ЕВОЛЮЦІЯ ТРЕНДІВ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: РЕТРОСПЕКТИВА І СУЧАСНІСТЬ

EVOLUTION OF TRENDS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: RETROSPECTIVE AND MODERNITY

УДК 331.108:005.21(091+100)
DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-15

Франт Ю.В.[1]
аспірант кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Frant Yurii
Lviv Polytechnic National University

У статті виявлено еволюцію ключових трендів в управлінні кадровим потенціалом суб'єктів господарювання у ретроспективному аспекті та визначено основні характеристики сучасних підходів у цій сфері. Виокремлено ключові зміни, що стосуються HR-аналітики, диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом, ролі HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності, управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі, розвитку компетентностей працівників та імплементації принципів організацій, які навчаються, гнучкості й адаптивність людського потенціалу, зміни підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом, різноманітності, рівності та інклюзії серед персоналу, майбутніх навичок працівників, добробуту і ментального здоров'я персоналу, етичного управління кадровим потенціалом, врахування досвіду працівника упродовж його зв'язку з організацією, а також талант-менеджменту. Обґрунтовано, що сучасні тренди формують нову парадигму управління кадровим потенціалом, яка базується на даних, безперервному навчанні, цілісному розвитку персоналу й адаптації до VUCA-середовища.

Ключові слова: *кадровий потенціал, персонал, підприємство, талант-менеджмент, управління, HR-аналітика, HR-менеджмент.*

In this article, we have identified the evolution of key trends in managing human resources of business entities in a retrospective perspective and identified the main characteristics of modern approaches in this area. We have identified key changes related to HR analytics, digitalization of HR processes, the role of HR processes in ensuring sustainable development and social responsibility, HR management in a remote working environment, development of employee competencies and implementation of the principles of learning organizations, flexibility and adaptability of human potential, changes in approaches to assessing the effectiveness of HR management, diversity, equality and inclusion among staff, future skills of employees, staff well-being and mental health, ethical management of human resources, consideration of employee experience throughout their association with the organization, and talent management. From a methodological point of view, the study is based on a combination of several complementary approaches. The comparative-historical method allowed us to identify the transformation of key aspects of HR policies in time dynamics – from intuitive and straightforward approaches to a comprehensive, ethically motivated, strategically oriented and digitalized system that covers all stages of an employee's "journey" in an organization. A content analysis of modern scientific sources, analytical reports and industry reviews allowed us to identify the main current trends that determine the management of human resources. The systematic approach ensured a logical structuring of these trends by areas and the formation of a comparative table demonstrating a change in focus in human resource management practices. It is substantiated that modern trends form a new paradigm of human resource management based on data, continuous learning, holistic staff development and adaptation to the VUCA environment. In view of the above, we understand that the development of new models for managing the human resources potential of business entities requires not only updating the existing tools and approaches in this area but also rethinking the role of HR management in ensuring a holistic employee experience as a key value of organizations.

Key words: *human resources, personnel, enterprise, talent management, management, HR analytics, HR management.*

Постановка проблеми. Управління кадровим потенціалом традиційно вважається одним із ключовим чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його сталого розвитку. В умовах істотної динамічності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища трансформуються відповідні тренди та підходи в такому управлінні. Значною мірою на вказане трансформування впливають сьогодні і гібридні формати роботи, і цифровізація процесів, і посилення ролі корпоративної соціальної відповідності, і пріоритеризація ESG-стратегій суб'єктів господарювання тощо. Відтак, посилюється актуальність дослідження еволюції трендів в управлінні кадровим потенціалом значно у контексті ретроспективи і сучасності. Таке дослідження дасть змогу виявити закономірності змін в окресленій сфері, трансформацію пріоритетів, а також у перспективі подальших досліджень виробити напрямки удосконалення управлінських практик щодо кадрового потенціалу організацій з урахуванням поточних потреб суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом слід констатувати те, що у вітчизняній та іноземній науковій літературі, а також у практиці за останні роки відбулося істотне зміщення акцентів у сфері управління кадровим потенціалом. Про це свідчить аналізування наукових праць таких вчених, як Ф. Аджайї та К. Удех [1], А. Аль-Сартаві та А. Ханнун [2], П. Андрьє, Р. Джонсон, Дж. Сарабадані та К. Ван Слайк [3], В. Батат [4], Б. Бекер та М. Хуселід [5], С. Бешараті Ківі,

