людськими ресурсами.

Термін «**додана вартість**» поєднує в собі слово «цінність», яке походить від латинського «*valere*», що означає «бути сильним або цінним», та слово «*added*», що походить від латинського «*addere*», що означає «додавати». Отже, «додана вартість» по суті означає цінність, додану до початкової. Синонімами доданої вартості є «підвищена цінність», «збільшена вартість», «додаткові переваги».

Термін доданої вартості поширений у контекстах, що стосуються інновацій продуктів та послуг, маркетингових стратегій та задоволення споживачів. Вважається критично важливим для підтримки конкурентних переваг.

У менеджменті цей термін поступово почав використовуватись для оцінки ефективності функцій та підрозділів організації, де важливим стає не лише факт виконання завдань, а й внесок у досягнення бізнес-цілей (Портер М., 1985). Концепцію ланцюга доданої вартості (*Value Added Chain*) або ланцюга вартості (*Value Chain*) розробив Майкл Портер. Згідно цієї концепції фірма розглядається як низка залежних діяльностей, які в цілому призводять до створення продукту або послуги, тобто до створення доданої вартості для покупця (компанії або кінцевого споживача).

«Конкурентна перевага є стійкою лише тоді, коли вона продовжує створювати цінність, за яку клієнти готові платити», – Майкл Портер

«Підприємець завжди шукає змін, реагує на них та використовує їх як можливість. Ефективні підприємці створюють цінність», – Пітер Друкер

У економічному аналізі виміром доданої вартості є показник «**додана економічна вартість**» (*Economic Value Added, EVA*) – це операційний прибуток після оподаткування з вирахуванням загальної річної вартості капіталу. Якщо показник *EVA* позитивний, компанія заробляє гроші, якщо негативний, тоді

підприємство знищує капітал. У довгостроковому періоді тільки ті підприємства, які генерують капітал, можуть вижити. *EVA* має грошове вираження. Ключовою особливістю показника *EVA* є наголошення на операційному прибутку після оподаткування і фактичній вартості капіталу підприємства. Інвестори використовують цей показник тому, що він пов'язує прибуток із сумою ресурсів, потрібних для його досягнення (Ковальчук, 2008).

Також є показники: додана ринкова вартість (*Market Value Added, MVA*) й грошова додана вартість (*Cash Value Added, CVA*) – використовуються для аналізу прибутковості та ринкового статусу підприємства.

Пов'язаними термінами є:

ціннісна пропозиція – твердження, яке підсумовує, чому споживач повинен купити продукт або скористатися послугою;

конкурентна перевага – характеристики, які дозволяють компанії перевершити своїх конкурентів;

сприйняття клієнтом – як клієнти сприймають та інтерпретують цінність, яку надають різні продукти.

Саме як **ціннісна пропозиція** тема доданої вартості HRM набула поширення у зв'язку з акцентом на позитивний, вимірюваний вплив HR на фінансові показники організації з роботою Ульріх та Брокбанк «Ціннісна пропозиція HR» (2005) і ідеєю формування цінності HR-функції через поєднання внутрішньої ефективності і зовнішнього впливу.

Розвиток концепції доданої вартості (рис. 5.1), концепцій стратегічного HRM та робіт Дейва Ульріха (1997, 2005, 2012) призвели до переосмислення ролі HR в організації:

від внутрішнього сервісу – до стратегічного партнера керівництва;

від виконання функцій – до створення вимірюваної цінності для всіх ключових стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, інвесторів, громади).

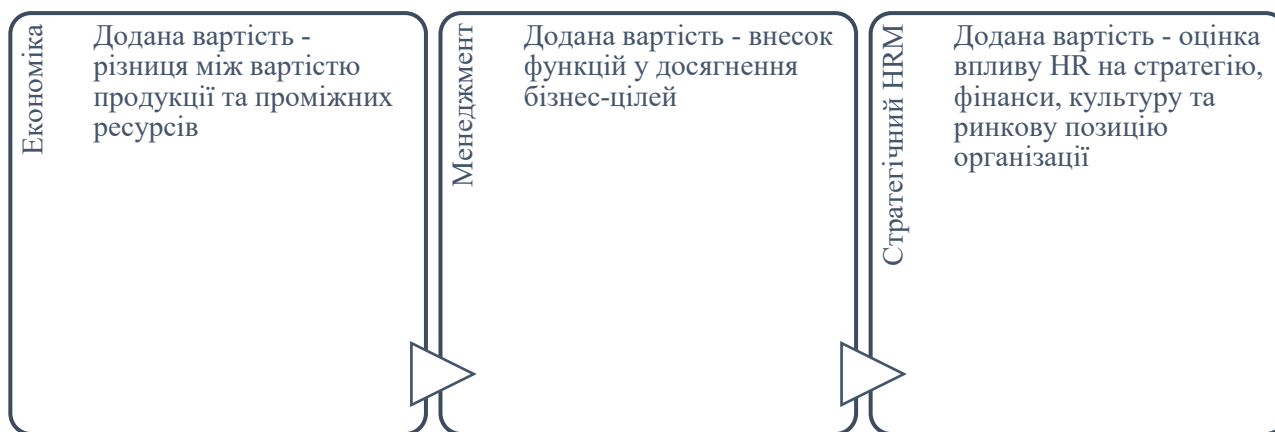


Рис. 5.1. Еволюція концепції доданої вартості HR: від економіки до стратегічного HRM (складено автором)

«Фахівці з управління персоналом створюють додану вартість тоді, коли їхня робота сприяє досягненню цілей інших. Найважливішим є не сама розробка програми чи формулювання політики, а конкретний результат, який отримують одержувачі. У світі з обмеженими ресурсами діяльність, що не приносить цінності, не заслуговує на увагу. Незалежно від того, наскільки цікавою чи значущою здається ця діяльність тим, хто її виконує, якщо ті, хто отримує її результати, не оцінюють її як корисну, продовження такої роботи не може бути виправданим. HR Value Proposition означає, що практики, підрозділи та фахівці з управління персоналом забезпечують позитивні результати для ключових зацікавлених сторін – співробітників, лінійних керівників, клієнтів та інвесторів», – Ульріх та Брокбанк, Ціннісна пропозиція HR.

Цінність є орієнтиром для HR. Коли інші отримують цінність від роботи HR, HR буде авторитетним, шанованим та впливовим.

У науковій та професійній літературі додану вартість HRM (*Added Value of Human Resource Management*) визначають так:

❖ **Беккер, Хуселід, Ульріх (2001):** «Додана вартість HR – це внесок HR-практик у підвищення продуктивності та фінансової результативності організації».

❖ **Ульріх та Брокбанк (2005):** *«HR створює цінність, коли його дії та результати відчутні і для внутрішніх, і для зовнішніх партнерів організації».*

❖ **Армстронг (2009):** *«HRM ... адекватно та ефективно реагує на середовище організації та доповнює інші організаційні системи і забезпечує «додану вартість» через стратегічний розвиток рідкісних, незамінних та невіддільних ресурсів організації, які буквально втілені в її персоналі (пор. ресурсно-орієнтований підхід)».*

❖ **Андерсен (2015):** *«Вартість розуміється як така, що додалася, якщо HR-практики сприяють позитивним результатам для принаймні одного з найважливіших зацікавлених сторін (наприклад, працівників, лінійних керівників, клієнтів, інвесторів) і, отже, допомагають організації досягти своїх цілей та отримати вигоду від цих дій».*

HR-менеджмент, орієнтований на створення доданої вартості, виходить далеко за межі базових функцій – залучення, управління та розвитку персоналу. У сучасних умовах, щоб HR-менеджер був впливовим партнером керівництва, він має:

розуміти, як кількісно оцінювати інвестиції в персонал;

уміти доводити ефективність HR-ініціатив на основі вимірюваних результатів;

аргументовано використовувати дані для обґрунтування стратегічних рішень.

Термін «додана вартість» має велике значення в концепції бізнес-партнера з управління персоналом. Цей термін використовується, щоб позначати бізнес-орієнтований підхід, який очікується від фахівців з управління людськими ресурсами, і як це сприяє створенню цінності компанії. Додавання цінності полягає в покращенні продуктивності та результатів – отримання більше з діяльності, ніж було вкладено.

Два ключових запитання вимірювання доданої вартості HR (Андерсен, 2015): Яка додаткова вартість інвестування в HR-функції та HR -практики? Як можна оцінити додаткову вартість, створену HR-функціями та HR -практиками?

Таким чином, додану вартість HRM можна розглядати як місток між діями HR і вимірюваним впливом на стратегію, фінанси, культуру та ринкову позицію організації.

Як зазначають Беккер, Хуселід, Ульріх (2001) HR-менеджери і самі просять показати або продемонструвати цінність свого внеску в ефективність організації. Цей запит і досі залишається актуальним. Якщо HRM не може продемонструвати свою цінність для організації, він ніколи не буде визнаний справді стратегічним партнером.

Стратегічний сенс оцінки доданої вартості HRM – змінити фокус HR з операційного сервісу на стратегічне партнерство. Це дозволяє підвищити довіру керівництва, аргументувати інвестиції в людський капітал, інтегрувати HR-метрики у систему прийняття управлінських рішень.

6.2. Людський капітал як джерело конкурентних переваг

Концепція створення доданої вартості HR бере свій початок у ресурсно-орієнтованому підході, що з початку 1990-х років став провідною парадигмою стратегічного менеджменту. Згідно з ресурсно-орієнтованим підходом, організації досягають стійкої конкурентної переваги завдяки використанню унікальних і важковідтворюваних ресурсів, серед яких особливе місце посідають людські ресурси. Працівники розглядаються не як витрати, а як цінні активи – джерело конкурентних переваг завдяки їхнім компетенціям, адаптивності та залученості (Армстронг, 2009).

У цьому контексті Армстронг розрізняє **два підходи до управління людськими ресурсами:**

«м'який» підхід (*Soft HRM*) – фокус на залученні працівників (отримання їх «сердця і розумів») через комунікацію, культуру, лідерство, розвиток і довіру; працівники – це актив, у який потрібно інвестувати;

«жорсткий» підхід (*Hard HRM*) – орієнтація на інтеграцію HR-політик у бізнес-стратегію, де працівники – ресурс, що мобілізується для досягнення стратегічних цілей.

Саме завдяки цьому «жорстко-раціональному» підходу HRM еволюціонував з адміністративної функції до стратегічного HRM, де кадрові практики цілісно ґрунтуються на бізнес-результатах.

У результаті розвитку в 1990–2000-х роках стратегічний HRM оформився як дисципліна, що визнає HR-практики джерелом довготривалої конкурентної переваги через створення важко імітованих комбінацій знань і навичок. Армстронг називає це «перевагою людських ресурсів» (*human resource advantage*) – здатністю організації створювати цінність за рахунок талановитих, залучених працівників.

Подальший розвиток концепції включив управління людським капіталом (*Human Capital Management, HCM*) – ідею, що походить від теорії Беккера (1993). Вона базується на тому, що інвестиції в освіту, навички й розвиток персоналу дають конкретну економічну віддачу для організацій. HCM визначається як процес збору, аналізу й використання даних про людей з метою прийняття стратегічних і операційних рішень, що додають цінність бізнесу.

Проблематика оцінки доданої вартості людських ресурсів бере свій початок у економічній теорії людського капіталу. Зокрема, Гері Беккер у фундаментальній праці *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (Беккер, 1993) розглядав **цінність через призму людського капіталу**, визначаючи його як знання, навички, компетенції та інші характеристики, що формуються завдяки освіті, тренуванню, професійному досвіду та іншим видам інвестицій. На відміну від фізичного капіталу, людський капітал є невіддільним від свого носія – людини, а його цінність визначається внеском у продуктивність праці та економічні результати організацій.

Беккер окреслив низку економічних індикаторів, що дозволяють оцінити віддачу від інвестицій у людський капітал, застосовуючи методологію, подібну до аналізу фізичного капіталу:

1. Внутрішня норма прибутковості (*Internal Rate of Return, IRR*) – показник дохідності інвестицій у навчання та освіту, що обчислюється через співвідношення витрат і приросту майбутніх доходів.

2. Порівняння доходів – диференціація заробітків між тими, хто інвестував в освіту, і тими, хто цього не робив, що відображає «премію за освіту» і використовується як показник віддачі.

3. Тривалість робочого періоду – чим довше працівник застосовує набуті знання й навички, тим вищою є віддача.

4. Витрати на навчання – прямі (оплата освітніх послуг) та непрямі (втрачені доходи під час навчання), які необхідно зіставляти з майбутнім зростанням заробітку.

5. Ефект старіння – визнання того, що з часом капітал може знецінюватися через втрату актуальності знань або скорочення тривалості кар'єри.

Економічна теорія людського капіталу, започаткована Беккером, заклала основу для кількісного вимірювання віддачі від інвестицій у людей. Проте сучасні умови вимагають ширшого підходу, який враховує не лише економічні вигоди, а й поведінкові, соціальні та організаційні результати.

Це означає зсув фокусу від HR як адміністративної функції до HR як стратегічного партнера, який забезпечує як економічну ефективність, так і довготривалі відносини зі стейкхолдерами (Ульріх та Брокбанк, 2005).

Далі Армстронг (2014) описує логіку **«ланцюга створення вартості HR»** (*HR Value Chain*), яка складається з трьох етапів:

1. HR-практики впливають на характеристики працівників (мотивація, залученість, компетентності, навички).

2. Зміни у характеристиках працівників відображаються на організаційних результатах (продуктивність, якість, інноваційність, рівень сервісу).

3. Це трансформується у фінансові показники (прибутковість, ринкова вартість, довготривала конкурентоспроможність).

Армстронг наводить уточнення, що HRM не має прямого впливу на фінансові результати. Між HR-практиками та фінансами існує проміжна ланка –

результати у поведінці та характеристиках працівників. Цю логіку доповнює модель АМО (Ability–Motivation–Opportunity), згідно з якою продуктивність залежить від здібностей, мотивації та можливостей, що забезпечуються HR-практиками.

Дослідження, які наводить Армстронг (2020), показали, що саме **системи високої ефективності** (*High-Performance Work Systems, HPWS*) – узгоджені комплекси HR-практик, спрямовані на розвиток навичок, підвищення мотивації та залучення працівників, – здатні забезпечити довгострокові фінансові результати. HPWS працюють не як набір окремих інструментів, а як цілісна система, що створює «високопродуктивну культуру».

Водночас альтернативні підходи, зокрема **Гарвардська модель HRM 1984 року**, наголошують, що цінність HR полягає не лише у фінансових результатах, але й у ширших соціальних ефектах – добробуті працівників, стейкхолдерів та суспільства (Армстронг, 2020; Андерсен, 2015). Цей підхід підкреслює баланс між організаційною ефективністю та соціальною відповідальністю HRM.

5.3. Від концепції людського капіталу до моделей доданої вартості HRM

У цьому контексті Маїк Андерсен (2015) запропонував **чотирьохкомпонентну модель ORMM (Outcome-based Resource Management Model)**, що систематизує оцінювання доданої вартості HRM та дозволяє пов'язати HR-практики з кінцевими результатами організації. Вона включає такі елементи (рис. 5.2):

- О (*outcome variables*) – визначення змінних результату,
- Р (*cause-and-effect-relationships*) – виявлення та моделювання причинно-наслідкових зв'язків,
- М (*adequate measures*) – підбір адекватних інструментів вимірювання,
- М (*to be managed*) – управління отриманими показниками.

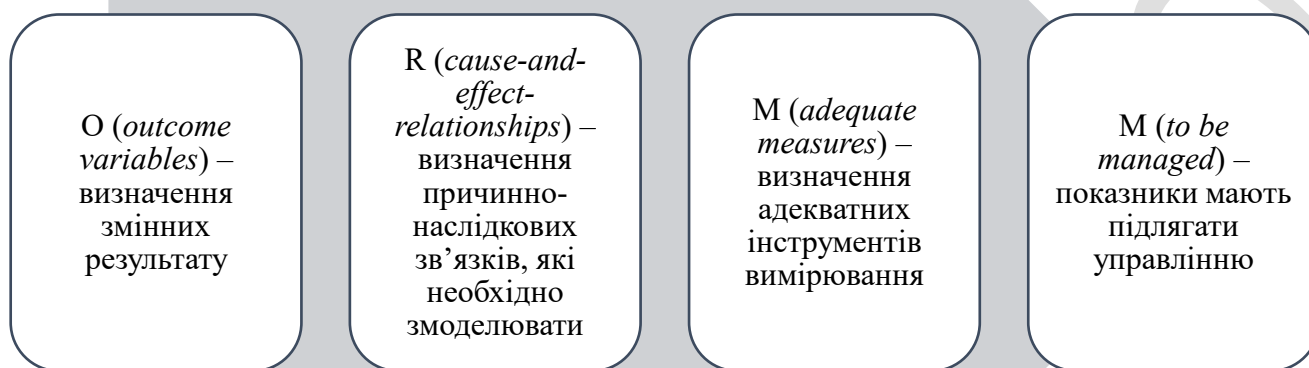


Рис. 5.2. Чотирьохкомпонентна модель вимірювання доданої вартості HRM (адаптовано за: роботою Андресен (2015))

1. Визначення результатів (O – *Outcomes*)

Перше ключове питання ORMM: на які результати повинні орієнтуватися HR-практики? Традиційно цільовим орієнтиром вважають фінансові результати (прибуток, *ROI*). Проте вони є похідними від:

результативності працівників (продуктивність, інноваційність, якість роботи, рівень плинності кадрів),

поведінкових результатів (мотивація, співпраця, ініціативність),

HR-результатів (залученість, відданість, гнучкість, якість трудового внеску).

Саме HR-результати безпосередньо перебувають під впливом HR-практик – підбору, навчання і розвитку, оцінювання, винагороди, управління відносинами.

Звідси випливає ланцюг створення вартості HRM:

HR-практики → HR-результати → поведінкові результати → результати ефективності працівників → фінансові результати → організаційна вартість.

Ланцюг створення вартості в HRM (value chain HRM) відображає, як запроваджені HR-практики поступово трансформуються в результати для працівників, їхню поведінку та ефективність, що у підсумку забезпечує фінансові показники й формує організаційну вартість. Ланцюг створення вартості *HRM* підкреслює послідовність етапів, де кожен наступний крок базується на попередньому. Це лінійна логіка, де видно «що з чого виходить».

Цикл створення вартості HRM (value cycle HRM) (рис. 5.3) демонструє замкненість процесу: організаційна вартість і фінансові результати знову впливають на HR-стратегію й практики (наприклад, через нові інвестиції в людей, культуру, навчання). Це спіралеподібна або колова логіка, що показує розвиток у часі.



Рис. 5.3. Цикл створення вартості в HRM (запропоновано автором)

Андерсен (2015) зазначає, що не лише економічна ефективність (організаційна ефективність, така як продуктивність або фінансова ефективність), але й соціальна ефективність на індивідуальному та суспільному рівнях (наприклад, задоволення, що вказує на мотивацію до виконання, або благополуччя, що вказує на здатність до виконання) є обома остаточними формальними цілями HRM, і, отже, показниками доданої вартості HRM. При визначенні показників результативності потрібно враховувати чинники, що впливають на них.

2. Причинно-наслідкові зв'язки (R – Relationships)

Вимірювання доданої вартості HRM виходить за межі простих підрахунків. Воно потребує теоретично і емпірично підтверджених знань про зв'язки між HR-практиками та результатами. Це особливо важливо для складних HR-проблем, де немає одного найкращого рішення.

Згідно з принципом еквівалентності результатів, різні HR-практики можуть призводити до подібних результатів – наприклад, продуктивності, задоволеності чи благополуччя. Тому HR-аналітика повинна пояснювати не лише «що відбулося», але й «чому» та «який це має управлінський ефект».

3. Вимірювання (M – Measurement)

Визначення адекватних інструментів вимірювання є центральною вимогою ORMM. Важливо уникати ситуації, коли вимірюється лише те, що легко виміряти. Як зазначає Андерсен, вимірювальні системи іноді нагадують «пошук ключів під ліхтарем» – там, де світло, а не там, де вони насправді загублені.

Приклади метрик:

HR-метрики – плинність кадрів, вартість найму, ROI навчання, % співробітників, що пройшли розвиток.

бізнес-метрики – продуктивність, задоволеність клієнтів, інноваційна активність.

Краще отримати приблизну оцінку м'яких навичок, ніж ігнорувати їх через труднощі з вимірюванням.

*«В багатьох відношеннях вимірювальні системи на практиці схожі на людину, яка шукає ключі там, де світло, а не там, де їх найбільш імовірно знайти: «Під ліхтарем стоїть чоловік, трохи сп'янілий, який шукає щось. У світлій зоні він шукає знову і знову. Проходить поліцейський, запитує, що він шукає, і чоловік відповідає: 'Мої ключі.' Тепер вони обидва шукають. Через деякий час поліцейський хоче знати, чи впевнений чоловік, що загубив свої ключі тут, і той відповідає: 'Ні, не тут, там – але там занадто темно.'»,
- Майк Андерсен, з книги*

4. Управління (M – Management)

Отримані показники мають використовуватися для прийняття управлінських рішень. Тут постають такі ключові дилеми:

1. Пріоритет цілей. Економічні (прибуток, ROI) і соціальні (добробут, моральність, задоволення працівників) можуть бути взаємодоповнювальними або конкуруючими. У кризі пріоритетними є економічні результати, у стабільності – соціальні.

2. Максимізація чи достатність. Фінансові результати традиційно прагнуть максимізувати. Соціальні цілі (наприклад, щастя чи благополуччя працівників) не завжди підлягають максимізації, щоб уникнути маніпуляцій.

Завдання HRM – збалансувати економічні й соціальні цілі, визначивши, які з них слід максимізувати, а які – вважати достатніми.

5.4. HR-практики як інструменти стратегічного впливу

Ульріх та Брокбанк (2005) запропонували чотири загальні групи HR-практик, які відповідають потокам або процесам, що є центральними для успіху організації – потік людей, потік управління результативністю, потік інформації, потік роботи (рис. 5.4).

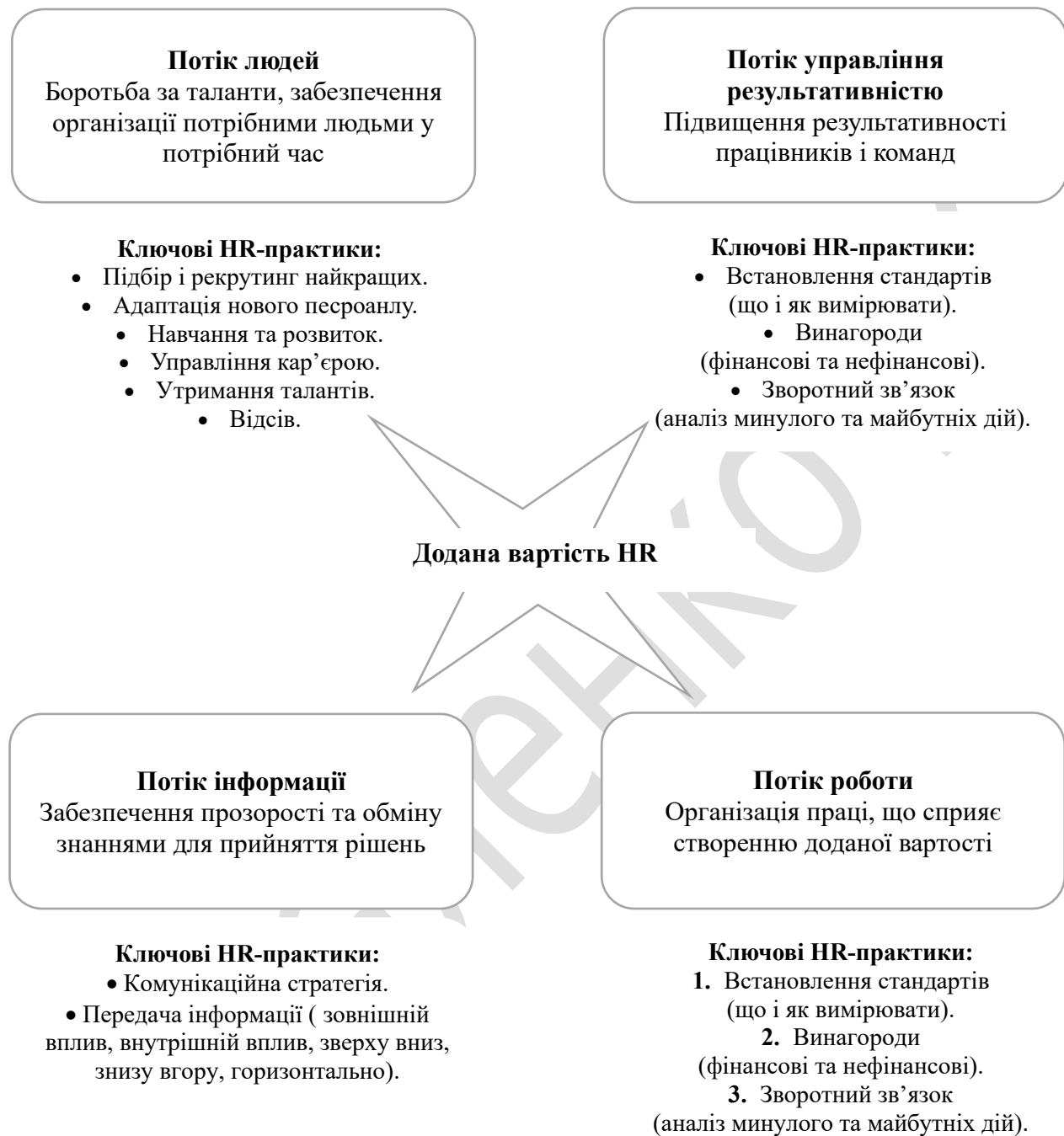


Рис. 5.4. Чотири потоки HR-практик створення вартості (складено за: Ульріх та Брокбанк, 2005)

Потік людей та управління талантами.

Боротьба за таланти є постійним викликом для компаній. Кожна складна для заповнення позиція стає «полем бою», адже організації з кращими фахівцями завжди матимуть перевагу. Таланти формуються через *потік людей* в організації — від моменту приходу, розвитку навичок до просування чи виходу назовні. HR-

практики формують у працівників уявлення про те, що важливо в компанії, та що означає «добре виконувати роботу». Ключові запитання:

Чи наймаються правильні люди?

Чи розвиваються й просуваються правильні люди?

Чи проходять навчання ті, хто справді цього потребує?

Чи застосовують знання на практиці після навчання?

Позитивні відповіді означають узгодженість інтересів працівників та організації, що створює цінність для інвесторів, клієнтів, менеджерів і співробітників.

Для управління потоком людей корисно мислити у вигляді шести напрямів («меню»):

1. Купити (buy) – підбір персоналу, що включає розширення пулу кандидатів (університети, агенції, реферали, онлайн-стратегії), найм найкращих (інтерв'ю, EVP, бонуси, релокація, робота з сім'єю), адаптація нових (оформлення, швидкі успіхи, інтеграція в команду).

2. Будувати (build) – навчання та розвиток, що охоплює формати та рівні навчання, мобільність, наставництво, коучинг, зовнішній досвід, особисті плани розвитку та тимчасові проекти.

3. Позичати (borrow) – залучення зовнішніх ресурсів через консультантів, аутсорсинг, контакти з экс-співробітниками.

4. Відсіювати (bounce) – скорочення персоналу через усунення непродуктивних працівників, дотримання законодавства та турбота про тих, хто йде та лишається.

5. Прив'язувати (bind) – утримання талантів, використовуючи фінансові стимули (бонуси, pay-for-performance) та нефінансові (цікаві завдання, гнучкий графік, підтримка сім'ї).

6. Підвищувати (boost) – просування за допомогою чітких критеріїв нових посад, оцінки потенціалу й підтримка в новій ролі.

HR має оцінити поточний стан управління персоналом, визначити найцінніші категорії працівників, обрати практики з «меню», які створюють

нематеріальну цінність для акціонерів (підвищують капітал бренду роботодавця), клієнтів (задоволеність клієнтів), розвивають організаційні компетенції (компетентність менеджерів) та здібності працівників.

Потік управління результативністю.

Принцип: люди роблять те, за що їх винагороджують. Керівники, у свою чергу, отримують ті результати, які підкріплюють винагородами, але не завжди саме ті, яких очікують. Якщо ж стандарти і винагороди узгоджені з цілями компанії, досягнення цілей стає значно простішим. Автори (Ульріх та Брокбанк, 2005) наводять приклад про те, як у компанії працівників винагороджують за інновації, використовуючи індекс *vitality*. Це стимулює експерименти, обмін ідеями та розвиток інноваційної культури.

Управління результативністю – це система, яка перетворює наміри на конкретні практики, підтримує продуктивність на всіх рівнях, пов'язує результати із винагородами, мотивує працівників краще обслуговувати клієнтів.

Для ефективності така система потребує ресурсів і підтримки керівництва.

Основні HR-практики включають:

1. Встановлення стандартів, де фокус на тому, що:

узгоджуйте з бізнес-стратегією,

поєднуйте показники *поведінки* та *результатів* (індивідуальних і командних).

використовуйте не лише результативні, а й *провідні* (lead) показники.

формулюйте цілі як амбітні, але досяжні.

вимірюйте тільки те, що реально можна контролювати.

2. Системи оцінки та зворотний зв'язок:

залучайте співробітників до визначення стандартів, це підвищує відповідальність;

пов'язуйте результати з фінансовими і нефінансовими винагородами;

використовуйте *панелі контролю*, регулярні формальні та неформальні відгуки;

орієнтуйтеся на чотири ключові питання працівника: Яка моя робота? Як я її виконую? Чи це справді важливо? Як моя робота вписується в загальну картину?

3. Фінансові винагороди:

короткострокові – зарплата, премії, бонуси;

довгострокові – акції, опціони;

мають відповідати стандартам і компенсаційній філософії компанії.

4. Нефінансові винагороди (модель VOI²C²E):

Vision – почуття гордості та приналежності до мети;

Opportunity – можливість розвитку й просування;

Incentive – визнання, похвала, підтримка;

Impact – відчуття впливу на результат;

Community – робота в команді та спільноті;

Communication – відкритість інформації;

Experimentation – свобода у підходах і методах роботи.

5. Зворотний зв'язок (Follow-up):

не завжди формальний – іноді достатньо короткої розмови;

подавайте дані про результати, а не лише оцінки;

допомагайте працівнику зрозуміти *чому*, а не лише *що*;

робіть фідбек регулярним і системним.

Потік інформації.

Інформація – це основа діяльності організацій. Вона дозволяє визначати потреби ринку, створювати цінність для клієнтів і акціонерів, діяти етично та прозоро, поширювати цілі організації, приймати обґрунтовані рішення, інтегрувати поведінку співробітників, впроваджувати інновації, підвищувати якість, контролювати витрати, нарощувати продуктивність.

Інформаційний потік сам по собі створює цінність. Інвестори, клієнти, менеджери та працівники оцінюють організацію через те, що вони знають і бачать. Завдання організації – забезпечити правильний обмін інформацією

всередині та назовні, щоб формувати культуру, зміцнювати довіру, забезпечувати розуміння важливості внеску кожного співробітника.

Інформаційні рішення поділяються на дві групи:

1. Комунікаційна стратегія
2. Передача інформації

Успіх обох залежить від відкритої та сфокусованої культури.

Комунікаційна стратегія – це система, яка забезпечує цілісність і результативність усіх внутрішніх та зовнішніх повідомлень організації. Її ключовим принципом є достовірність – інформація, що поширюється, має відповідати реальності. Для досягнення зрозумілості та єдності важливо визначити спільні поняття, «мову» й логіку організації, а також призначити відповідального за цілісність комунікації – своєрідного «охоронця єдності».

Ефективна стратегія передбачає ретельний вибір каналів залежно від характеристик цільової аудиторії та орієнтацію на її потреби. Усі повідомлення мають бути інтегрованими: корпоративні, лідерські й HR-комунікації повинні підсилювати одне одного, а не суперечити. Важливим є й розподіл відповідальності – комунікація має здійснюватися не лише центральними підрозділами, а й на всіх рівнях організації.

Нарешті, стратегія передбачає регулярне вимірювання ефективності комунікацій і постійне вдосконалення процесів, щоб забезпечувати актуальність, довіру та впливовість повідомлень.

Передача інформації здійснюється п'ятьма напрямками:

1. Зовнішній вплив (*Outside In*)

збір даних про клієнтів і ринок;

використання бенчмаркінгу;

залучення співробітників до розуміння потреб клієнтів;

використання ресурсів постачальників та інвесторської логіки.

2. Внутрішній вплив (*Inside Out*)

створення якості та бренду всередині, перш ніж комунікувати;

розбудова довіри й емоційного зв'язку з клієнтами;

узгодженість продукту, бренду та внутрішніх практик.

3. Зверху вниз (*Top Down*)

стратегічні повідомлення від топ-менеджменту;

деталізація завдань через лінійних керівників;

баланс між «що» і «чому»;

комунікація через багатоканальні медіа.

4. Знизу вгору (*Bottom Up*)

розвиток системи зворотного зв'язку;

збір емпіричних даних з «першої лінії»;

створення каналів для участі працівників у прийнятті рішень.