[1] ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4544-9385

Х. Таболі, З. Форотані та Н. Бахрордар [6], Н. Буре, Б. де Йонг, Й. Янсен ін де Вал та Ф. Корнеліссен [7], П. Каліджурі, Д. Коллінгс, Х. де Чієрі та М. Лазарова [8], Д. Дутта та С. Мішра [9], Л. Еспіна-Ромеро, С. Аґірре Франко, Х. Дворачек Конде, Х. Ґерреро-Альседо, Д. Ріос Парра та Х. Раве Рамірес [10], Дж. Ґолд, П. Джолліфф, Дж. Стюарт, К. Ґлейстер та С. Голлідей [11], Й. Хуанг, М. Шум, С. Ву та Дж. Сяо [12], С. Йоосс, Д. Коллінгс, Дж. МакМакін та М. Дікманн [13], А. Кес-Момо, С. Тула, Б. Белло, Г. Омотоє та А. Дараоджимба [14], Г. Кірадо [15], Л. Лемон [16], О. Літорович та О. Карий [17], Е. О. Олусанья [18], С. Паннерселвам [19], Н. Ромпхо та С. ТрукТронг [20], З. Тягунова [21], В. Віссер та К. Каймал [22], Д. Вельш, Л. Берк, Д. Мьотефіндт і М. Нойманн [23] та ін. Публікації цих науковців, зокрема, присвячені розвитку компетенцій, організаційній культурі, мотивуванню, лідерству тощо. Серед помітних напрямів змін сьогодні – це вивчення цифрової трансформації HR-процесів, розвитку інклюзивного середовища, впровадження інструментів HR-аналітики, управління талантами тощо. Проте, попри значну кількість праць в аналізованій сфері, досі існує наукова прогалина в аналізуванні еволюції трендів в управлінні кадровим потенціалом – від традиційних підходів до сучасних інноваційних моделей – з урахуванням контексту як ретроспективного досвіду, так і сучасних викликів.

Результати попередніх авторських досліджень свідчать про те, що сьогодні у сфері управління кадровим потенціалом домінуючими є наукові дослідження, що стосуються HR-аналітики, диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом, ролі HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності, управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі, розвитку компетентностей працівників та імплементації принципів організацій, які навчаються, гнучкості й адаптивність людського потенціалу, зміни підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом, різноманітності, рівності та інклюзії серед персоналу, майбутніх навичок працівників, добробуту і ментального здоров'я персоналу, етичного управління кадровим потенціалом, врахування досвіду працівника упродовж його зв'язку з організацією, а також талант-менеджменту в організаціях в умовах нестабільності. Саме у розрізі цих аспектів і розглянемо еволюцію трендів в управлінні кадровим потенціалом у ракусі ретроспективи і сучасності.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є виявлення трансформацій ключових трендів в управлінні кадровим потенціалом суб'єктів господарювання у ретроспективному аспекті та визначення основних характеристик сучасних підходів у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім розглянемо еволюцію трендів в управлінні кадровим потенціалом організацій за напрямком використання у цій сфері HR-аналітики. Наприклад, якщо зараз HR-аналітика вважається одним із ключових інструментів для ухвалення управлінських рішень в HR-менеджменті, для оцінювання ефективності HR-процесів, для прогнозування плинності персоналу тощо, то ще кілька років тому цей вид аналітики лише зароджувався як напрям, а за основу брались прості звіти та базова статистика щодо персоналу з використанням таблиць Excel.

У сфері диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом сьогодні варто говорити не просто про автоматизацію, а про глибоку трансформацію процесів, де застосовуються хмарні сервіси, блокчейн-технології, мобільні рішення, чат-боти та комплексні HRM-системи. Водночас, ще донедавна системи типу SAP мали змогу використовувати лише великі корпорації, а малий та середній бізнес зосереджував увагу на автоматизації рутинних операцій з персоналом.

Управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі зараз вважається масовою практикою, яка не вимагає особливих знань чи надскладного технічного забезпечення. Натомість, ще навіть до пандемії COVID-19 віддалена робота була рідкістю і застосовувалась здебільшого в IT-галузі чи в сфері фрілансерства. Зрозумілим є те, що масове впровадження віддаленої роботи зумовило необхідність розвитку наукових положень за цим напрямком і цим, зокрема, почали займатись вітчизняні та іноземні науковці.

За останні роки відбулась і зміна ролі HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності. У цьому напрямку варто говорити про перехід від формальних заходів до реальної інтеграції HR-функції у реалізацію ESG-стратегій суб'єктів господарювання, а також у корпоративну культуру. Ще з десяток років тому соціальна відповідальність здебільшого асоціювалась із зовнішньою PR-діяльністю і лише фрагментарно та частково з процесами управління кадровим потенціалом. Як слушно зауважують W. Visser та C. Kymal [22], традиційна корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) була зосереджена на зовнішніх PR-акціях і не враховувала внутрішні аспекти, такі як розвиток персоналу та організаційна культура. Відтак, автори пропонують концепцію створення інтегрованої цінності (IVC) як еволюцію КСВ.

Розглядаючи еволюцію розвитку компетентностей працівників та імплементацію принципів організацій, які навчаються, слід зауважити, що зараз у теорії і практиці поширеними є тенденції безперервного навчання, розвитку soft skills, перекваліфікації, підвищення кваліфікації тощо.

Своєю чергою, донедавна зусилля більшою мірою спрямовувались на розвиток hard skills та на здійснення корпоративного навчання без комплексного стратегічного підходу. Як приклад, у роботі [10] проведено бібліометричний аналіз понад 700 публікацій щодо soft skills у навчанні персоналу організацій з 1999 по 2021 рр. Авторами виявлено зростаючий інтерес до розвитку soft skills, особливо у 2021 р., зокрема soft skills у віртуальних середовищах, машинному навчанні та управлінні проєктами. N.A. Boere, B. de Jong, J. Jansen in de Wal та F. Cornelissen у своїй праці [7, с. 274-290] досліджують, «якою мірою досвід мотивації до трансферу та її особистісні й контекстуальні передумови залежать від того, чи пов'язаний зміст навчання з «м'якими» або «твердими» навичками». Для цього у своєму дослідженні автори використовують «перспективу уніфікованої моделі мотивації, орієнтованої на виконання конкретного завдання».

У сфері гнучкості та адаптивності людського потенціалу в організаціях сьогодні акценти спрямовані на формування кроскультурних команд, на застосування принципів agile HR, а також на культуру змін. Зокрема, D. Welsch, L. Burk, D. Mötefindt та M. Neumann [23] обґрунтовують тезу, що «культурні характеристики на рівні команди необхідно аналізувати індивідуально в міжкультурних командах». Крім того, автори визначили «ключові потенціали щодо культурних характеристик, які забезпечують такі ключові потенціали, як індивідуальна командна субкультура, що відповідає гнучким цінностям, зокрема відкритій комунікації». Натомість, у недалекому минулому домінуючими у теорії і практиці були тези щодо жорсткої ієрархічної структури, чітких посадових інструкцій, мінімальної гнучкості в управління кадровим потенціалом тощо.

Як зазначалось вище, відбулася і зміна підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом. Сьогодні, зокрема, набули поширення такі підходи до оцінювання, як OKR, постійний зворотній зв'язок, 360-огляд, метрики добробуту та залучення тощо. Натомість, донедавна таке оцінювання мало найчастіше формальний характер, перевага надавалась щорічному оцінюванню результативності працівників чи колективів, а пріоритетним було використання ключових показників ефективності (KPI). Як приклад, цікавими є результати досліджень N. Rompho та S. Truktrong [20, с. 293-310], згідно яких встановлено, що «менеджери можуть впроваджувати технології OKR і використовувати їх для заохочення співпраці та інновацій співробітників». Однак «OKR не повинні бути пов'язані з винагородою працівника, а також слід ставити чіткі та складні цілі». У роботі [12] розглянуто використання краудсорсингових методів оцінювання ефективності працівників у контексті переходу від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких організацій. Автори, зокрема, виявляють потенційні упередження та стратегічну поведінку в цих системах оцінювання, підкреслюючи необхідність впровадження більш об'єктивних та справедливих методів діагностування персоналу. У статті О. Літоровича та О. Карого [17, с. 45-51] розглянуто актуальні питання об'єктивної необхідності трансформації функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій. B.E. Becker та M.A. Huselid [5, с. 898-925], аналізуючи еволюцію стратегічного управління людськими ресурсами, наголошують на важливості переходу від традиційних методів оцінювання персоналом до більш інтегрованих систем, які враховують стратегічні цілі організації та вплив управління персоналом на загальну ефективність.

У сучасній науковій літературі різноманітність, рівність та інклюзія (DEI) розглядається як один із пріоритетів HR-стратегії та корпоративної політики. Підприємства активно впроваджують програми DEI для створення інклюзивного середовища та залучення різноманітних талантів. Так, у своїй праці З. Тягунова [21, с. 68-92] вказує на важливість впровадження стратегій неупередженості на робочому місці для підтримки різноманітності, рівності та інклюзії. Авторка підкреслює, що застосування таких стратегій позитивно впливає на бренд роботодавця, управління талантами та на корпоративну культуру. Своєю чергою, дослідження E. Olusanya [18, с. 14-23] рекомендує організаціям «розробляти та впроваджувати інклюзивну стратегію DEI, яка сприяє підвищенню добробуту та ефективності працівників». G. Kiradoo [15, с. 139-151] відзначає, що підприємства, які впроваджують дієві стратегії DEI, отримують значні переваги, включаючи «підвищення залученості працівників, покращення організаційних показників, а також посилення інновацій та креативності».