5. Горизонтальний (*Side to Side*)

усунення бар'єрів між підрозділами;

координація процесів і команд;

створення інтегрованих горизонтальних зв'язків;

використання різних каналів: зустрічі, робочі групи, обмін досвідом, цифрові платформи.

Ульріх та Брокбанк (2005) пишуть, що HR не повинен намагатися впровадити всі практики одночасно. Оберіть 2–4 пріоритетні HR-практики, які дадуть найбільший ефект. Проведіть аудит комунікацій, щоб визначити найбільш впливові напрями розвитку.

Потік роботи

Потік роботи як джерело цінності створює додану вартість для всіх зацікавлених сторін. Інвестори отримують упевненість у стабільному випуску продуктів і послуг у належному обсязі, із потрібною швидкістю, якістю та за оптимальною вартістю. Від того, наскільки злагоджено продукти й послуги рухаються всередині організації, залежить швидкість грошового потоку й рівень прибутковості.

Для клієнтів досвід взаємодії з компанією визначається організацією робочих процесів, наявністю відповідальності за рішення та умовами, у яких виконується робота. Менеджери координують діяльність так, щоб критично

важливі організаційні можливості – швидкість, співпраця, навчання, ефективність – були вбудовані в культуру. Співробітники завдяки чіткому визначенню ролей і очікувань можуть зосереджуватися на завданнях із високою доданою вартістю та розуміють, хто відповідає за результат.

Ульріх і Брокбанк (2005) виокремлюють три ключові питання, що визначають організацію потоку роботи: Хто виконує роботу? Як виконується робота? Де виконується робота?

Хто виконує роботу? Відповідь на це питання пов'язана з вибором організаційної структури, яка охоплює чотири напрями рішень:

1) корпоративний портфель. Визначає, у яких бізнесах працює компанія та як вони взаємопов'язані. Можливі моделі: єдиний бізнес, споріднена або неспоріднена диверсифікація, холдинг.

2) диференціація. Організація роботи навколо продуктів, ринків, технологій, функцій або комбінації (матрична структура). Допоміжні функції можуть бути передані на аутсорсинг.

3) інтеграція. Механізми узгодження частин організації: ієрархія, системи вимірювання та винагород, ротації, крос-тренінг, спільні цінності.

4) конфігурація. «Архітектура» управління: скорочення рівнів, делегування повноважень ближче до клієнтів, зменшення штабних функцій завдяки технологіям.

Як виконується робота? Тут ідеться про перетворення сировини та ідей у продукти й послуги через моделі взаємодії людей, управлінський фокус та рівень кастомізації:

1) моделі взаємодії. Індивідуальна робота, послідовне виробництво, інтерактивні або послідовні команди, віртуальні команди;

2) фокус управління. Вертикальна функціональна організація (ефективність, але ризик відірваності від клієнта) чи горизонтальні процеси, орієнтовані на потреби клієнтів (відкритість, співпраця);

3) рівень кастомізації. Вибір між стандартизованими процесами (масовість, швидкість, низька вартість) та індивідуалізованими (співпраця з клієнтом, унікальні рішення), можливі змішані варіанти.

Де виконується робота? Фізичний простір і середовище є не лише функціональними, а й символічними елементами організації. Вони впливають на продуктивність, культуру та залучення працівників:

1) простір. Модульність і гнучкість планування, фізична близькість для швидкої комунікації, переговорні кімнати різних форматів, робочі місця у середовищі клієнта;

2) середовище. Освітлення, кольори, можливість персоналізації, чистота та безпека, ергономіка, статусні відмінності;

3) символізм. Просторові рішення сигналізують цінності та стиль лідерства: від «кабінету-бастіону» до відкритих просторів без бар'єрів.

Таким чином, управління потоком роботи охоплює комплекс рішень щодо структури, процесів і простору, які у взаємодії формують ефективність організації, рівень задоволеності клієнтів і результативність працівників.

6.5. Оцінка працівників крізь призму унікальності та стратегічної цінності

Пропозицію класифікувати працівників відповідно до унікальності та доданої вартості їхнього людського капіталу пов'язують з дослідженням Лепака і Снелла. Автори виходили з того, що не всі співробітники володіють знаннями та навичками, які мають однакове стратегічне значення. Автори виходили з того, що не всі співробітники володіють знаннями та навичками, які мають однакове стратегічне значення для організації. Вони спиралися на **ресурсний підхід до компанії, теорію людського капіталу та економіку трансакційних витрат**, щоб розробити архітектуру людських ресурсів із чотирма способами зайнятості: розвиток, придбання, укладання контрактів та альянси.

Всіх працівників компанії Лепак і Снелл пропонують розглядати через два основні критерії – унікальність та додана вартість []. *Унікальність* стосується рідкості або специфічності навичок, знань і досвіду працівника, які важливі для організації. Працівники з унікальним капіталом мають навички, яких важко знайти на ринку праці, і вони можуть бути критичними для виконання стратегічних завдань організації. *Цінність* визначається тим, якою мірою співробітники сприяють досягненню стратегічних цілей організації та її конкурентним перевагам. Цінність означає важливість працівників для бізнес-успіху і їхній внесок у створення конкурентних переваг та доданої вартості для компанії. Працівники, які сприяють ефективному виконанню стратегічних завдань компанії, можуть бути цінними навіть за наявності менш унікальних навичок.

На *рис. 5.5* наведена адаптована модель Лепак і Снелл, яка описує і демонструє чотири HR-конфігурації, які визначають, як організації повинні управляти різними категоріями працівників на основі їхньої цінності та унікальності. Кожна конфігурація передбачає специфічні HR-практики для кожної категорії працівників.

1. HR-конфігурація, заснована на відданості (“золото” компанії):

- a) висока цінність — ці працівники є ключовими для досягнення стратегічних цілей компанії.
- b) висока унікальність — ці працівники мають унікальні навички та компетенції, які важко замінити.
- c) HR-практики, які повинні застосовуватися для таких працівників — працевлаштування на основі знань, стратегії утримання та розвитку, в тому числі індивідуалізовані програми розвитку, кар'єрний ріст, і мотивацію через винагороди та бонуси.
- d) приклади: топ-менеджери, висококваліфіковані спеціалісти, лідери інновацій, аналітики, продавці тощо.

Унікальність людського капіталу	Висока	Квадрант 3. HR-конфігурація, заснована на співпраці/партнерство Працівники з унікальними, але менш цінними для стратегії компанії навичками. Спосіб зайнятості – аутсорсинг/партнерські взаємини для виконання специфічних завдань без довгострокових зобов'язань.	Квадрант 1. HR-конфігурація, заснована на відданості Працівники з унікальними та цінними навичками, які є критичними для досягнення конкурентних переваг. Спосіб зайнятості - постійна зайнятість з акцентом на розвиток та утримання таких працівників через інвестиції в їх навчання та розвиток.
	Низька	Квадрант 4. HR-конфігурація, заснована на відповідності Працівники з базовими навичками, які не є критичними для стратегії компанії і легко замінні. Спосіб зайнятості – тимчасова/контрактна зайнятість з мінімальними інвестиціями в розвиток.	Квадрант 2. HR-конфігурація на основі продуктивності Працівники з цінними, але не унікальними навичками, які легко знайти на ринку праці. Спосіб зайнятості - стандартні трудові договори з акцентом на ефективність та продуктивність, з меншими інвестиціями в розвиток.
		Низька	Висока
		Цінність людського капіталу	

Рис. 5.5. Характеристики людського капіталу, способи зайнятості та HR-практики (адаптовано за Лепак і Снелл (1999))

1. HR-конфігурація на основі продуктивності (“Робоча” конфігурація):

- висока цінність:— ці працівники мають важливе значення для бізнес-стратегії.
- низька унікальність — їхні навички є більш стандартизованими, і їх можна легко знайти на ринку праці.
- HR-практики, які повинні застосовуватися для таких працівників – стратегії ефективності через стандартизовані процедури та підвищення продуктивності. Такі працівники мають необхідні для компанії навички, але вони не такі рідкісні.

d) приклади – операційні працівники, що виконують важливі, але стандартизовані завдання, як бухгалтери, фахівці з кадрів, графічні дизайнери, водії, працівники служб доставки, менеджери по роботі з клієнтами тощо.

3. HR-конфігурація, заснована на співпраці (партнерство):

a) низька цінність — ці працівники не є критичними для стратегічних цілей організації.

b) висока унікальність — їхні навички унікальні, хоча й не обов'язково важливі для довгострокових стратегічних цілей.

c) HR-практики, які можуть застосовуватися для таких працівників - гнучкі стратегії для залучення та утримання, включаючи контрактні стосунки або тимчасову зайнятість. Це працівники з унікальними навичками, але не такими важливими для стратегічних цілей компанії. Можливо, такі працівники працюватимуть на менш важливих або підтримуючих позиціях.

d) приклади: консультанти або спеціалісти, які мають унікальні навички для виконання конкретних завдань, але не є критичними для всієї організації, як архітектурні послуги, тренери з розвитку керівників, консультанти з кадрів, адміністрування пільг, консультанти з менеджменту, психологи тощо.

4. HR-конфігурація, заснована на відповідності (“за контрактом”):

a) низька цінність – ці працівники не додають значної цінності бізнес-стратегії.

b) низька унікальність – їхні навички є поширеними і легко замінюваними.

c) HR-практики, які можуть застосовуватися для таких працівників – стратегії аутсорсингу та зовнішнього залучення, що дозволяє знизити витрати на персонал та зберегти гнучкість. Це працівники з менш значущими навичками для стратегії компанії.

d) приклади – різноманітні обслуговуючі та допоміжні ролі, які можуть бути передані стороннім постачальникам послуг або виконуватись тимчасовими працівниками, як адміністративні посади, технічні роботи, програмісти,

прибиральники, технічне обслуговування, допоміжний персонал, тимчасові працівники.

Найбільшу цінність для компанії формують віддані працівники, бо такі співробітники ототожнюють свої цілі з цілями компанії. Вони пишаються тим, що працюють в компанії та вірять в її цілі та місію.

Резюме до теми 6

Додана вартість HR-менеджменту визначається як вплив HR-практик на досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Головний акцент робиться не на розробці політик чи програм, а на результатах, які отримують співробітники та бізнес від діяльності HR.

Ключові компоненти доданої вартості HRM – це людський капітал (знання, навички, мотивація співробітників); HR-практики (оптимізація рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу); вимірювання ефективності через HR-метрики (плинність кадрів, вартість найму, час закриття вакансії, відсоток працівників, що пройшли навчання).

Основні моделі та підходи, які наведено, пояснюють створення вартості HRM:

1. ORMM (Outcome-based Resource Management Model, Maik Andersen) фокусує на вимірюванні результатів HR через вплив на бізнес-показники та ефективне управління ресурсами.
2. Чотири потоки HR-практик (Ульріх та Брокбанк, 2005) включають пул практик з управління людьми, результативністю, інформацією та процесом роботи.
3. Модель Лепака та Снелла розділяє чотири HR-конфігурації, які визначають, як організації повинні управляти різними категоріями працівників на основі їхньої цінності та унікальності задля інтеграції у бізнес-процеси та результати.

HR додає цінності, коли його діяльність безпосередньо підтримує досягнення цілей працівників та організації. Вимірювання результатів допомагає оцінити ефективність операційних та стратегічних HR-ініціатив, ідентифікувати вузькі місця та спрямовувати розвиток людського капіталу.

HR-менеджмент перестав бути суто адміністративною функцією і є стратегічним партнером бізнесу, забезпечуючи вимірну, реальну цінність через оптимізацію роботи з персоналом, розвиток компетенцій і підтримку корпоративної культури.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає відмінність між поняттями «додана цінність» і «додана вартість» в HR-менеджменті?
2. Які ключові теоретичні підходи пояснюють створення цінності HR?
3. Як теорія людського капіталу пояснює взаємозв'язок між інвестиціями в персонал і результатами бізнесу?
4. Що таке принцип еквівалентності результатів у вимірюванні цінності HR і які показники до нього належать?
5. Які HR-практики формують додану цінність організації? Наведіть приклади.
6. У чому сутність моделі Outcome-based Resource Management Model (ORMM) Маїк Андресена? Які її чотири компоненти?
7. Які чотири потоки HR-практик створення вартості виділяють Дейв Ульріх і Вейн Брокбанк (2005)?
8. Як модель Лерака і Снелла (1999) класифікує людський капітал за критеріями цінності та унікальності?
9. Які способи зайнятості відповідають кожному з чотирьох квадрантів моделі Лерака і Снелла?
10. Як HR-практики можуть бути адаптовані під характеристики людського капіталу (цінність, унікальність) для створення максимальної організаційної цінності?

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте HR-практики вашої організації та визначте, які з них додають найбільшу цінність бізнесу.
2. Побудуйте карту «HR Value Proposition» для вашої компанії: що отримують працівники, лідери та зовнішні стейкхолдери.
3. Використовуючи модель Лепака та Снелла, розподіліть співробітників за категоріями унікальності та цінності та запропонуйте HR-стратегії для кожної групи.
4. Розробіть просту систему HR-метрик (3–5 показників), які дозволять відслідковувати створення доданої вартості у вашій компанії.

Рекомендована література

1. Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник / І. В. Ковальчук. - К. : Знання, 2008. - 679 с.
2. Andresen, Maïke, Nowak Christian (2015). *Human Resource Management Practices. Assessing Added Value*. Springer International Publishing Switzerland. 235 p.
3. Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of performance management : an evidence-based guide to delivering high performance*. 4th ed. *Kogan Page Limited*. 401 p.
4. Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. *Kogan Page Limited*. 1089 p.
5. Armstrong, Michael (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. *Kogan Page Limited*. 440 p.
6. Armstrong, Michael (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. *Kogan Page Limited*. 801 p.
7. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. (3rd ed.). The University of Chicago Press. 416 p.

8. Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, Oct., 1962, Vol. 70, No. 5, Part 2: Investment in Human Beings (Oct., 1962), pp. 9-49. Вилучено з URL: <https://www.jstor.org/stable/1829103>
9. Becker, Brian, Huselid, Mark and Ulrich, Dave. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance* Harvard Business School Press. Вилучено з: https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/be-becker-ma-huselid-and-d-ulrich-2001the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance-harvard-business-school-press-isbn-1578511364-hardback/6CBCCC7577EC33C057413FA700579D95?utm_source=chatgpt.com
10. Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24(1): 31–48. URL: <https://lib.manaraa.com/books/The%20human%20resource%20architecture%20Toward%20a%20theory%20of%20human%20capital%20allocation%20and%20development.pdf>
11. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage*. Free Press. 580 p.
12. [Storey, John](#) ed. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text* London: Routledge. 399 p.
13. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press. URL: Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering ... - David Ulrich - Вилучено з: Google Книги.
14. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. 337 p.
15. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. Вилучено з: <https://www.sci-hub.in/10.1177/014920639201800205>.

Тема 7. HR-стратегія та управління змінами

*«Те, яким чином управління людськими ресурсами (HRM) впливає на результативність бізнесу, є центром уваги у сфері стратегічного управління людськими ресурсами», –
Майкл Армстронг*

7.1. HR-стратегія: визначення, природа та підходи до формулювання

7.2. Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією

7.3. HR-метрики та HR-аналітика як основа стратегічних рішень

7.4. Роль HR у трансформаціях та організаційних змінах

Резюме до теми 7

Питання для перевірки знань

Рекомендована література

Завдання для самостійної роботи

Ключові слова: HR-стратегія, бізнес-стратегія, HR-аналітика, HR-метрики, стратегічні HR-рішення, управління змінами, адаптація персоналу, агент змін, стратегічний бізнес-партнер, HR-практики, управління талантами

7.1. HR-стратегія: визначення, природа та підходи до формулювання

HR-стратегія – це цілеспрямований, довгостроковий план дій і політик у сфері управління людськими ресурсами, який формулюється з метою забезпечення реалізації бізнес-стратегії організації через розвиток, утримання та оптимальне використання людського капіталу. HR-стратегія визначає пріоритети в управлінні талантами, розвитку компетенцій, організаційній культурі, структурі винагород та HR-процесах, узгоджуючи HR-ініціативи з бізнес-цілями, як це показано на рис. 7.1 (Армстронг, Тейлор, 2014).



Рис. 7.1. Вплив HRM на результативність (ефективність) організації (Армстронг, Тейлор, 2014)

Коротко: *HR-стратегія відповідає на питання «які HR-проблеми треба вирішити, щоб бізнес досяг своїх стратегічних цілей?» і «які HR-ресурси та практики забезпечать цю підтримку?»* (Армстронг, Тейлор, 2014).

Армстронг підкреслює, що **HR-стратегія має кілька ключових властивостей:**

узгодженість – стратегія HR повинна прямо підтримувати бізнес-стратегію; вона не автономна, а інтегрована у загальну стратегію фірми;

системність – HR-стратегія охоплює не лише окремі практики (підбір, навчання, винагорода), а й їхню взаємну узгодженість (горизонтальну відповідність) та послідовність дій (процеси, політики, практики);

орієнтація на створення цінності – мета HR-стратегії – вклад у досягнення бізнес-результатів; стратегія описує очікуваний внесок HR у ключові бізнес-індикатори. Це узгоджується з ідеєю збалансованої скорингової карти в HR Бекера, Хуселіда, Ульріха (2001);

гнучкість і адаптивність – здатність коригуватися під зовнішні зміни (ринок праці, технології, регуляції);

вимірюваність – наявність метрик і показників, які дозволяють оцінювати прогрес і вплив HR-ініціатив. Цю ідею розвинув Фіц-Енз в «ROI людського капіталу: вимірювання економічної цінності результативності працівників» (2000).

Структура HR-стратегії за Армстронгом включає:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PESTEL, ринок праці, конкуренти).
2. Аналіз поточного стану HR-системи (компетенції, HR-процеси тощо).
3. Формування HR-пріоритетів (управління талантами, продуктивністю, залученням).
4. Розробка стратегічних програм та ініціатив.
5. Вибір HR-метрик та очікуваних результатів.
6. План впровадження та управління змінами.

Армстронг дає практичні **критерії, за якими варто оцінювати HR-стратегію**, серед яких:

1. *Зв'язок з бізнес-стратегією*. HR-стратегія прямо підтримує ключові бізнес-цілі; існує явний «ланцюг причинності» від HR-ініціатив до бізнес-результатів (рис. 7.1).
2. *Чіткість і простота формулювань*. Стратегічні цілі HR зрозумілі менеджерам і працівникам; відсутня надмірна академічність та абстракція.
3. *Реалістичність і ресурсна забезпеченість*. Плани обґрунтовані (наявність бюджету, людських ресурсів, технологій).
4. *Вимірюваність (SMART-цілі)*. Наявні ключові показники, які дозволяють відстежувати прогрес; показники мають бути зрозумілі й релевантні бізнес-аудиторії.
5. *Цілісність*. Взаємна узгодженість HR-політик і практик (наприклад: відбір – навчання – винагорода працюють як єдина система).

6. *Гнучкість та адаптивність.* Механізми швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища (наприклад, пандемія, технологічна трансформація).

7. *Підтримка ключових стейкхолдерів:* CEO, лінійних менеджерів та профспілок/представників персоналу.

8. *Фокус на розвитку унікальних компетенцій.* HR-стратегія інвестує в компетенції, важливі для довгострокової конкурентоспроможності.

9. *Етичність та відповідність правовим нормам.* HR-політики не суперечать законодавству, дотримуються принципів етики й інклюзії.

7.2. Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією

Відповідність HR-стратегії бізнес-стратегіїє ключовою умовою ефективності організації. HR-політики та HR-практики повинні підтримувати досягнення бізнес-цілей, а не існувати як ізольовані ініціативи або перетворюватися на автономну самодіяльність.

Армстронг (2014, 2020) підкреслює, що HR-стратегія повинна бути інтегрована у бізнес-стратегію на всіх рівнях:

- 1) HR має чітко розуміти бізнес-цілі компанії;
- 2) HR-практики повинні бути налаштовані на досягнення цих цілей;
- 3) успішне узгодження HR та бізнес-стратегії забезпечує створення цінності для організації через оптимальне використання людських ресурсів.

Армстронг описує кілька практичних підходів та методів, які використовуються при формулюванні HR-стратегії:

1. Стратегія «зверху вниз».

Формулювання HR-стратегії починається з аналізу корпоративної стратегії. HR розробляє політики та програми, які безпосередньо відповідають бізнес-цілям (наприклад, інновації, зростання, скорочення витрат). Плюс – швидка зрозумілість пріоритетів; мінус – ризик ігнорування практичних обмежень операційного рівня.

2. Стратегія «знизу вгору».

HR-ініціативи формуються з урахуванням побажань та потреб лінійних менеджерів і співробітників (наприклад, через опитування, фокус-групи). Це підсилює прийнятність стратегії, але може призвести до фрагментарності без чіткої бізнес-алокції.

3. Комбінований підхід.

Це поєднання двох попередніх підходів – стратегічна рамка від керівництва з корекціями і деталізацією на операційному рівні. Армстронг наголошує саме на такому збалансованому підході.

4. Орієнтація «ззовні всередину».

HR формує стратегію, враховуючи зовнішні чинники: клієнтські очікування, ринок праці, технологічні тренди. Цей підхід дозволяє забезпечити стратегічну релевантність HR-ініціатив. Концепцію «ззовні всередину» розвинув Ульріх (см. тему.).

5. Ресурсно-орієнтований підхід.

HR-стратегія зосереджується на створенні унікального людського капіталу і компетенцій, що дають стабільну конкурентну перевагу. Армстронг визнає цінність такого підходу для формування довгострокових інвестицій у таланти.

Залежно від пріоритетного підходу можна говорити про **моделі узгодження HR та бізнес-стратегії** (рис. 7.2).

1. *Модель стратегічної відповідності*, сутність якої в тому, що HR-практики адаптуються під тип бізнес-стратегії організації:

а) *стратегія інновацій*. Орієнтована на розвиток нових продуктів, технологій, ринків. HR-практики:

- гнучкі робочі структури;
- навчання та розвиток креативності;
- підтримка командного та проектного підходу.

б) *стратегія витрат*. Основний фокус – ефективність та мінімізація витрат. HR-практики:

- стандартизовані процеси;
- продуктивність і контроль робочих результатів;

орієнтація на дисципліну та оптимізацію.

с) *стратегія якості*. Орієнтація на високу якість продуктів і послуг. HR-практики:

розвиток компетенцій та навичок співробітників;

навчальні програми з підвищення кваліфікації;

системи мотивації, орієнтовані на обслуговування і клієнтську цінність.

Армстронг (2014) зазначає, що така адаптація HR-практик під бізнес-стратегію забезпечує не лише підтримку цілей, а й формування конкурентних переваг через людей.

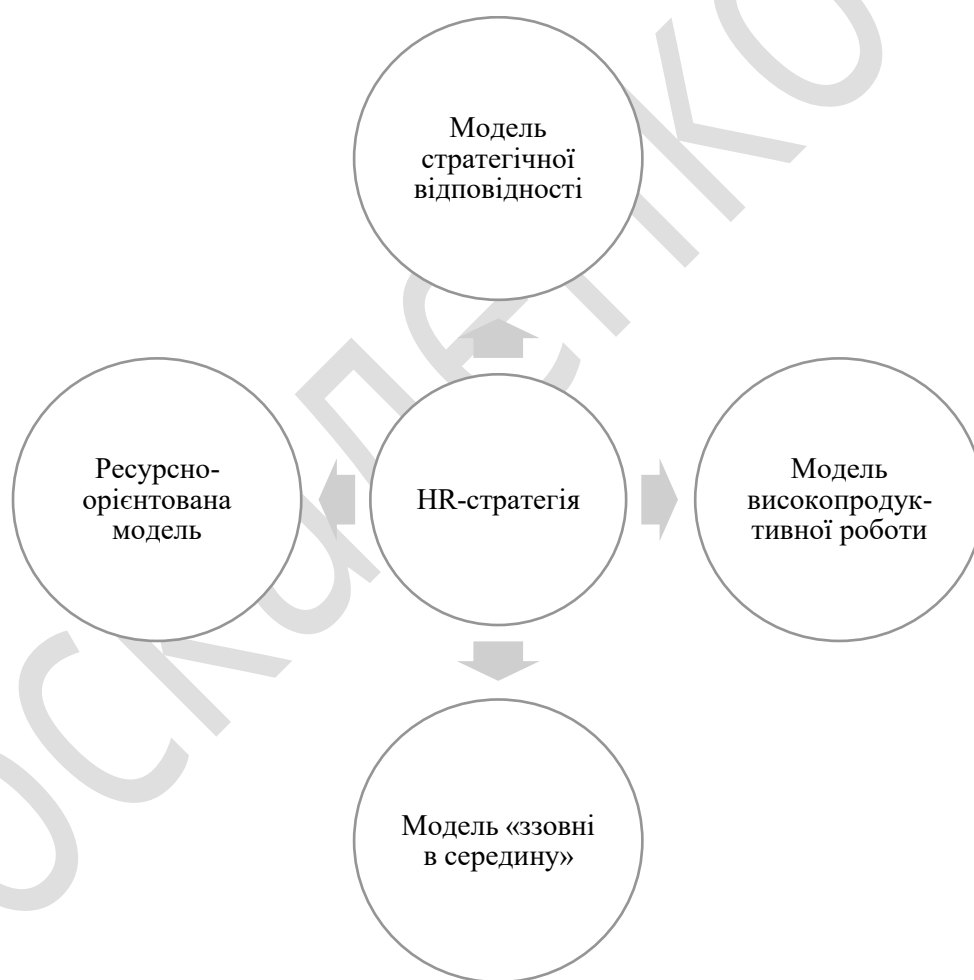


Рис. 7.2. Моделі узгодження HR та бізнес-стратегії (розроблено за роботами Армстронга (2014, 2020))

2. *Ресурсно-орієнтована модель*, принцип якої є тому, що конкурентна перевага організації визначається її унікальними ресурсами, серед яких ключову роль відіграють людські ресурси:

HR створює унікальні, рідкісні та незамінні компетенції, що складно копіювати конкурентам;

стратегія HR зосереджена на розвитку та утриманні критичних талантів, формуванні корпоративної культури та систем мотивації;

застосування ресурсно-орієнтованої моделі дозволяє HR стати джерелом стійкої конкурентної переваги.

Армстронг (2020) підкреслює важливість інвестицій у людський капітал як стратегічного активу, що підтримує бізнес-цілі.

3. *Модель високопродуктивної системи*. Її сутність в створенні інтегрованої системи HR-практик, яка підвищує продуктивність організації. Ключові елементи такої моделі:

ретельний відбір та найм;

навчання та розвиток;

системи мотивації та винагороди;

оцінка ефективності та зворотний зв'язок.

Модель високопродуктивної роботи демонструє прямий зв'язок між HR-практиками та бізнес-результатами (підвищення продуктивності, скорочення плинності, збільшення прибутковості).

4. *Модель «ззовні в середину»*, де HR-стратегія формується з урахуванням зовнішніх чинників: ринку праці, клієнтських потреб, технологічних та соціальних змін. HR-функція не обмежується внутрішніми потребами організації, а орієнтується на створення цінності для зовнішніх стейкхолдерів.

Основні складові моделі:

стратегічний бізнес-партнер – інтеграція HR у стратегічні рішення бізнесу;

операційна досконалість HR – ефективні процеси управління персоналом;

HR-бренд та культура – залучення і утримання талантів, формування корпоративної культури;

аналітика та вимірювання ефективності – HR-метрики, прогнозування, оцінка внеску в бізнес.

Армстронг (2020) відзначає, що такий підхід дозволяє HR бути не лише внутрішнім сервісом, а стратегічним агентом змін, що забезпечує конкурентоспроможність компанії.

7.3. HR-метрики та HR-аналітика як основа стратегічних рішень

Сучасний HR не може ефективно виконувати стратегічну функцію без систематичного вимірювання результатів і впливу HR-ініціатив на бізнес.

HR-метрики – це кількісні показники, що дозволяють оцінити ефективність HR-практик і визначити їхній внесок у досягнення бізнес-цілей (Армстронг, 2020).

HR-аналітика – використання даних, статистичних методів і моделей для прогнозування, оптимізації та прийняття обґрунтованих HR-рішень (Ульріх, 2012).

Мета HR-аналітики – перетворити дані про персонал у стратегічні інсайти, що підтримують управлінські рішення та бізнес-стратегію.

Армстронг (2014, 2020) пропонує **класифікацію HR-метрик** (табл. 7.1) за рівнями та типами:

1. Лагові метрики. Відображають наслідки HR-процесів. Приклади: плинність персоналу, рівень задоволеності працівників, середня тривалість роботи, продуктивність. Використовуються для оцінки вже досягнутих результатів та ефективності програм.

2. Провісні метрики. Вказують на майбутні тенденції та ризики. Приклади: участь у навчальних програмах, рівень залученості, наявність ключових талантів у критичних ролях. Дозволяють прогнозувати вплив HR-процесів на бізнес-показники.

3. *HR-кореляційні та HR-інвестиційні метрики*. Вимірюють зв'язок між HR-практиками і бізнес-результатами. Приклади: ROI навчальних програм, співвідношення витрат на персонал до доходів, вплив HR-процедур на прибутковість.

Таблиця 7.1

Класифікація HR-метрик та підходи HR-аналітики

Рівень	Мета	Приклади	Аналітичний підхід	Ключове запитання
Лагові	Відображають наслідки HR-процесів; оцінка ефективності вже реалізованих програм	- Плинність персоналу, - рівень задоволеності, - середня тривалість роботи, - продуктивність	Описова аналітика	«Що сталося?»
Провісні	Вказують на майбутні тенденції та ризики; прогнозування впливу HR-процесів на бізнес	- Участь у навчальних програмах, - рівень залученості, - наявність ключових талантів у критичних ролях	Діагностична аналітика / Прогнозна аналітика	«Чому це сталося?» / «Що може статися?»
Кореляційні та інвестиційні	Вимірюють зв'язок між HR-практиками та бізнес-результатами; оцінка рентабельності HR	- ROI навчальних програм, - співвідношення витрат на персонал до доходів, - вплив HR-процедур на прибутковість	Рекомендаційна аналітика	«Що слід робити?»

Основні підходи перетворення HR-даних в HR-аналітику (рис. 7.3):

1. *Описова аналітика*. Ключове запитання такого підходу – «що сталося?». Приклади: текучість, рівень відсутності, середня зарплата, співвідношення вакансій та кандидатів.

2. *Діагностична аналітика*. Ключове запитання такого підходу – «чому це сталося?». Виявляє причини проблем: низька продуктивність, висока плинність, низька залученість.

3. *Прогнозна аналітика*. Ключове запитання такого підходу – «що може статися?». Використання моделей для прогнозування ризику втрати ключових талантів, потреби в навчанні, результативності команд.

4. *Рекомендаційна аналітика*. Ключове запитання такого підходу – «що слід робити?». Формування рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів та управління талантами на основі даних.

Армстронг (2020) підкреслює: «HR-аналітика дозволяє перейти від реактивного управління до стратегічного впливу на бізнес».



Рис. 7.3. Взаємозв'язок HR-метрик та аналітики у стратегічному управлінні (сформовано автором)

HR-аналітика сприяє підвищенню якості стратегічних рішень у компанії: плануванню робочої сили – аналізу чисельності, компетенцій і демографії персоналу; прогнозування потреб у талантах.

підбору та утриманню талантів – виявленню критичних позицій, ризиків втрати ключових працівників, оцінка ефективності програм залучення та адаптації.

оцінці продуктивності та винагороди – зв'язку систем KPI/OKR та винагород із бізнес-показниками; оптимізацією мотиваційних систем;

аналізу залученості та культури – виявленню факторів залучення персоналу, оцінки клімату, прогнозування впливу на ефективність організації.

управлінню змінами та трансформаціями – відстеженню адаптації персоналу під час змін; оцінці ефективності навчальних та розвитку програм.

Ульріх (2012) наголошує, що HR, який використовує аналітику, стає стратегічним бізнес-партнером, здатним аргументовано обґрунтовувати HR-ініціативи і прогнозувати їхній вплив на бізнес.

7.4. Роль HR у трансформаціях та організаційних змінах

Організаційні зміни та трансформації є неминучими в умовах динамічного бізнес-середовища, технологічних інновацій та конкурентного тиску. HR-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні успішності цих процесів, оскільки люди є основним ресурсом реалізації змін (Ульріх, 2012; Армстронг, 2020).

HR у трансформаціях виступає стратегічним агентом змін, координуючи та підтримуючи процеси, які формують адаптивність організації, підвищують залученість та мотивацію працівників, знижують опір змінам, забезпечують досягнення цілей бізнес-стратегії

Основні ролі HR у процесах змін:

1. Стратегічний бізнес-партнер. HR інтегрується у планування та реалізацію змін на рівні стратегії:

формування бачення змін та їхнього впливу на організацію;

визначення кадрових ресурсів, необхідних для реалізації змін;

оцінка ризиків, пов'язаних з людським капіталом.

Ульріх (2012) підкреслює, що стратегічний бізнес-партнер HR допомагає керівництву розуміти, як зміни вплинуть на людей і бізнес-процеси.

2. *Агенти змін та фасилітатори.* HR виступає посередником між керівництвом і працівниками, забезпечуючи:

- комунікацію змін;
- навчання та розвиток нових компетенцій;
- підтримку команд у процесі адаптації;
- зниження опору і підвищення залученості.