В історичному ракурсі слід констатувати, що ще кілька років тому проблематика різноманітності, рівності та інклюзії практично не піднімалося в країнах Східної Європи і навіть в економічно розвинутих країнах це здійснювалось швидше декларативно. Сьогодні ж варто говорити про глобальний характер проблематики DEI і це, відповідно, позначається на проблематиці управління кадровим потенціалом підприємств.

Розглядаючи проблематику майбутніх навичок працівників у контексті управління кадровим потенціалом, варто зауважити, що тут теж видно чіткі закономірності у зміщення акцентів дослідження теорією та практикою. Так, сьогодні акценти спрямовані більшою мірою на критичне мислення працівника, його цифрову грамотність,

емоційний інтелект, міжособисті комунікації, здатність до навчання упродовж життя тощо. І це знаходить своє відображення у відповідних стратегіях управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Донедавна більшість роботодавців орієнтувались на жорсткі (hard) навички – знання певних інструментів, технологій, процедур тощо. Прогнозування потреб майбутнього не було широко розповсюдженим, особливо в пострадянських країнах. Освітні програми та HR-ініціативи здебільшого не включали foresight-аналітики або моделей компетенцій, орієнтованих на майбутнє. Сьогодні ж дедалі більше компаній користуються форсайт-дослідженнями – аналітичними інструментами, які допомагають передбачити трансформації ринку праці та потребу в нових компетенціях. Зокрема, у роботі [11] автори доводять, що «розвиток людських ресурсів повинен охоплювати і включати навчання майбутнього і форсайту як нове доповнення до своєї теоретичної і практичної сфери». A. Al-Sartawi та A. Hannoon [2] звертають увагу на те, що у сегменті навчання «існує нагальна потреба у використанні ефективних цифрових рішень для сприяння досягненню Цілей сталого розвитку ООН». Загалом усі ці дослідження стимулюють компанії діяти проактивно у сфері навчання персоналу: формувати «навички майбутнього», адаптовувати власні навчальні програми, залучати таланти з урахуванням довгострокових стратегічних викликів тощо. Сьогодні і у теорії, і у практиці формується підхід, де компетентності розглядаються не як фіксований параметр, а як динамічна складова, що постійно оновлюється – і ці тенденції слід моніторити та прогнозувати.

Добробут і ментальне здоров'я працівників теорією та практикою сьогодні теж розглядається як новий вимір в управлінні кадровим потенціалом підприємств. І ця проблематика нерідко є невід'ємною частиною HR-стратегій провідних компаній. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, суб'єктами господарювання активно впроваджуються різні програми well-being, що включають і психологічні консультації, і політику work-life balance, і тренінги зі стрес-менеджменту, і заохочення до формування гібридного або гнучкого графіку тощо. Усе це стало сьогодні у бізнесі частиною системного підходу до залучення, утримання й ефективності персоналу та вже більше не трактується «пільгою», як було донедавна.

Крім того, в умовах сьогодення важливі акценти спрямовані на забезпечення в організації сприятливого ментального здоров'я, що виходить далеко за межі особистої справи працівника. Вітчизняні реалії, як, зрештою, і досвід іноземного бізнесу, свідчать про те, що ця проблематика ще кілька років тому або ігнорувалась загалом, або згадувалась лише формально. І, зрозуміло, що не використовувались дієві інструменти виявлення чи профілактики станів вигоряння або емоційного дисбалансу працівників. Сьогодні ж суб'єкти господарювання розуміють, що емоційне та фізичне здоров'я безпосередньо впливає на продуктивність, групову динаміку і корпоративну культуру. Поширеними є випадки, навіть в українському бізнесі, коли з'являються спеціалізовані ролі, наприклад, «менеджер з добробуту» або «HR Business Partner з ментального здоров'я», що свідчить про новий етап у розвитку механізмів управління кадровим потенціалом підприємств. Як приклад, D. Dutta та S.K. Mishra у своїй праці [9, с. 1129-1156] констатують, що «важливість психічного благополуччя та потреба організацій у його забезпеченні зростає в постпандемічному контексті». Додатково автори вказують на те, що «хоча штучний інтелект дедалі ширше використовується у функціях управління персоналом, його впровадження та корисність для забезпечення психічного благополуччя є обмеженою». У роботі A.J. Kess-Momoh та співавторів [14, с. 746-757] досліджуються ключові тенденції HR-менеджменту, до яких автори відносять «інтеграцію технологій в HR-процеси, поширення віддаленої роботи та зростаюче значення благополуччя співробітників у формуванні стратегій SHRM».

Розглядаючи поширену сьогодні проблематику етичного управління кадровим потенціалом, слід зауважити, що вона стала однією із ключових в HR-стратегії підприємств. У цьому напрямку суб'єкти господарювання розробляють внутрішні етичні кодекси, створюють окремі спеціалізовані відділи для боротьби з харасментом та булінгом, забезпечують прозорість процедур добору, оцінювання і звільнення персоналу, формують антидискримінаційну політику тощо, істотно посилюючи морально-етичні аспекти управління [3; 6]. Натомість, ще кілька років тому роль HR-функції обмежувалася формальним дотриманням трудового законодавства та внутрішніх регламентів, а проблематика етичного управління кадровим потенціалом здебільшого розглядалася в контексті загального корпоративного управління.

Як свідчить вивчення теорії і практики, сучасний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства дедалі більше зосереджується не лише на задоволеності чи лояльності конкретного працівника, а і на цілісному його досвіді, що охоплює увесь його «шлях» на підприємстві – від першого контакту і аж до офбордингу. Сьогодні організації розуміють, що позитивний такий досвід безпосередньо впливає на залученість, продуктивність, інноваційність і навіть лояльність клієнтів. І щоб забезпечити позитивний такий досвід, впроваджуються практики дизайну employee journey, враховується зворотній зв'язок для постійного покращення умов праці, здійснюється персоналізація взаємодії, розвивається внутрішній

бренд рободавця тощо [4; 16; 19]. Водночас, ще нещодавно управління кадровим потенціалом орієнтувалось переважно на окремі часткові показники, наприклад, на рівень задоволення працівників чи на їхню лояльність. Проте ці елементи не були об'єднані у цілісну систему, а відтак досвід працівника залишався фрагментарним і залежав найчастіше від конкретного керівника або департаменту.

У сучасному VUCA-середовищі (тобто нестабільному, непередбачуваному, складному й неоднозначному) управління талантами стало одним із ключових викликів у сфері управління кадровим потенціалом. Як свідчить вивчення теорії і практики, підприємства щораз частіше зміщують акценти на утримання, розвиток і внутрішню мобільність ключових працівників, а не лише на пошук «нових зірок». Причому, це є характерним не лише для великого бізнесу, а й для середнього чи малого.

Сьогодні таланти розглядаються як ключовий ресурс адаптації до змін. Відтак, HR-команди переглядають підходи до виявлення та розвитку талантів, впроваджують agile-підходи у цій сфері, використовують data-driven аналітику для ухвалення кадрових рішень, а також створюють екосистеми навчання і зростання всередині організацій [1; 8; 13].

Узагальними результати вищенаведеного у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння трендів в управлінні кадровим потенціалом

Сучасні тренди управління кадровим потенціалом	Зміст сучасного тренду управління кадровим потенціалом	Попередні тренди управління кадровим потенціалом	Зміни в трендах
1	2	3	4
Використання аналітики даних в управлінні кадровим потенціалом (HR-аналітики)	HR-аналітика вважається одним із ключових інструментів для ухвалення управлінських рішень в HR-менеджменті, для оцінювання ефективності HR-процесів, для прогнозування плинності персоналу тощо	Переважно інтуїтивне управління кадровим потенціалом; використання простих звітів та базової статистики щодо персоналу з використанням таблиць Excel	Стрімкий розвиток data-driven підходів в управлінні кадровим потенціалом
Диджиталізація процесів управління кадровим потенціалом	Глибока трансформація процесів управління кадровим потенціалом, де застосовуються хмарні сервіси, чат-боти та комплексні HRM-системи	Автоматизація рутинних операцій управління кадровим потенціалом; використання базових HRM-систем	Повна трансформація процесів управління кадровим потенціалом
Управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі	Масова практика, яка не вимагає особливих знань чи надскладного технічного забезпечення	Рідкість; застосування здебільшого в IT-галузі чи в сфері фрілансерства	Масове поширення; поява нових викликів
Роль HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності	Перехід від формальних заходів до реальної інтеграції HR-функції у реалізацію ESG-стратегій суб'єктів господарювання, а також у корпоративну культуру	Соціальна відповідальність здебільшого асоціювалась із зовнішньою PR-діяльністю і лише фрагментарно та частково з процесами управління кадровим потенціалом	Інтеграція в стратегії управління кадровим потенціалом
Розвиток компетентностей працівників та імплементація принципів організацій, які навчаються	Поширення тенденцій безперервного навчання, розвиток soft skills, перекваліфікація з використанням мікропрограм тощо	Розвиток hard skills та здійснення корпоративного навчання без комплексного стратегічного підходу	Навчання стало частиною довгострокової стратегії управління кадровим потенціалом
Гнучкість та адаптивність людського потенціалу в організаціях	Спрямування акцентів на формування кроскультурних команд, на застосування принципів agile HR, а також на культуру змін	Домінуючими були тези щодо жорсткої ієрархічної структури, чітких посадових інструкцій, фіксованих ролей, мінімальної гнучкості в управління кадровим потенціалом тощо	Перехід до гнучких моделей; організаційна гнучкість стала критично важливою умовою виживання суб'єктів господарювання