Армстронг (2020) відзначає, що HR як агент змін забезпечує плавний перехід організації та підтримує її культуру у періоди трансформації.

3. *Архітектор організаційної культури та процесів.* HR формує умови для успішних змін через:

- модифікацію організаційної структури;
- розробку нових політик і процедур;
- управління мотивацією та винагородами;
- підтримку культури навчання та інновацій.

Організаційна культура стає «підґрунтям» для змін. Без підтримки HR трансформації ризикують зазнати невдачі через опір, недостатню мотивацію та низьку компетентність персоналу (Коттер, 1996).

Для ефективної підтримки трансформацій HR використовує такі інструменти – табл. 7.2.

Таблиця 7.2

HR-інструменти для управління змінами

Інструмент	Призначення
Планування робочої сили	Визначення потреб у персоналі для реалізації змін
Комунікаційні програми	Пояснення цілей змін, формування розуміння та підтримки
Навчання та розвиток	Формування нових компетенцій і поведінкових моделей
Мотиваційні системи	Стимулювання прийняття змін та досягнення бізнес-цілей
HR-аналітика	Відстеження прогресу змін, прогнозування ризиків і оцінка впливу на персонал

Ключовими принципами ефективної участі HR у змінах є:

проактивність – HR має прогнозувати потреби організації та ініціювати підготовчі дії;

комунікація та прозорість – регулярне інформування працівників про зміни, очікування та нові ролі;

залучення лідерів і менеджерів – підтримка лінійного менеджменту у ролі агентів змін;

фокус на людей – увага до мотивації, залученості, психоемоційної підтримки працівників;

оцінка ефективності змін – використання HR-метрик та аналітики для моніторингу прогресу.

Резюме до теми 7

HR-стратегія – це комплексний план дій у сфері управління людськими ресурсами, який визначає, як організація використовує свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Вона формулюється на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, враховує потреби компанії та її бізнес-стратегію. Основні елементи HR-стратегії: структура, принципи, формати.

Критеріями ефективної HR-стратегії є: узгодженість з бізнес-стратегією та організаційними цілями; орієнтація на створення доданої цінності через людей; гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища; чіткі пріоритети та вимірювані результати; інтеграція з усіма HR-процесами та політиками організації. HR-стратегія є інструментом створення конкурентних переваг через людський капітал, дозволяє прогнозувати потреби організації в персоналі, управляти талановитими ресурсами та підтримувати трансформаційні процеси.

Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією забезпечує вертикальну відповідність і пряму підтримку бізнес-цілей. Існує кілька моделей, що пояснюють, як HR може забезпечувати ефективність організації: стратегічна

відповідність – адаптація HR-практик до типу бізнес-стратегії; ресурсна орієнтованість – розвиток унікальних компетенцій як джерела конкурентної переваги; висока продуктивність – інтегровані HR-практики для підвищення продуктивності; «ззовні всередину» – орієнтація HR на зовнішній контекст та стратегічні потреби. Сучасний HR має одночасно підтримувати внутрішні процеси, інтегруватися у бізнес-стратегію та реагувати на зовнішні зміни, формуючи стійку цінність для організації.

HR-метрики та аналітика забезпечують об'єктивне оцінювання HR-процесів та їх впливу на бізнес. Використання аналітики дозволяє HR перейти від операційного виконання до стратегічного партнерства. Впровадження HR-аналітики підвищує якість рішень, зменшує ризики та підвищує ефективність організації. Армстронг і Ульріх підкреслюють: стратегічна аналітика HR – це ключ до створення доданої вартості через людські ресурси.

HR виступає ключовим фактором успіху трансформацій завдяки своїй ролі стратегічного партнера, агента змін і фасилітатора організаційної культури. Ефективна участь HR забезпечує мінімізацію опору, підвищення залученості та швидке досягнення бізнес-цілей. Інструменти HR-аналітики, мотиваційні системи, навчання та комунікації формують основу для успішної адаптації організації до змін.

Питання для перевірки знань

1. Що таке HR-стратегія і яку роль вона відіграє в організації?
2. Які основні елементи структури HR-стратегії можна виділити?
3. Назвіть ключові принципи формулювання HR-стратегії.
4. Які критерії ефективності HR-стратегії виділяє Армстронг?
5. Як HR-стратегія сприяє створенню конкурентних переваг організації?
6. Що означає термін «вертикальна відповідність» у контексті HR-стратегії?
7. Як HR-практики адаптуються під стратегію інновацій, витрат та якості?

8. У чому суть ресурсно-орієнтованої моделі і як вона впливає на формулювання HR-стратегії?

9. Які елементи високопродуктивної системи підвищують ефективність бізнесу?

10. Що означає підхід «ззовні всередину» і які його ключові компоненти?

11. Чим відрізняються лагові та провісні HR-метрики?

12. Які основні підходи HR-аналітики виділяють Армстронг і Ульріх?

13. Як HR-аналітика допомагає у плануванні робочої сили та утриманні талантів?

14. Назвіть приклади HR-метрик, що пов'язані з продуктивністю та залученістю.

15. Чому HR-аналітика є ключовою для стратегічного партнерства HR з бізнесом?

16. Які ролі виконує HR у процесах організаційних змін?

17. Чому HR вважається стратегічним агентом змін?

18. Які HR-інструменти найбільш ефективні для підтримки трансформацій?

19. Як HR може впливати на організаційну культуру під час змін?

20. Назвіть ключові принципи ефективної участі HR у змінах.

Завдання для самостійної роботи

1. Аналітичне завдання:

виберіть реальну компанію (локальну або міжнародну) і дослідіть її бізнес-стратегію;

опишіть, як HR-стратегія цієї компанії підтримує реалізацію бізнес-цілей;

визначте, які HR-практики відповідають типу бізнес-стратегії: інноваційна, витратна чи орієнтована на якість (за моделлю стратегічної відповідності);

підготуйте короткий звіт (до 1 сторінки) з прикладами HR-ініціатив і їхнього впливу на бізнес-результати.

2. Практичне завдання:

1) складіть макет HR-стратегії для умовної організації:

визначте основні HR-напрями (підбір, розвиток, мотивація, навчання);

вкажіть принципи, якими керується HR-стратегія;

опишіть, як вона узгоджується з бізнес-цілями.

2) визначте ключові HR-метрики, які дозволять оцінити ефективність цієї стратегії.

3. Кейс-завдання (управління змінами):

1. Уявіть, що ваша організація впроваджує нову технологію або структуру.

2. Опишіть роль HR у цьому процесі:

Які кроки в управлінні змінами HR повинен здійснити?

Які інструменти та методи будуть використані для підтримки персоналу?

Як оцінити успішність трансформації за допомогою HR-метрик?

3. Підготуйте схему «HR-ролі у змінах» (наприклад, стратегічний партнер, агент змін, фасилітатор культури).

4. Рефлексивне завдання:

1. Напишіть коротке есе (до 300 слів) на тему: «Як HR-стратегія і HR-аналітика можуть створювати конкурентні переваги організації?»

2. Відобразіть власне бачення, приклади з практики та використайте літературу (Армстронг, Ульріх, Коттер).

Рекомендована література

1. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

2. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2014, 2020).

3. Ulrich, D. *HR from the Outside-In: Six Competencies for the Future of Human Resources* (2012).

4. Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review. 411 p.

МОДУЛЬ 4. HR-КОМПЕТЕНТНОСТІ І ПСИХОЛОГІЯ

Тема 8. Психологія HR-функції та внутрішня роль HR-лідера

*HR-лідер формує не лише політики та процедури
— він формує емоційний тон організації.*

- 8.1. Психологічні особливості професійної ролі HR
- 8.2. Емоційна стійкість та саморегуляція HR-лідера
- 8.3. HR-лідерство крізь призму емоційного та резонансного лідерства
- 8.4. Професійне вигорання HR та профілактика

Резюме до теми 8

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: ролі HR-фахівця, емоційна стійкість, емоційний інтелект, лідерські стилі, HR-лідер, професійне вигорання

8.1. Психологічні особливості професійної ролі HR

HR-фахівець — це професіонал, який працює з живими системами людської взаємодії, а отже, його діяльність завжди має психологічну природу. На відміну від операційних функцій бізнесу, де основною одиницею керування є процес, ресурс або фінанси, у HR «матеріалом роботи» виступають люди — зі своїми мотивами, емоціями, страхами, очікуваннями та внутрішньою логікою поведінки. Саме тому HR-роль неможливо визначити лише через компетентності та регламенти: вона завжди включає емпатію, соціальний інтелект, навички впливу та тонку взаємодію з організаційним середовищем.

Ульріх (2012) визначає HR як *системного інтегратора бізнес-цілей та людського потенціалу*. Це означає, що HR не просто виконує підтримуючу функцію, а формує внутрішній клімат, впливає на поведінку працівників через політики, процедури і стиль комунікацій. За Ульріхом, сучасний HRM включає шість ключових компетенцій: стратегічного позиціонера, інтегратора талантів та організації, лідера технологій, аналітика та інтерпретатора, захисника HR, а також творця довіри. Кожна з цих компетенцій передбачає не лише професійні знання, а й набір психологічних функцій, що забезпечують ефективну взаємодію HR-фахівця з людьми та організаційною системою.

На основі моделі Ульріха (п.2.6) можна виокремити низку психологічних ролей HR-фахівця, які відповідають певним компетентнісним змістам. Зокрема, HR у професійній діяльності водночас виконує ролі (рис. 8.1):

- ❖ *медіатора* – у процесах стратегічного позиціювання та узгодження інтересів стейкхолдерів;
- ❖ *фасилітатора* – під час інтеграції талантів, командного розвитку, управління змінами;
- ❖ *діагноста* – у межах аналітичних функцій, оцінювання HR-даних та інтерпретації організаційних процесів;
- ❖ *радника* – у формуванні довіри, підтримці лідерів і співробітників, супроводі рішень;
- ❖ *комунікатора* – як у внутрішніх HR-сервісах, так і в ролі захисника інтересів персоналу.

Компетенції описують, *що робить HR*, тоді як ролі медіатора, фасилітатора, діагноста, радника та комунікатора – це радше *як саме HR це робить* у психологічному та поведінковому вимірі.

Медіатор – це HR, який уміє врегульовувати конфлікти, знаходити баланс між інтересами співробітників та бізнесу, допомагати сторонам чути одне одного.

Це напряду узгоджується з двома ролями Ульріха:

творець довіри, де HR має довіру, авторитет і може відверто говорити з різними сторонами, виступати чесним посередником у конфліктах чи складних ситуаціях;

інтегратор талантів та організації, бо вміння медіювати – ключовий елемент роботи зі змінами: конфлікти, опір, непорозуміння – усе це потребує фасилітації діалогу та пошуку рішень.

Отже, медіатор – це психологічна поведінкова форма прояву ролей стратегічного позиціювання та узгодження інтересів стейкхолдерів і інтеграції талантів.

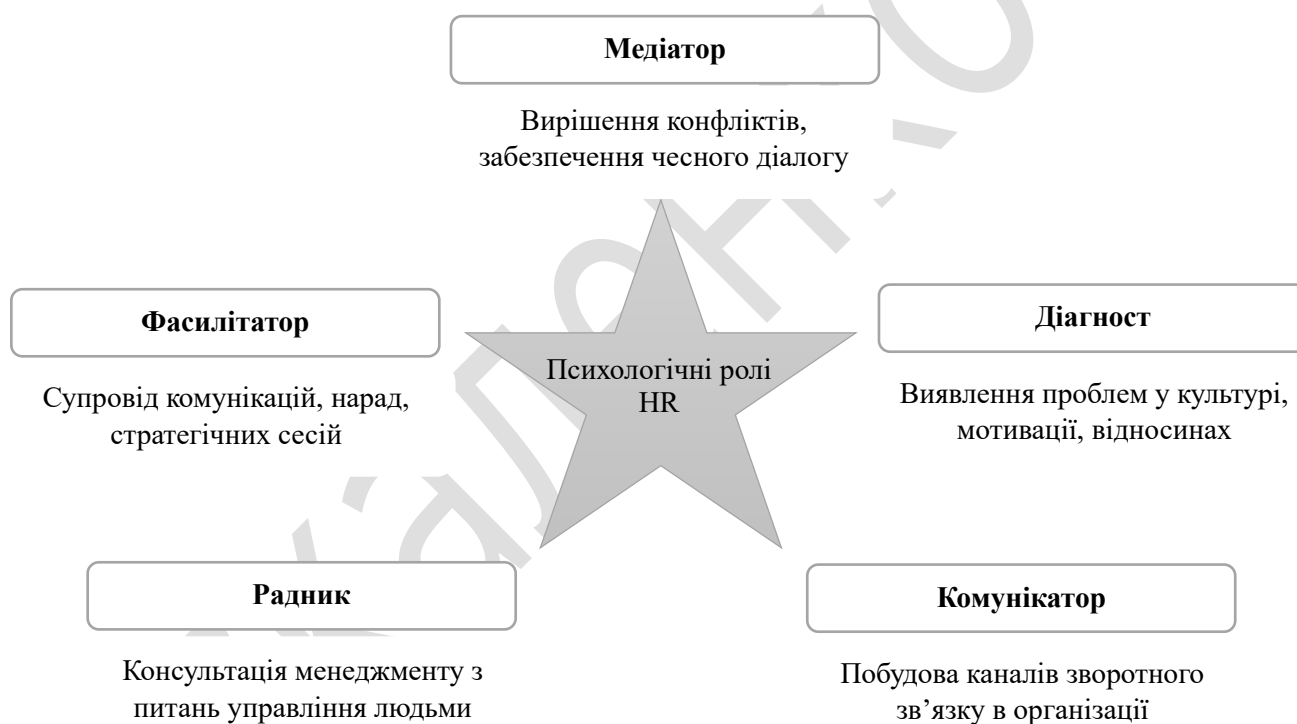


Рис. 8.1. Психологічні ролі HR (запропоновано і складено автором)

Фасилітатор допомагає групам рухатися у складних питаннях, будувати рішення та формувати ефективну командну взаємодію. Це співпадає з такими ролями Ульріха:

розбудовувач організаційних спроможностей, де фасилітуючи команди, HR-фахівець формує ключові організаційні здібності – культуру, співпрацю, довіру, комунікаційні практики;

інтегратор людського капіталу, де розвиток людей, навчання, індивідуальні та групові програми зростання, усунення бар'єрів у роботі – усе це потребує фасилітаційних навичок;

лідер змін, бо зміни не відбуваються без залучення людей. Саме фасилітація дозволяє проговорити ризики й страхи, створити безпечний простір для обговорення та знайти нові рішення.

Отже, роль фасилітатора – це спосіб реалізації ширших компетенцій HR у розвитку команд, організаційної культури та в управлінні змінами.

Діагност у HR – це фахівець, який аналізує процеси, типові моделі взаємодії, бар'єри, «симптоми» організаційних дисфункцій та приховані проблеми культури. Саме діагностика дозволяє зрозуміти, що працює, а що ні, і на чому базуються повторювані труднощі в команді чи організації. Це безпосередньо підкріплює дві ролі моделі Ульріха:

лідер технологій, де якісний діагностичний аналіз дає змогу інтегрувати доречні HR-інструменти, відмовитися від неефективних практик та впроваджувати інноваційні рішення, що відповідають реальному стану системи;

аналітик та інтерпретатор: розвивати компетенції, культуру та системні HR-можливості неможливо без розуміння їхнього фактичного рівня. Діагностика визначає точку відліку, зону розвитку та ключові вразливості.

Отже, діагностична функція є основою стратегічних HR-рішень і фундаментом будь-яких інтервенцій у систему.

Радник – це HR-фахівець, до якого звертаються співробітники та керівники за підтримкою, роз'ясненнями, професійною позицією та етичним орієнтиром. Його поради впливають на клімат, рішення та управлінську поведінку. Роль радника напряду пов'язана з такими компетенціями Ульріха:

творець довіри – це поєднання компетентності, послідовності, чесності та проактивності формує підґрунтя для довіри. Без довіри навіть найкраща порада не матиме впливу;

стратегічний позиціонер, де радник у HR має розуміти не лише людей, а й стратегію бізнесу, ризики, культурний контекст, зовнішнє середовище. Його рекомендації повинні бути не лише гуманістичними, а й стратегічно релевантними.

Таким чином, роль радника – це «м'яка» проекція стратегічної та експертної функції HR: підтримка, що ґрунтується на глибокому розумінні бізнесу та людей.

Комунікатор – це HR, який формує прозорість, ясність, передбачуваність і відкритість у всіх HR-процесах. Через комунікацію відбувається управління очікуваннями, узгодження інтересів, передавання складних рішень та підтримування психологічної безпеки. У моделі Ульріха комунікація є компетенцією, що лежить в основі всіх шести ролей. Проте найбільше вона підсилює:

творця довіри: чесна, відкрита, смілива і послідовна комунікація формує репутацію HR і створює простір для довіри;

лідера змін: без якісної комунікації не існує успішного управління змінами. Саме вона дає змогу пояснити логіку трансформацій, зменшити опір, залучити людей і створити «емоційну» опору для процесу.