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Зміна підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом	Набули поширення такі підходи до оцінювання, як OKR, постійний зворотній зв'язок, 360-огляд, метрики добробуту та залучення тощо	Таке оцінювання мало найчастіше формальний характер, перевага надавалась щорічному оцінюванню результативності працівників (колективів), а пріоритетним було використання ключових показників ефективності (KPI)	Використання систем зворотного зв'язку в реальному часі
Різноманітність, рівність та інклюзія в управлінні кадровим потенціалом	Є одним із пріоритетів HR-стратегії та корпоративної політики організацій, особливо в контексті глобалізації та змін у поколіннєвих очікуваннях	Проблематика майже не обговорювалась у науковій літературі	Проблематика набула глобального характеру
Майбутні навички працівників	Акценти спрямовані на критичне мислення працівника, його цифрову грамотність, емоційний інтелект, міжособисті комунікації, здатність до навчання протягом життя тощо	Увага фокусувалась на жорстких (hard) навичках – знання певних інструментів, технологій, процедур; прогнозування потреб майбутнього не було широко розповсюдженим у управлінні кадровим потенціалом	Активне використання форсайт-досліджень в управлінні персоналом, які допомагають прогнозувати трансформації ринку праці та потреби в нових компетенціях
Добробут і ментальне здоров'я працівників	Здійснюється впровадження різних програм well-being; використовуються інструменти виявлення чи профілактики станів вигоряння або емоційного дисбалансу; добробут працівників розглядається як стратегічний актив організації	Проблематика ігнорувалась або згадувалась формально; елементи теперішніх програм well-being розглядались як «пільги»; ментальне здоров'я часто сприймалось як особиста справа працівника	Добробут і ментальне здоров'я працівників розглядається як невід'єна частина корпоративної культури і як стратегічний актив
Етичне управління кадровим потенціалом	Формується антидискримінаційна політика; розробляються внутрішні етичні кодекси; забезпечується прозорість процедур добору, оцінювання та звільнення персоналу; посилюються морально-етичні аспекти в HR-процесах; HR стає провідником етичної культури в організації	Роль HR обмежувалася формальним дотриманням трудового законодавства та внутрішніх регламентів; проблематика етичного управління кадровим потенціалом здебільшого розглядалося в контексті загального корпоративного управління	HR стає ключовою рушійною силою етичної культури в організації
Врахування досвіду працівника упродовж його зв'язку з організацією	Зосередження уваги на цілісному досвіді працівника протягом усього його «шляху» в компанії – від першого контакту до офбордингу; врахування зворотного зв'язку для постійного покращення умов праці	Управління кадровим потенціалом орієнтувалось переважно на окремі часткові показники, які не були об'єднані у цілісну систему, а відтак досвід працівника залишався фрагментарним і залежав найчастіше від конкретного керівника або департаменту	Системне управління «шляхом» працівника у компанії
Талант-менеджмент в організаціях в умовах нестабільності	Зміщення акцентів на утримання, розвиток і внутрішню мобільність ключових працівників; таланти розглядаються як ключовий ресурс адаптації до змін	Управління талантами було характерним здебільшого для зрілих компаній з усталеними структурами	Таланти розглядаються як ключовий чинник адаптації і конкурентоспро-можності організацій у VUCA-середовищі

Висновки. Таким чином, управління кадровим потенціалом пройшло глибоку трансформацію: від інтуїтивно-простих підходів до комплексної, етично вмотивованої, стратегічно орієнтованої та диджиталізованої системи, яка охоплює всі етапи «шляху» працівника в організації. Сучасні HR-тренди, на відміну від попередніх, ґрунтуються на HR-аналітиці, майбутніх навичках працівників, добробуті та ментальному здоров'ї персоналу, принципах сталого розвитку, гнучких моделях управління, інклюзії, well-being-підходах, талант-менеджменті в умовах нестабільності тощо, а також орієнтовані на розвиток soft skills і безперервне навчання персоналу.

З урахуванням вищенаведеного зрозумілим є те, що формування нових моделей управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання вимагає не лише оновлення наявних інструментів і підходів у цій сфері, а й переосмислення ролі HR-менеджменту у забезпеченні цілісного досвіду працівника як ключової цінності організацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ajayi F.A., Udeh C.A. A comprehensive review of talent management strategies for seafarers: Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 11. Issue 2. P. 1116-1131. DOI: https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.2.0560

2. Al-Sartawi A., Hannoon A. E-learning and the Future of Business Education: The Case of GCC. In: Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Nour, A.I. (eds) *Artificial Intelligence and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0. Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol. 528. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56586-1_67

3. Andrieux P., Johnson R.D., Sarabadani J., Van Slyke C. Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*. 2024. Vol. 53. Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101032

4. Batat W. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal.* 2022. Vol. 44. Issue 5. P. 993-1013. DOI: https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133

5. Becker B.E., Huselid M.A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management.* 2006. Vol. 32. Issue 6. P. 898-925. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206306293668

6. Besharati Kivi S., Taboli H., Forotani Z., Barkhrordar N. Identification and Ranking of Ethical Human Resources Management Components in Payam Noor University. *Public Management Researches*. 2025. Vol. 18. Issue 67. P. 187-212. DOI: https://doi.org/10.22111/jmr.2024.47236.6103

7. Boere N.A., de Jong B., Jansen in de Wal J., Cornelissen F. Does training content matter? Differences between soft- and hard-skill trainings in transfer motivation. *Journal of Workplace Learning*. 2023. Vol. 35. Issue 9. P. 274-290. DOI: https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0046

8. Caligiuri P.M., Collings D.G., De Cieri H., Lazarova M.B. Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 11. Issue 1. P. 393-421. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121

9. Dutta D., Mishra S.K. Bots for mental health: the boundaries of human and technology agencies for enabling mental well-being within organizations. *Personnel Review.* 2024. Vol. 53. Issue 5. P. 1129-1156. DOI: https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0832

10. Espina-Romero L.C., Aguirre Franco S.L., Dworaczek Conde H.O., Guerrero-Alcedo J.M., Ríos Parra D.E., Rave Ramírez J.C. Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon.* 2023. Vol. 9. Issue 4. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15468

11. Gold J., Jolliffe P., Stewart J., Glaister C., Halliday S. Futures and foresight learning in HRD. *European Journal of Training and Development*. 2024. Vol. 48. Issue 1/2. P. 133-148. DOI: https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2022-0059

12. Huang Y., Shum M., Wu X., Xiao J.Z. Discovery of Bias and Strategic Behavior in Crowdsourced Performance Assessment. *ArXiv (Cornell University)*. 2019. DOI: https://doi.org/10.48550/arxiv.1908.01718

13. Jooss S., Collings D.G., McMackin J., Dickmann M. A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*. 2024. Vol. 63. Issue 1. P. 141-157. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22192

14. Kess-Momoh A.J., Tula S.T., Bello B.G., Omotoye G.B., Daraojimba A.I. Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 21. Issue 1. P. 746-757. DOI: https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105

15. Kiradoo G. Diversity, equity, and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*. 2022. Vol. 1. P. 139-151.

16. Lemon L.L. The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*. 2019. Vol. 31. Isuue 5-6. Pp. 176-199. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288

17. Літорович О., Карий О. Трансформація функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4. № 2. С. 45-51. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.045

18. Olusanya E.O. Workplace diversity, equity, inclusion. *The Journal of Business Diversity*. 2023. Vol. 23. Issue 4. P. 14-23. https://doi.org/10.33423/jbd.v23i4.6615

19. Panneerselvam S., Balaraman K.Employee experience: the new employee value proposition.

Strategic HR Review. 2022. Vol. 21. Issue 6. P. 201-207. DOI: https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047

20. Rompho N., Truktrong S. Do OKRs help employees collaborate and innovate?. *Measuring Business Excellence.* 2024. Vol. 28. Issue 3/4. P. 293-310. DOI: https://doi.org/10.1108/MBE-02-2023-0018

21. Тягунова З.О. Особливості DE&I: стратегії неупередженості у новітньому робочому середовищі. *Підприємництво та інновації.* 2023. № 27. С. 68-72. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.12

22. Visser W., Kymal C. Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *International Journal of Business Governance and Ethics.* 2015. Vol. 8. Issue 1.