Тож, комунікаційна функція – це «клей», що зв'язує всі ролі HR та забезпечує узгодженість системи взаємодій в організації.

Психологічні ролі HR-фахівця органічно переплітаються з компетенціями моделі Ульріха, підсилюючи як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності HRM. Це забезпечує комплексний, людиноцентричний підхід до управління персоналом у сучасних організаціях.

8.2. Емоційна стійкість та саморегуляція емоцій HR-лідера

Емоційна стійкість HR-лідера – це здатність зберігати внутрішню рівновагу, ясність мислення та конструктивність дій у складних міжособистісних і організаційних ситуаціях. Для HR-практики це критично, адже саме HR-функція знаходиться на перетині інтересів людей і бізнесу, а щоденне навантаження на емоційні системи фахівця надзвичайно високе: конфлікти, звільнення, стресові переговори, робота з опором змінам, кризи у командах. HR, позбавлений навички саморегуляції, стає реактивним, імпульсивним, менш здатним захищати інтереси компанії та співробітників.

У книзі Адель Лінн *«Сила емоційного інтелекту»* особлива увага приділяється саме практичній складовій розвитку емоційного інтелекту – інструментам саморефлексії, усвідомленого реагування та управління емоційним кліматом команди.

За моделлю Лінн, емоційний інтелект містить п'ять базових зон (компонентів) – самоусвідомлення й самоконтроль, емпатія, соціальність, особистісний вплив, цілі ба бачення. Як кожен з цих компонентів може бути застосований в HRM – табл. 8.1.

Таблиця 8.1

П'ять зон емоційного інтелекту та як вони допомагають HR-лідеру

(складено за за Адель Лінн, 2002)

Компонент	Зміст / навички	Як це працює для HR-лідера
1. Самоусвідомлення й самоконтроль	Усвідомлення власних емоцій, розуміння, як емоції впливають на поведінку та ефективність; контроль над негативом: гнів, розчарування, страх, стрес; здатність	HR-лідер: коли доводиться приймати непопулярні рішення або працювати у стресовому середовищі – важливо розуміти, що ти відчуваєш, і не дозволяти емоціям керувати словами/діями. Це допомагає зберігати

	«перезавантажитись» після емоційного потрясіння	професіоналізм, об'єктивність, не згоріти емоційно.
2. Емпатія	Здатність розуміти позицію, емоції, переживання інших; чутливість до того, як твої слова/дії впливають на інших; справжнє бажання підтримати.	Для HR – це фундамент побудови довіри. Емпатія дозволяє «чути» співробітників, виявляти їхні страхи, потреби, реагувати гнучко при адаптації, конфліктах, змінах. Це також сприяє створенню здорового психологічного клімату.
3. Соціальна майстерність / експертність у відносинах	Вміння будувати справжні стосунки, налагоджувати контакти; вміло та конструктивно вирішувати конфлікти; підтримувати здорову комунікацію.	HR-лідер часто працює посередником між різними групами (керівництво, працівники, команди). Соціальна майстерність допомагає встановити канали довіри, сприяти співпраці, пом'якшувати напругу й трансформувати конфлікти в конструктив.
4. Персональний вплив	Здатність надихати, вести за собою, створювати позитивний клімат, мотивувати інших, вести зміни.	Для HR-лідера – це не просто адміністративна роль, а роль «лідера змін». Завдяки цій зоні HR може бути мотиватором, ініціатором розвитку культури, підтримувати співробітників, впливати на атмосферу, задавати тон взаємодії.
5. Майстерність бачення, цілей і місії	Усвідомлення своїх цінностей, мети, особистої/професійної місії; розуміння, куди рухаєшся, і чи відповідаєш собі – вести життя/роботу в гармонії з особистими принципами.	У HR-лідері – це база для прийняття рішень «з власною совістю». Коли є чітке розуміння місії та цінностей (своїх і організації), легше залишатися послідовним, етичним, не зраджувати себе і підтримувати культуру, навіть у стресових чи кризових ситуаціях.

Базуючись на підходах з роботи Лінн, можна сформулювати такі рекомендації для HR:

1. Регулярна самоаналізація та самоспостереження – аналізувати свої реакції, емоції, оцінювати, чи відповідає моя поведінка моїм цінностям і ролі. Це допомагає помітити «тригери», емоційні пастки.

2. Розвиток емпатії та активного слухання – приділяти увагу не просто словам працівників, а їх емоціям, станам; намагатися побачити ситуацію їхніми очима. Це не лише створює довіру, а й допомагає передбачити конфлікти, потреби, мотивацію.

3. Підтримка соціальних навичок та здорової комунікації – активно працювати над комунікативною культурою, вирішенням конфліктів, психологічною безпекою в команді; бути модератором або фасилітатором, коли треба.

4. Формування впливу через особистий приклад та цінності – демонструвати, що цінності, які декларуєш, – не декларації, а модель поведінки: справедливість, повага, послідовність. Це зміцнює авторитет і довіру.

5. Чіткість особистої/професійної місії та цінностей – усвідомлення власної мети та «для чого» ти працюєш; це дає опору у складні моменти, допомагає зберігати орієнтири навіть під тиском.

Емоційна стійкість HR-лідера в реальних робочих ситуаціях проявляється у здатності зберігати рівновагу, ясність мислення та ефективність навіть у складних і стресових умовах. Наприклад, при прийнятті складних управлінських рішень, які можуть бути непопулярними серед колег чи підлеглих, емоційно стійкий HR-лідер здатний діяти зважено, об'єктивно і етично, зберігаючи повагу до людей, одночасно досягаючи цілей організації. Це дозволяє не піддаватися тиску емоцій, уникати імпульсивних реакцій та підтримувати професійний авторитет.

Під час змін, кризових ситуацій або високого навантаження HR-лідер часто виступає своєрідним «якорем» для команди, підтримуючи стабільність і психологічний баланс у колективі. Емоційна рівновага, здатність проявляти емпатію та надихати інших допомагають команді пройти через складні періоди, адаптуватися до нових умов і зберегти продуктивність.

Крім того, емоційна стійкість є ключовою для збереження власного професійного ресурсу та запобігання вигоранню. Завдяки систематичній саморефлексії, усвідомленню власних цінностей і здоровій комунікації HR-лідер може ефективніше регулювати свій емоційний стан, підтримувати внутрішній баланс і уникати перевтоми, що підвищує його здатність довгостроково виконувати роль лідера та підтримувати організаційний розвиток.

8.3. HR-лідерство крізь призму емоційного та резонансного лідерства

Від HR-лідера очікують здатності формувати емоційний клімат, тримати команду в стійкому стані під час змін та підтримувати здорову корпоративну культуру. Саме тому підхід Деніела Гоулмана та його колег (2002) до емоційного та резонансного лідерства є особливо релевантним для професійної діяльності HR. Гоулман доводить, що ефективність лідера на 70% залежить від навичок емоційного інтелекту – особистісних, як самосвідомість, самоконтроль, та соціальних, як соціальної чутливості та здатності керувати відносинами (табл. 8.2). Для HR це критично, адже саме HR-функція часто є «емоційним барометром» організації.

Таблиця 8.2

Складові емоційного інтелекту та пов'язані з ними навички (за Гоулманом, ін., 2002)

Складова	Навичка	Опис
<i>Здібності, що визначають, як ми керуємо собою.</i>		
Самосвідомлення	Емоційна самосвідомість	Усвідомлення власних емоцій та їхнього впливу; використання інтуїції при ухваленні рішень.
	Точна самооцінка	Розуміння своїх сильних сторін і обмежень.
	Впевненість у собі	Почуття власної гідності; адекватна оцінка своїх здібностей.
Самоконтроль	Приборкання емоцій	Здатність керувати руйнівними емоціями та імпульсами.
	Відкритість / Надійність	Чесність, прямота, відповідальність.

	Адаптивність	Гнучкість щодо змін та подолання труднощів.
	Воля до перемоги (орієнтація на досягнення)	Наполегливість у вдосконаленні результатів відповідно до внутрішніх стандартів.
	Ініціативність	Готовність діяти та використовувати можливості.
	Оптимізм	Здатність зберігати позитивний погляд.
<i>Здібності, що визначають, як ми керуємо взаєминами з іншими людьми.</i>		
Соціальна чуйність	Співпереживання (емпатія)	Уміння розуміти емоції й перспективу інших людей; прояв турботливого ставлення.
	Ділова поінформованість (організаційна чутливість)	Розуміння ситуації, ієрархії відповідальності та політики на рівні організації.
	Сервісна орієнтація (попередження потреб)	Здатність передбачати й задовольняти потреби підлеглих, клієнтів, партнерів.
Управління відносинами	Натхнення	Вміння вести за собою, створюючи привабливе бачення майбутнього.
	Вплив	Використання переконливих тактик та ефективних стратегій впливу.
	Допомога в самовдосконаленні	Сприяння розвитку інших через зворотний зв'язок і наставництво.
	Сприяння змінам	Здатність ініціювати та підтримувати трансформації, вести людей у новому напрямку.
	Врегулювання конфліктів	Конструктивне вирішення суперечностей.
	Укріплення взаємин	Створення та підтримка мережі цінних соціальних зв'язків.
	Командна робота та співробітництво	Ефективна взаємодія в команді та її формування.

Емоційне лідерство означає, що HR-лідер не лише знає HR-інструменти, а й розуміє, як емоційні процеси впливають на поведінку людей, на конфлікти, продуктивність та організаційні трансформації. Він регулює власний стан, транслює спокій та впевненість, задає тон взаємодії.

Резонансне лідерство – це здатність HR створювати емоційний «відгук». У книзі автори вводять поняття резонансу – здатності лідера налаштовуватися на хвилю колективу й підсилювати емоційні стани, які сприяють довірі, мотивації та здоровому клімату. На противагу цьому дисонансний лідер створює напругу, хаос або страх.

Для HR-лідера резонанс є професійною вимогою. Саме через HR проходять складні розмови, оцінювання, адаптація нових працівників, зміни у структурі,

антикризові комунікації. HR є носієм цінностей і «емоційного тону» компанії. У періоди нестабільності HR часто стає опорою, до якої звертаються за поясненнями та емоційною стабільністю.

Резонансне HR-лідерство базується на емпатії, вміннях слухати, підтримувати, пояснювати та створювати середовище безпеки навіть у складних управлінських моментах.

Гоулман і Бояціс пояснюють лідерські процеси через взаємодію емоційних центрів мозку (лімбічної системи) та префронтальної кори, що відповідає за самоконтроль, планування й прийняття рішень. Коли лідер вміє регулювати власні емоції, в його підлеглих активується «дзеркальна нейронна система», що сприяє спокою й відчуттю безпеки.

Гоулман з колегами виділяють шість основних стилів, кожен із яких створює певний емоційний клімат у команді та по-різному впливає на ефективність.

1. Ідеалістичний стиль

Як створюється резонанс: лідер надихає людей, показуючи чіткий, привабливий образ майбутнього.

Вплив на клімат: найсильніший позитивний.

Доцільно застосовувати: коли організація переживає зміни й потрібно сформулювати нову стратегію, бачення або напрям руху.

2. Навчальний стиль

Як створюється резонанс: лідер пов'язує особисті цілі та бажання людей із цілями організації.

Вплив на клімат: дуже позитивний.

Доцільно застосовувати: коли потрібно підвищити продуктивність, розвинути перспективні здібності або підготувати працівників до нових ролей.

3. Товариський стиль

Як створюється резонанс: лідер вибудовує гармонію, формує емоційний зв'язок і зближує людей, знімаючи напругу та посилюючи командну єдність.

Вплив на клімат: позитивний.

Доцільно застосовувати: коли колектив переживає конфлікти, виснаження, втому, або в моменти, коли потрібно «залікувати» емоційні розлади в команді.

4. Демократичний стиль

Як створюється резонанс: лідер залучає людей до ухвалення рішень, уважно слухає їхній внесок, дає відчуття причетності та вагомості голосу.

Вплив на клімат: позитивний.

Доцільно застосовувати: коли важливо отримати підтримку, досягти одностайності, зібрати ідеї та пропозиції, або коли рішення має соціальний компонент.

5. Амбіційний стиль

Як створюється резонанс: лідер задає високі стандарти та демонструє приклад швидкої, високопродуктивної роботи, очікуючи від інших такого ж темпу та рівня.

Вплив на клімат: часто негативний, особливо у випадку бездарного втілення.

Доцільно застосовувати: коли потрібно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією.

6. Авторитарний стиль

Як створюється резонанс: лідер знижує тривожність, беручи на себе контроль і задаючи чіткий напрям дій у кризових, небезпечних або непередбачених ситуаціях.

Вплив на клімат: негативний. Якщо застосовується надмірно – породжує страх, напругу, емоційний дискомфорт і втрату ініціативи.

Доцільно застосовувати: лише в умовах гострої кризи, негайної реорганізації, серйозної дисциплінарної проблеми чи коли керувати потрібно складними працівниками.

Чотири з шести цих стилів – ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний – здатні запалити, надихати людей, що приводить до підвищення продуктивності. Два інших – амбіційний та авторитарний – іноді також потрібні, але мають застосовуватися з великою обережністю.

8.4. Професійне вигорання HR та профілактика

Професійне вигорання – це синдром емоційного та фізичного виснаження, що розвивається внаслідок тривалого професійного стресу та перевантаження, характеризується порушенням продуктивності в роботі, втому, безсонням, підвищеною схильністю до соматичних захворювань, а також вживанням алкоголю, або інших психоактивних речовин з метою отримання тимчасового полегшення. Термін «burnout» введений Х. Фреденбергером у 1974 році.

Дві основні причини вигорання:

тривале емоційне виснаження та вичерпування ресурсів індивіда під впливом довготривалого стресу без можливості відновлення ресурсів;

внутрішнє накопичення негативних емоцій без відповідної розрядки.

Група ризику (працівники, які найбільш схильні до професійного вигорання):

інтроверти,

люди, які відчують постійний внутрішній конфлікт у зв'язку з роботою,

люди, що переживають внутрішню суперечність між роботою та сім'єю,

працівники з нестабільною діяльністю, яка пов'язана з хронічним страхом втрати робочого місця,

робітники, які працюють в екстремальних умовах.

У HR-професіоналів ризик вигорання є особливо високим, оскільки вони постійно опиняються на «стикових точках» між потребами організації та очікуваннями співробітників, часто беручи на себе емоційний тягар команди. На відміну від гострих стресових реакцій, вигорання розгортається поступово, накопичуючи психологічне виснаження та ерозію емоційних ресурсів. Масlach і Лейтер (2000) підкреслюють, що це – стійкий стан, який з часом закріплюється, оскільки його причини часто вбудовані в саму структуру робочого середовища.

Вигорання включає три ключові компоненти (Масlach і Лейтер, 2000):

1. *Виснаження* – хронічна втома, енергетичне спустошення; є найближчим до класичного стресу показником. Воно пов'язане з такими

симптомами: головний біль, порушення сну, гіпертонія, м'язова напруга, зниження імунітету, шлунково-кишкові розлади, часті застуди.

2. *Цинізм (деперсоналізація)* – емоційне дистанціювання від людей та роботи, що для HR-фахівця особливо критично, адже його робота ґрунтується на міжособистісній взаємодії.

3. *Низька ефективність (відчуття некомпетентності)* – переживання професійної безпорадності, сумніви у власній цінності та результативності.

Вигорання погіршує як фізичне, так і психічне здоров'я, посилюючи тривожність, дратівливість і симптоми депресивного спектра. Водночас дослідження показують, що вигорання не тотожне депресії: воно має ситуаційний, робочий характер, тоді як депресія – загальний і контекстно незалежний стан.

Для HR-фахівців вигорання особливо небезпечне, оскільки вони виконують функції підтримки інших людей. Дослідження свідчать, що вигорання призводить до:

відходу від роботи (наміри звільнитися, реальний відтік кадрів),
зниження продуктивності, погіршення якості HR-процесів,
зменшення задоволеності роботою і організаційної залученості,
погіршення якості взаємодії в командах: HR-вигорання швидко стає «заразним» і провокує конфлікти,
негативного перенесення на сімейне життя та особисті стосунки.

Якщо HR-фахівець перебуває у стані виснаження або цинізму, це підвищує рівень конфліктності у середовищі, уповільнює зміни, погіршує комунікацію та послаблює довіру до HR-функції в цілому.

Масlach і Лейтер підкреслюють, що протилежністю вигорання є не «нормальний стан», а залученість – позитивний робочий стан, визначений тими ж трьома вимірами, але з протилежним знаком:

висока енергія (vs. виснаження),
сильне залучення (vs. цинізм),
почуття ефективності (vs. неефективність).