23. Welsch D., Burk L., Mötefindt D., Neumann M. Navigating Cultural Diversity: Barriers and Potentials in Multicultural Agile Software Development Teams. *ArXiv.org.* 2023. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.12061

REFERENCES:

1. Ajayi F.A., Udeh C.A. (2024). A comprehensive review of talent management strategies for seafarers: Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive*, vol. 11, issue 2, pp. 1116-1131. DOI: https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.2.0560

2. Al-Sartawi A., Hannoon A. (2024) E-learning and the Future of Business Education: The Case of GCC. In: Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Nour, A.I. (eds) *Artificial Intelligence and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0. Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 528. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56586-1_67

3. Andrieux P., Johnson R.D., Sarabadani J., Van Slyke C. (2024) Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, vol. 53, issue 1. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101032

4. Batat W. (2022) The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal,* vol. 44, issue 5, pp. 993-1013. DOI: https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133

5. Becker B.E., Huselid M.A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management,* vol. 32, issue 6, pp. 898-925. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206306293668

6. Besharati Kivi S., Taboli H., Forotani Z., Barkhrordar N. (2025) Identification and Ranking of Ethical Human Resources Management Components in Payam Noor University. *Public Management Researches*, vol. 18, issue 67, pp. 187-212. DOI: https://doi.org/10.22111/jmr.2024.47236.6103

7. Boere N.A., de Jong B., Jansen in de Wal J., Cornelissen F. (2023) Does training content matter? Differences between soft- and hard-skill trainings in transfer motivation. *Journal of Workplace Learning*, vol. 35, issue 9, pp. 274-290. DOI: https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0046

8. Caligiuri P.M., Collings D.G., De Cieri H., Lazarova M.B. (2024) Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 11, issue 1, pp. 393-421. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121

9. Dutta D., Mishra S.K. (2024) Bots for mental health: the boundaries of human and technology agencies for enabling mental well-being within organizations. *Personnel Review,* vol. 53, issue 5, pp. 1129-1156. DOI: https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0832

10. Espina-Romero L.C., Aguirre Franco S.L., Dworaczek Conde H.O., Guerrero-Alcedo J.M., Ríos Parra D.E., Rave Ramírez J.C. (2023) Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon,* vol. 9, issue 4. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15468

11. Gold J., Jolliffe P., Stewart J., Glaister C., Halliday S. (2024) Futures and foresight learning in HRD. *European Journal of Training and Development*, vol. 48, issue 1/2, pp. 133-148. https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2022-0059

12. Huang Y., Shum M., Wu X., Xiao J.Z. (2019) Discovery of Bias and Strategic Behavior in Crowdsourced Performance Assessment. *ArXiv (Cornell University)*. DOI: https://doi.org/10.48550/arxiv.1908.01718

13. Jooss S., Collings D.G., McMackin J., Dickmann M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, vol. 63, issue 1, pp. 141-157. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22192

14. Kess-Momoh A.J., Tula S.T., Bello B.G., Omotoye G.B., Daraojimba A.I. (2024) Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, vol. 21, issue 1, pp. 746-757. DOI: https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105

15. Kiradoo G. (2022) Diversity, equity, and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, vol. 1, pp. 139-151.

16. Lemon L.L. (2019) The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, vol. 31, issue 5-6, pp. 176-199. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288

17. Litorovych O., Karyi O. (2022) Transformatsiia funktsionalno-metodychnykh pidkhodiv do upravlinnia personalom v umovakh intehratsii vyrobnytstva i merezhevykh informatsiinykh tekhnolohii [Transformation of functional and methodological approaches to personnel management in the context of integration of production and network information technologies]. *Menedzhment i pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 4, no 2, pp. 45-51. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.045

18. Olusanya E.O. (2023) Workplace diversity, equity, inclusion. *The Journal of Business Diversity*, vol. 23, issue 4, pp. 14-23. DOI: https://doi.org/10.33423/jbd.v23i4.6615

19. Panneerselvam S., Balaraman K. (2022) Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review,* vol. 21, issue 6, pp. 201-207. DOI: https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047

20. Rompho N., Truktrong S. (2024) Do OKRs help employees collaborate and innovate?. *Measuring Business Excellence,* vol. 28, issue 3/4, pp. 293-310. https://doi.org/10.1108/MBE-02-2023-0018

21. Tiahunova Z.O. (2023) Osoblyvosti DE&I: stratehii neuperedzhenosti u novitnomu robochomu seredovyshchi [DE&I features: strategies for impartiality in the new work environment]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii,* no 27, pp. 68-72. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.12

22. Visser W., Kymal C. (2015) Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *International Journal of Business Governance and Ethics,* vol. 8, issue 1.

23. Welsch D., Burk L., Mötefindt D., Neumann M. (2023) Navigating Cultural Diversity: Barriers and Potentials in Multicultural Agile Software Development Teams. *ArXiv.org.* DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.12061