Саме розвиток залученості є центральним шляхом профілактики: формування енергійності, зануреності в роботу та відчуття впливу.

Вигорання є зв'язувальною ланкою (медіатором) між умовами трудового життя та результатами (ризиками для здоров'я, поведінковими та організаційними наслідками). Згідно з **моделлю медіації вигорання** Маслач і Лейтер (рис. 8.2), на розвиток вигорання впливають **шість ключових областей робочого середовища**:

1. *Навантаження* – надмірне або постійно зростаюче навантаження, відсутність відновлення.
2. *Контроль* – низький рівень автономії, впливу на рішення та ресурсного забезпечення.
3. *Винагороди* – недостатнє визнання, стагнація, знецінення зусиль.
4. *Спільнота* – конфлікти, брак підтримки, недовіра у взаємодії.
5. *Справедливість* – процедурна несправедливість, нерівність, непрозорість рішень.
6. *Цінності* – конфлікт між особистими та організаційними цінностями.

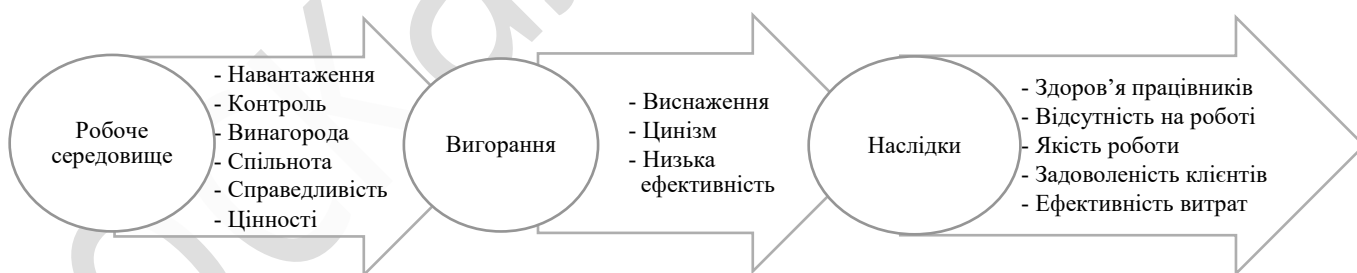


Рис. 8.2. Посередницька роль вигорання у впливі на особистісні та організаційні результати (за Маслач і Лейтер, 2000)

Відповідність між працівником і цими умовами формує рівень залученості або вигорання. Тобто не сам працівник «вигорає», а робоче середовище

спричиняє вигорання, а потім воно визначає стан здоров'я, поведінку та результативність.

Попри домінування індивідуальних стратегій (стрес-менеджмент, техніки відновлення), Масlach і Лейтер підкреслюють, що найефективнішими є зміни на рівні умов праці, оскільки саме організаційні чинники є головними предикторами вигорання. Тому **профілактика** має бути багаторівневою:

1. Індивідуальний рівень

розвиток навичок саморегуляції та управління енергією,
відновлювальні практики (сон, ритми роботи-відпочинку),
межування ролей, навички асертивності,
професійні супервізії та коучинг для HR.

2. Командний рівень

налагодження підтримувальних зв'язків,
розвиток психологічної безпеки,
конструктивне вирішення конфліктів.

3. Організаційний рівень – ключовий

перерозподіл навантаження та відновлення балансу,
збільшення автономії HR і доступу до ресурсів,
справедлива, послідовна система визнання,
підтримка культури довіри, прозорості та відповідальності,
узгодження особистих та організаційних цінностей,
розвиток політик, спрямованих на залученість, а не лише на боротьбу з вигоранням.

HR-фахівці є не лише групою ризику, а й ключовими агентами змін. Тому профілактика вигорання HR — це не лише питання їхнього благополуччя, а й якість усієї системи управління персоналом. Зміцнення енергії, залученості та відчуття ефективності HR-команди стає стратегічним чинником організаційної стійкості.

Резюме до теми 8

Тема присвячена психологічній природі професійної ролі HR-фахівця, розвитку емоційної стійкості, особливостям HR-лідерства та профілактиці професійного вигорання. HR працює з людськими системами взаємодії, тому його діяльність неможливо пояснити лише через компетенції – вона завжди включає емпатію, соціальний інтелект, емоційну регуляцію та глибоке розуміння поведінки. На основі моделі Д. Ульріха розглядаються психологічні ролі HR: медіатор, фасилітатор, діагност, радник і комунікатор, які визначають, як HR реалізує свої функції.

Значну увагу приділено емоційній стійкості та саморегуляції HR-лідера, зокрема інструментам емоційного інтелекту за А. Лінн. Підкреслюється роль HR як носія емоційного клімату та «якоря стабільності» під час складних організаційних процесів.

Розглянуто моделі емоційного та резонансного лідерства за Д. Гоулманом, які пояснюють, як HR впливає на команду через настрої, емпатію та стилі управління. Завершує тему аналіз природи професійного вигорання HR-фахівців та підходи до його профілактики. Тема формує цілісний, людиноцентричний погляд на HR як на професію з глибоким психологічним змістом.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає психологічна природа професійної діяльності HR-фахівця?
2. Чим компетенції HR відрізняються від психологічних ролей, які він виконує в організації?
3. У чому полягає роль HR як медіатора? Наведіть приклади ситуацій, де вона проявляється.
4. Чому фасилітаторська роль є важливою в управлінні змінами?
5. Які завдання виконує HR у ролі діагноста?

6. Як роль радника пов'язана з компетенціями «творець довіри» та «стратегічний позиціонер»?
7. Чому комунікаційна функція HR розглядається як «клей» всієї системи HR-ролей?
8. Що таке емоційна стійкість HR-лідера і чому вона критично важлива?
9. Які компоненти емоційного інтелекту описує А. Лінн і як вони застосовуються в HRM?
10. Назвіть п'ять рекомендацій для розвитку емоційної стійкості HR (за А. Лінн).
11. У чому полягає різниця між емоційним та резонансним лідерством?
12. Які шість стилів лідерства виділяє Д. Гоулман? Який із них найбільш резонансний?
13. Чому амбіційний та авторитарний стилі можуть мати негативний емоційний вплив на команду?
14. Які чинники підвищують ризик професійного вигорання HR-фахівців?
15. Які основні ознаки та психологічні механізми професійного вигорання? (опційно)

Завдання для самостійної роботи: практичні вправи для розвитку емоційного інтелекту (з книги *Адель Лінн*)

1. Вправи підвищення самоконтролю

Вправа 1. «Наступного разу»

Згадайте, коли востаннє ви відчували такі емоції на роботі: злість, радість, страх, відсутність упевненості в собі, гордість, шок (перша колонка). Запишіть, що саме ви відчули, коли зіткнулися з ними, , яка ваша реакція (друга колонка). У третій колонці запишіть, як поліпшити свою поведінку.

Мета вправи – не лише згадати емоцію, а помітити момент її запуску і сформулювати новий варіант поведінки.

Вправа 2. «Музика мого настрою»

Самоконтроль створює емоційну атмосферу, в якій ми працюємо. Уявіть її як пісню або музику, яка походить від нас. Яку пісню або музику відтворюєте ви? Чи знаєте ви людей, які звучать як блюз, тому що вони завжди ниють? А як щодо тих, хто нагадує «Політ джмеля»? Подумайте, яка музика походить від вас. Запишіть, як би ви хотіли «звучати».

Мета вправи – помітити власний емоційний фон, який ми транслюємо людям (не тільки що відчуваємо, а як звучимо в контакті).

2. Вправи для розвитку емпатії

Вправа 3. Шкала значущості

Емпатія допомагає людям відчувати власну цінність, адже їх бачать і розуміють. Складіть перелік тих, з ким ви регулярно взаємодієте на роботі. Уявіть, що в кожного з них є своя «шкала значущості» - внутрішній показник того, наскільки важливими вони почуваються поруч із вами.

Подумайте та запишіть:

які ваші слова, інтонації, дії та жести можуть підвищувати цей рівень;
що саме у спілкуванні допомагає людині відчувати визнання, увагу, повагу;
що ви можете робити системно, аби «підсвічувати» значущість інших.

Мета вправи – розвинути емпатійне бачення інших людей та усвідомлену взаємодію з ними.

Вправа 4. Приховані прояви емпатії

Думайте про емпатію не лише як про теплі слова, а як про спосіб бути присутнім і помічати іншого.

Згадайте, як виглядає нестача емпатії. Це може бути не тільки уникнення зорового контакту або мовчазне ігнорування колеги під час наради. Інколи це проявляється тонко:

поспіхом у відповідях,
перебиванням,
«я потім послухаю»,

холодною, технічною реакцією без контакту,
формальною увагою без присутності.

Складіть два списки:

1. Коли ви відчували брак емпатії щодо себе (що тоді відчувалось у тілі, думках, емоціях).
2. Коли ви самі не виявляли емпатію до інших (що було причиною: втома, напруга, поспіх, перевантаженість).

Мета вправи — навчитися розпізнавати приховані прояви неемпатичної поведінки як у собі, так і в інших, та розвинути здатність дослухатися не лише до слів, а й до емоцій і станів співрозмовника.

3. Вправи для розвитку навичок врегулювання конфліктів

Вправа 5. Моделі поведінки у конфліктних ситуаціях

Згадайте конфлікти, у яких ви брали участь протягом останніх шести місяців – у робочому середовищі та вдома. Запишіть щонайменше шість ситуацій. Проаналізуйте:

- як саме ви діяли в кожному випадку;
- що було вашою першою реакцією;
- чи відрізнялася ваша поведінка в конфліктах на роботі та вдома.

Оберіть одну з моделей, яка найточніше описує ваш стиль у конфлікті (або визначте, що стилі відрізняються залежно від контексту).

Модель поведінки 1. Той, хто розпалює конфлікт

- сприймає конфлікт як виклик або змагання;
- докладає зусиль, щоб перемогти, а не порозумітися;
- фокусується на тому, хто правий, а не на суті питання;
- емоційний тон загострює напругу, а не знижує її.

Модель поведінки 2. Той, хто уникає конфліктів

- не висловлює власної думки, навіть коли має що сказати;
- замовкає або відходить убік, аби не загострювати ситуацію;

погоджується формально, щоб не вступати у суперечку;
сердиться на себе за відсутність позиції та невисловленість;

намагається згладжувати напругу між іншими, беручи на себе роль посередника навіть тоді, коли це не його відповідальність.

Вправа спрямована на усвідомлення власного стилю поведінки під час конфлікту та розуміння того, як саме ваші реакції впливають на результат взаємодії.

Рекомендована література

1. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

2. Мілютіна К.Л., Трофімов А.Ю. Психологія сучасного бізнесу: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2020. 168 с.

3. Партико Н.В. Психологія конфліктів: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 132 с.

4. Lynn, A. B. (2002). *The Emotional Intelligence Activity Book*. AMACOM. 278 p.

5. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Г. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. — 3-тє вид. — К. : Наш Формат, 2021. — 288 с.

6. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2007). Burnout. *Elsevier Inc*, 93(3), 368–371.
DOI:[10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3)

Тема 9. Психологічний клімат, безпека та культура взаємодії в компанії

У середовищі страху люди приховують помилки; у безпечному середовищі – навчаються на них.

9.1. Психологічна безпека команд: теорії та інструменти

9.2. Культура взаємодії та довіри: HR як архітектор середовища

9.3. Психологія конфліктів у трудовому колективі

9.4. Роль HR у формуванні здорового клімату

Резюме до теми 9

Питання для перевірки знань

Завдання для самостійної роботи

Рекомендована література

Ключові слова: психологічна безпека, культура, HR-лідер, психологія конфліктів, психологічний клімат.

9.1. Психологічна безпека команд: теорії та інструменти

У контексті психологічної безпеки варто згадати теорію справедливості Адамса (1965). Суть її в тому, що люди відчують безпеку тоді, коли система винагород, оцінювання й очікувань є справедливою. Несправедливість – це небезпека. Небезпека веде до недовіри. Недовіра – до зниження психологічної безпеки.

Герцберг (1966) визначив «гігієнічні фактори», які не мотивують, але при їх відсутності людина відчуває стрес і тривогу. Серед них: справедливість; відсутність страху покарання; передбачуваність управління. Ці умови – основа психологічної безпеки, хоч і не названі прямо.

Бандура (1986) довів, що поведінка людей значною мірою формується через спостереження та моделювання. У безпечному середовищі співробітники:

легше вчаться новому; переймають конструктивні моделі поведінки керівників; сміливіше взаємодіють із колегами.

Поняття психологічної безпеки команди було сформульовано Емі Едмондсон у результаті емпіричних досліджень динаміки роботи малих груп. У класичній статті *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams* (1999) дослідниця визначає психологічну безпеку як спільне переконання членів команди в тому, що робоче середовище є безпечним для міжособистісного ризику. Це означає, що люди можуть відкрито висловлювати думки, визнавати помилки, ставити запитання чи повідомляти про проблеми, не боячись негативних наслідків для статусу, репутації чи відносин у команді. Узагальнення цього підходу Едмондсон представила у своїй пізнішій роботі *The Fearless Organization*, доступній у відкритих матеріалах (Едмондсон, 2019).

У своїх дослідженнях Едмондсон проаналізувала роботу 51 команди (виробничих та медичних), з'ясувавши, що рівень психологічної безпеки прямо пов'язаний з навчальною поведінкою команди: частотою обговорення помилок, готовністю звертатися по допомогу, відкритістю до експериментів та обміном інформацією. Висновок дослідниці однозначний: психологічна безпека – це передумова командного навчання, інновацій та адаптивності, а не лише емоційний комфорт.

Компоненти психологічної безпеки (за Едмондсон):

1. *Ставлення до ризику та помилок.* Чи безпечно пробувати щось нове? Як команда реагує на помилки, експериментування та невдачі?
2. *Відкрита комунікація.* Чи можуть люди задавати запитання, ділитися ідеями, ставити запитання без страху осуду, говорити чесно й прямо, навіть коли потрібно озвучити щось незручне або таке, що кидає виклик авторитету?
3. *Інклюзія та різноманіття.* Чи включають члени команди одне одного незалежно від їхнього походження, ідентичності чи точки зору?
4. *Готовність допомагати.* Чи виявляють члени команди проактивність у взаємній підтримці, створюючи умови, у яких легко попросити про допомогу? Чи цінується внесок, який ви робите в команду?

Ці компоненти формують середовище, у якому працівники відчують безпеку бути чесними, активними та включеними у спільний процес.

Прояви психологічної безпеки:

1. На особистісному рівні:

людина не боїться припуститися помилки;
легше висловлює незгоду або потребу в допомозі;
проявляє більше інтелектуальної сміливості;
відчуває приналежність і підтримку.

2. На організаційному рівні:

збільшується швидкість обміну знаннями;
зменшується приховування проблем та ризиків;
формується культура експериментування та інновацій;
підвищується ефективність команд і якість рішень;
знижується ймовірність катастрофічних помилок (особливо у сферах охорони здоров'я чи виробництва).

Для HR-функції концепція Едмондсон є фундаментальною, оскільки психологічна безпека визначає якість взаємодії, готовність до розвитку, рівень залученості та культуру зворотного зв'язку. HR-лідери є ключовими архітекторами середовища, у якому:

відкритість і діалог стають нормою;
керівники використовують коучинговий стиль управління;
помилки не караються, а аналізуються;
команди працюють у режимі постійного навчання;
знижуються ризики вигорання та прихованих конфліктів.

Таким чином, підхід Едмондсон формує науково обґрунтовану основу для створення «безстрашних організацій», у яких працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал, а компанія – забезпечувати стійкість, інноваційність та якісні командні рішення.

«Звіт про безстрашні організації» (*The Fearless Report*) – це глобальне дослідження, яке охоплює тисячі респондентів з різних країн, індустрій,

поколінь, посад та стажу. Воно базується на концепції психологічної безпеки, сформованій Едмондсон, і використанні інструменту Сканер «Безстрашної організації» (*The Fearless Organization Scan*) для вимірювання «клімату безпеки» в командах. Він пропонує простий, науково обґрунтований спосіб вимірювати рівень психологічної безпеки в командах. У центрі цього інструменту – Індекс психологічної безпеки (*Psychological Safety Index, PSI*), тобто знімок того, як психологічна безпека переживається у вашій команді чи організації (<https://fearlessorganizationscan.com/>).

9.2. Культура взаємодії та довіри: HR як архітектор середовища

Успішна корпоративна культура – не щось, що «випадає випадково». Це результат цілеспрямованої побудови середовища, де **взаємодія, довіра та автономія** стають опорою для роботи й розвитку. У цьому контексті HR-фахівці виступають як архітектори середовища: вони формують правила (або їх відсутність), створюють простір для відповідальності та автономії, визначають стандарти взаємодії і забезпечують підтримку, на якій базується довіра.

У книгах про Netflix ключовою ідеєю є поєднання **свободи та відповідальності**: співробітники отримують велику автономію у прийнятті рішень, але водночас несуть відповідальність за результат. HR-відділ у такій моделі не просто адмініструє політики – він формує фундамент, на якому базується довіра: підбір «правильних людей», створення атмосфери відкритості, надання інформації, необхідної для прийняття рішень, заохочення відповідального ризику та новаторства.

Основні елементи культури взаємодії – через призму Netflix:

1. Мінімум бюрократії, максимум автономії. Замість жорстких правил – довіра, свобода прийняття рішень, віра в компетентність людини.

2. Фокус на результат, а не на процес. Компанія дає працівникам простір і ресурси, але не диктує кожен крок; цінує ефективність, ініціативу та відповідальне управління.

3. Прозорість і відкритість. Механізми комунікації, де співробітники мають доступ до важливої інформації, можуть впливати на рішення, обговорювати ідеї, ризики, помилки – це створює довіру і почуття причетності.

4. Принцип «команда, а не родина». Замість ідеалізованої «дружньої атмосфери» - професійні стандарти, взаємна відповідальність та взаємодія на рівні дорослих.

HR-фахівці в такій моделі виконують ключові функції:

підбір талантів, які підходять за цінностями та способами роботи, – не просто за навичками, а за здатністю до автономії, інновацій, відповідальності. Це допомагає підтримувати «щільність талантів» і зменшувати ризики «середняків»;

формування прозорих політик та процедур, які дають свободу, але передбачають відповідальність та чіткість очікувань. HR створює рамки, в яких автономія не перетворюється на хаос;

підтримка зворотного зв'язку, відкритості та довіри: HR сприяє відкритому спілкуванню, моделює відвертість, стимулює обговорення ідей, помилок, вдосконалень – замість прихованих проблем;

розвиток культури відповідальності та результативності, де важливі не формальні правила, а реальний внесок, якість роботи, ініціатива та здатність приймати рішення.

Культура, побудована на довірі, автономії й відповідальності, дозволяє:

залучати та утримувати таланти, які прагнуть не лише стабільності, а й творчості, свободи, значущості;

швидко адаптуватися до змін, інновацій, нових викликів – тому що рішення приймаються локально, без затримок;

підсилити мотивацію та залученість співробітників, бо вони відчувають, що їх цінують як повноцінних агентів, а не просто «виконавців»;

створювати ефективні, відповідальні команди, здатні працювати автономно і відповідати за результат.

Щоб краще зрозуміти різницю між підходами до формування корпоративної культури, доцільно порівняти модель Netflix, що базується на свободі та відповідальності, із класичною концепцією жорсткого менеджменту, орієнтованою на контроль і стандартизацію. Наступна таблиця демонструє ключові відмінності у фокусі, способах мотивації, рівні автономії співробітників та ролі HR у цих моделях.

Таблиця 9.1

Порівняння моделей HRM: Netflix vs. Жорсткий менеджмент

Параметр / характеристика	Netflix (свобода + відповідальність)	Жорсткий менеджмент
Фокус на результат	Високий. Орієнтація на ефективність, автономні рішення, ініціативу. Процес менш регламентований, важливий внесок та результат.	Високий. Але контроль за процесом більш суворий: чіткі правила, інструкції, жорсткі дедлайни, контроль виконання.
Правила та процедури	Мінімум формальних правил. Основна «рамка» — цінності та очікування; більшість рішень на усвідомленій свободі співробітника.	Багато формальних правил, політик і процедур. Кожна дія контролюється, стандартні алгоритми дій.
Рівень автономії співробітників	Дуже високий. Працівники самостійно приймають рішення, обирають стратегії, навіть ризикують.	Обмежена автономія. Працівники діють у межах чітко визначених інструкцій; ризики суворо регламентовані.
Система контролю	Не прямий контроль, а контроль через культуру: відкритість, прозорість, взаємний зворотний зв'язок.	Жорсткий контроль: регулярні звіти, KPI, формальні наради, санкції за порушення правил.

Мотивація та довіра	Висока. Довіра формує мотивацію, підтримує залученість, працівники відчують цінність і відповідальність.	Мотивація часто зовнішня: страх санкцій, премії, підвищення, штрафи; довіра між керівництвом і підлеглими обмежена.
Відносини у команді	Відкрита комунікація, чесний зворотний зв'язок, культура «дорослих людей», професійна відповідальність.	Стандартизовані відносини, ієрархія сувора, комунікація формальна, залежність від керівника.
Роль HR	Архітектор культури: підбір за цінностями, розвиток автономії, формування довіри та прозорості.	Адміністратор правил: контроль дотримання політик, навчання стандартам, моніторинг KPI, санкції.
Ризик інновацій та експериментів	Заохочується ризик у межах компетентності. Помилки сприймаються як навчання.	Ризики мінімізуються; експерименти рідко заохочуються через страх наслідків помилок.

Netflix орієнтований на культуру довіри, автономії та інновацій, де HR є «архітектором середовища», а не контролером процесів. Жорсткий менеджмент акцентує чіткі правила, контроль і санкції, а HR – це адміністратор процедур. Обидві моделі прагнуть ефективності, але шлях до неї різний: Netflix – через свободу і довіру; жорсткий менеджмент – через регламентацію та контроль. HR-практики у цих моделях різняться: у Netflix – формування культури, розвиток талантів, фасилітація автономії; у жорсткому менеджменті – контроль, навчання стандартам, моніторинг виконання.

9.3. Психологія конфліктів у трудовому колективі

У трудовому колективі конфлікт – це не просто разове непорозуміння, а процес, пов'язаний зі зіткненням різних потреб, цінностей, очікувань або інтересів між людьми чи групами.

Конфлікт може мати як об'єктивну основу (наприклад, різні ролі, неспівпадіння цілей, нерівне навантаження), так і суб'єктивну природу – коли розбіжність у сприйнятті, цінностях або очікуваннях породжує напругу.

Конфлікт зазвичай розвивається через такі етапи:

1. *Конфліктна ситуація* – накопичення протиріч, невідповідності між очікуваннями, потребами чи завданнями.

2. *Усвідомлення конфлікту* – коли одна або кілька сторін починають відчувати загрозу своїм інтересам, і відбувається конкретний інцидент, який перетворює потенційний конфлікт у відкритий.

3. *Розвиток конфлікту* – прояви протиріч можуть бути між окремими людьми (міжособистісні), між групами або підрозділами, або навіть між індивідом і групою/організацією.

Серед основних психологічних та організаційних причин:

різниця цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду між людьми або групами;

невідповідність ролей, очікувань і реальних функцій – коли людині ставлять завдання й очікування, які не відповідають її сприйняттю або можливостям;

конкуренція за ресурси, статус, вплив, увагу – це особливо актуально, коли ресурси обмежені або структура управління непрозора;

недостатня комунікація, нерозуміння, неправильне сприйняття намірів інших – часто через емоційні фактори, упередження, страхи, що провокує непорозуміння.

Конфлікт – явище неоднозначне. З одного боку, він здатен руйнувати: погіршувати психологічний клімат, знижувати мотивацію, продуктивність, викликати стрес, втрати.

З іншого – у багатьох випадках конфлікт має позитивний потенціал: він виявляє проблеми, приводить до переоцінки підходів, стимулює зміни, дає простір для розвитку, оновлення взаємин, підвищення ефективності.

У підходах до управління конфліктами розрізняють кілька типів стратегій поведінки:

конфронтація або «боротьба» – коли сторони намагаються домогтися свого, часто за рахунок іншого. Це може призводити до ескалації, погіршення відносин та втрат;

компроміс або узгодження – пошук середнього рішення, коли обидві сторони жертвують частково своїми інтересами задля досягнення прийнятного результату;

співпраця (кооперація) – одна з найбільш ефективних стратегій: відкритий діалог, врахування інтересів сторін, спільна робота над вирішенням проблеми. Такий підхід потребує часу, довіри, часто – посередництва (медіації), фасилітації або підтримки психолога;

уникнення або «обхід» – тимчасове або часткове усунення сторін із конфліктної ситуації (наприклад, через переведення, зміну ролей, обмеження контактів). Використовується, коли відверте вирішення неможливе, але має ризики збереження прихованої напруги.

Роль психології та HR у попередженні та вирішенні конфліктів

Для підтримки здорового клімату в колективі психологічне розуміння природи конфлікту – це лише перший крок. Не менш важливо створити систему діагностики, профілактики та корекції:

своєчасне виявлення «конфліктогенів» – ситуацій, де потенційно можуть виникати протиріччя;

навчання персоналу комунікативним навичкам, ефективному слуханню, емпатії, конструктивній критиці;

застосування нейтральних посередників або психологів для фасилітації вирішення, коли конфлікт загострюється;

формування політик, що сприяють справедливому розподілу ролей, ресурсів, можливостям самовираження, участі у прийнятті рішень.

9.4. Роль HR у формуванні здорового клімату

Сучасний HR виходить за межі класичного адміністративного або кадрового функціоналу і стає стратегічним архітектором організаційної культури. За моделлю Ульріха, HR має виконувати три ключові ролі: бізнес-партнера, агента змін та чемпіона культури та цінностей (Ульріх, 1997). Як бізнес-партнер, HR інтегрується у стратегію організації, забезпечуючи відповідність управлінських практик стратегічним цілям. Як агент змін – HR сприяє впровадженню інновацій, адаптації до змін і розвитку командної ефективності. Роль «чемпіона культури» передбачає активне формування умов для здорового клімату, де співробітники відчують підтримку, довіру та можливість для самореалізації.

Едмондсон доповнює цей підхід концепцією психологічної безпеки – стану, за якого працівники відчують, що можуть відкрито висловлювати думки, пропонувати ідеї та робити помилки без страху покарання чи осуду (Едмондсон, 2019). Психологічна безпека є критичним компонентом здорового клімату, бо вона сприяє активній взаємодії, колективному навчанні та інноваціям.

У ролі архітектора здорового клімату HR виконує такі практичні функції:

1. Формування та підтримка ціннісної культури, що поєднує автономію та відповідальність, відкритість до зворотного зв'язку і орієнтацію на результат (Netflix, 2020; Ульріх, 1997).
2. Підтримка психологічної безпеки в командах через фасилітацію відкритих обговорень, конструктивний зворотний зв'язок і навчання лідерів управлінню конфліктами.
3. Розвиток компетенцій і автономії працівників, створення умов для прийняття рішень і активної участі в процесах організації.
4. Моніторинг клімату та культури за допомогою інструментів діагностики, що дозволяють виявляти ризики вигорання та проблеми взаємодії.
5. Підтримка змін та інновацій, де HR забезпечує баланс між свободою дій співробітників та їх відповідальністю за результат.

Таким чином, HR стає ключовим агентом, що формує здоровий психологічний клімат, поєднуючи стратегію, культуру та практики управління людським капіталом. Співпраця принципів Ульріха та Едмондсон дозволяє будувати організацію, де довіра, відкритість і професійна відповідальність стають основою ефективності та стійкості.

Резюме до теми 9

Тема охоплює ключові аспекти формування здорового психологічного клімату в організації, психологічну безпеку команд, культуру взаємодії, довіру та конфліктні процеси.

Психологічна безпека визначається як стан, у якому співробітники можуть відкрито висловлювати думки, ставити запитання та визнавати помилки без страху негативних наслідків. Вона формується під впливом справедливості, гігієнічних факторів та спостережного навчання. Основні компоненти психологічної безпеки: ставлення до ризику та помилок, відкрита комунікація, інклюзія та різноманіття, готовність допомагати. На особистісному рівні це проявляється в сміливості висловлювати думки, звертатися по допомогу і відчувати підтримку; на організаційному — у швидкому обміні знаннями, культури експериментування та інновацій, підвищенні ефективності команд.

HR виступає архітектором середовища, де довіра, автономія та відповідальність стають базовими принципами. Модель Netflix демонструє ефективне поєднання свободи та відповідальності, мінімум бюрократії, прозорість і відкриту комунікацію, а HR підтримує підбір талантів за цінностями, розвиток зворотного зв'язку та автономію команд. Порівняно з жорстким менеджментом, де акцент на контролі та правилах, підхід Netflix формує середовище інновацій і залученості.

Конфлікти виникають через різницю цінностей, ролей, ресурсів або сприйняття. Вони можуть мати як руйнівний ефект (стрес, погіршення клімату), так і позитивний потенціал (виявлення проблем, стимул для розвитку). Стратегії управління конфліктами включають співпрацю, компроміс, конфронтацію або

уникнення. HR і психологи забезпечують діагностику, фасилітацію, навчання комунікативним навичкам та підтримку справедливого розподілу ресурсів.

HR виконує роль бізнес-партнера, агента змін і «чемпіона культури». Практичні функції включають формування ціннісної культури, підтримку психологічної безпеки, розвиток компетенцій та автономії, моніторинг клімату і підтримку інновацій.

Питання для перевірки знань

1. Хто вперше ввів поняття психологічної безпеки команди, і як вона визначається?
2. Назвіть основні компоненти психологічної безпеки за Емі Едмондсон.
3. Як теорія справедливості Адамса (1965) пов'язана з психологічною безпекою?
4. Чому психологічна безпека важлива для навчання та інновацій у команді?
5. Назвіть прояви психологічної безпеки на особистісному та організаційному рівнях.
6. Яку роль у формуванні культури взаємодії та довіри виконує HR?
7. Які ключові принципи корпоративної культури Netflix відрізняють її від моделі жорсткого менеджменту?
8. Як автономія і відповідальність співробітників впливають на психологічний клімат?
9. Назвіть основні причини конфліктів у трудовому колективі.
10. Які існують типи стратегій поведінки в конфлікті? Наведіть приклади.
11. Яку роль відіграє HR у профілактиці та вирішенні конфліктів у команді?
12. Які практичні функції HR забезпечують формування здорового психологічного клімату в організації?
13. Як поєднання принципів Ульріха та Едмондсон допомагає HR підвищити ефективність та залученість команд?

Завдання для самостійної роботи

1. Аналіз конфліктної ситуації за структурною моделлю

Опишіть реальний або змодельований трудовий конфлікт і проаналізуйте його за схемою:

1. Конфліктна ситуація (об'єктивні суперечності)
2. Учасники конфлікту (позиції, мотиви, цінності)
3. Інцидент (що стало «поштовхом»)
4. Динаміка розвитку
5. Наслідки (функціональні та дисфункціональні)

Завдання: заповніть таблицю з цими блоками та зробіть висновок про тип конфлікту.

2. Самодіагностика стилю поведінки в конфлікті

Пройдіть тест Томаса—Кілмана:

1. Визначте свій основний стиль (змагання, уникнення, компроміс, співробітництво, пристосування).
2. Проаналізуйте, у яких робочих ситуаціях він є продуктивним, а в яких – ні.
3. Розробіть рекомендації з розвитку стилю «співробітництво».

3. Самоспостереження: «Мій енергетичний профіль»

Протягом 3–5 днів ведіть щоденне коротке спостереження за своїм станом: рівень енергії (ранок / день / вечір), емоційний фон, найбільш виснажливі завдання, найбільш відновлювальні активності.

Завдання: побудуйте свій «енергетичний графік» та визначте 3 фактори, що найбільше виснажують, і 3, що відновлюють.

4. «Професійні стресори»: аналіз тригерів

Складіть перелік робочих ситуацій, які найчастіше викликають напругу, роздратування, втому, відчуття безсилля.

Розподіліть їх за категоріями: організаційні стресори, комунікативні / міжособистісні, емоційні, когнітивні (перевантаження, багатозадачність)

Завдання: визначте, які з них є контрольованими (ви можете вплинути), а які – неконтрольованими.

5. Завдання на проходження тесту на професійне вигорання:

1. Пройдіть тест MBI (Maslach Burnout Inventory) - адаптовані аналоги у відкритому доступі.

2. Визначте рівень: емоційного виснаження, деперсоналізації, редукції професійних досягнень.

3. Напишіть коротку інтерпретацію: які робочі умови або звички могли спричинити ці показники?

Рекомендована література

1. Кеннеді, Ден. Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком. Путівник багатства/ пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Вид-во "Ранок": Фабула, 2023. 304 с.

2. Меєр Ерін, Гастінгс Рід, Маєр Ерін, Гастінгс С Рід (2025). Netflix і культура інновацій. *Vivat*. 352 с.

3. Технології роботи організаційних психологів. За наук. ред. Л.М. Карамушки. Навчальний посібник / К.: Фірма «ІНКОС», 2005.- 366 с.
<https://www.info-library.com.ua/books-book-148.html>

4. Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. Вилучено з: <https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/fearless-organization.pdf>

5. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

Москаленко НО