

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент
_____ **Інна САВИЦЬКА**
« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор
_____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління професійною самореалізацією працівників організації»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Людмила БІЛАН**

Виконав

_____ **Іван ЛАЗОР**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ
Лазору Івану Васильовичу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління професійною самореалізацією працівників організації»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «17» грудня 2024 р. № 1103 «З».
Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України та нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини та управління персоналом; методичні рекомендації Міністерства економіки України; теоретичні та практичні напрацювання українських та зарубіжних науковців.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити теоретичний аналіз сутності поняття «професійна самореалізація працівників», визначити її роль у системі управління персоналом.
2. Дослідити мотиваційні чинники та психологічні механізми самореалізації персоналу.
3. Проаналізувати сучасні зарубіжні та вітчизняні підходи до управління розвитком персоналу.
4. Дослідити систему управління професійною самореалізацією персоналу у сервісно орієнтованій компанії (на прикладі ТОВ «Тендер»).
5. Провести практичне дослідження ефективності програм розвитку персоналу, що впроваджуються у компанії.
6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління професійною самореалізацією персоналу.

Дата видачі завдання - «20» листопада 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____ Людмила БІЛАН
Завдання прийняв до виконання _____ Іван ЛАЗОР

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління професійною самореалізацією працівників організації»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти гуманітарно-
педагогічного факультету спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування
України Лазора Івана Васильовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту, робота містить 5 таблиць та 2 малюнки. Список використаних джерел включає 64 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади управління професійною самореалізацією працівників організації. Розкрито сутність понять «самореалізація», «професійний розвиток» та «кар'єрне зростання», окреслено їх взаємозв'язок і відмінності. Проаналізовано чинники, що впливають на рівень професійної самореалізації персоналу, охарактеризовано роль менеджера у створенні умов для розвитку працівників, а також узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід упровадження сучасних моделей управління розвитком людських ресурсів.

Другий розділ присвячено аналізу системи управління професійною самореалізацією персоналу в сервісно орієнтованій компанії у сфері електронних закупівель та аукціонів (на прикладі сервісно орієнтованої компанії ТОВ «Тендер»). Охарактеризовано організаційну структуру, кадровий потенціал і мікроклімат колективу, досліджено діючу систему мотивації та оцінки результативності працівників на основі KPI. Проведено SWOT-аналіз та виявлено основні проблемні аспекти розвитку персоналу, зокрема фрагментарність існуючих заходів навчання та необхідність систематизації персоналізованих підходів до професійної самореалізації працівників.

У третьому розділі окреслено напрями вдосконалення системи управління професійною самореалізацією персоналу компанії. Запропоновано інтегровану модель розвитку на основі поєднання концепцій 70/20/10, competency-based development та self-directed learning, розроблено програму підтримки добровільної професійної самореалізації працівників, визначено механізми моніторингу ефективності та систему спеціалізованих KPI-індексів. Обґрунтовано економічну та управлінську доцільність упровадження запропонованих заходів, визначено їх очікуваний вплив на продуктивність персоналу, якість клієнтського сервісу та формування корпоративної культури довіри і розвитку.

Результати дослідження систематизовано та узагальнено у висновках, де сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження сучасної системи управління професійною самореалізацією персоналу в сервісно орієнтованих компаніях.

Ключові слова: управління, професійна самореалізація, розвиток персоналу, мотивація, корпоративна культура, KPI, сервісна організація, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління професійною самореалізацією працівників	9
1.1. Сутність поняття «професійна самореалізація»	9
1.2. Професійна самореалізація як складова системи управління персоналом	14
1.3. Фактори впливу на рівень самореалізації працівників у міжнародних та вітчизняних практиках	21
Висновки до першого розділу	42
Розділ 2 Діагностика управління професійною самореалізацією в компанії ТОВ «Тендер»	44
2.1. Характеристика сервісно-орієнтованої компанії (ТОВ «Тендер»)	44
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організаційної культури	45
2.3. Проблеми та резерви підвищення ефективності управління	47
Висновки до другого розділу	53
Розділ 3 Шляхи удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу	55
3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення системи самореалізації персоналу	55
3.2. Розробка програми розвитку професійної самореалізації працівників	70
3.3. Механізми моніторингу й оцінка ефективності запропонованих заходів	73
Висновки до третього розділу	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, динамічним розвитком технологій та швидкими змінами ринку праці, вимагають від організацій нових підходів до управління персоналом. Одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є створення умов для професійної самореалізації працівників, що дозволяє максимально розкрити їхній потенціал, ініціативність та креативність.

Професійна самореалізація виступає важливою складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки безпосередньо впливає на рівень мотивації, задоволеності працею, а також на якість виконання службових обов'язків. Вона базується на усвідомленому прагненні працівників до розвитку власних компетенцій і побудови кар'єри у відповідності до особистих цінностей і цілей організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку дієвих управлінських механізмів, які сприяють формуванню внутрішньої мотивації до саморозвитку та забезпечують баланс між цілями компанії та індивідуальними прагненнями працівників. Особливої ваги це питання набуває у компаніях сфери клієнтського сервісу, де результативність роботи значною мірою залежить від професійного рівня, емоційної стійкості та залученості персоналу.

Об'єкт дослідження – управління професійною самореалізацією працівників організації.

Предмет дослідження – інструменти управління професійною самореалізацією персоналу в компанії, діяльність якої пов'язана з наданням клієнтського сервісу.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління професійною самореалізацією працівників, з урахуванням специфіки організації, де

основним пріоритетом є розвиток команди через усвідомлений саморозвиток кожного працівника.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади поняття професійної самореалізації та її значення в системі управління персоналом.

2. Проаналізувати чинники, що впливають на рівень самореалізації працівників у сучасних організаціях.

3. Дослідити існуючу систему розвитку персоналу в компанії, зокрема діючі практики, такі як літературний клуб, індивідуальні картки розвитку, участь у вебінарах та освітніх заходах.

4. Визначити проблеми та бар'єри у процесі професійної самореалізації працівників.

5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення управління саморозвитком персоналу шляхом створення сприятливого мотиваційного середовища та корпоративної культури розвитку.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до управління персоналом, методи аналізу, синтезу, порівняння, анкетування та узагальнення.

Наукова новизна роботи полягає у формулюванні концептуального підходу до управління професійною самореалізацією працівників, заснованого на добровільному саморозвитку та ініціативі співробітників, а не на зовнішньому примусі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності компаній сфери клієнтського сервісу для підвищення рівня залученості персоналу, розвитку корпоративної культури навчання та зростання загальної ефективності команди.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ САМОРЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність поняття « професійна самореалізація»

Поняття «самореалізація» має свій початок саме в психології, де воно означало кінцеву мету розвитку людини як особистості, а зараз відбулась адаптація до реалій менеджменту, де самореалізація перетворилося на важливий інструмент мотивації та управління персоналом.

У менеджменті концепція самореалізації еволюціонувала від абстрактної психологічної теорії до практичного інструменту управління та розвитку персоналу:

✓ Ранні етапи: Спочатку ідеї А. Маслоу [11] та К. Роджерса [12] про високі потреби працівників не були в центрі уваги менеджменту, який фокусувався на базових потребах та ефективності.

✓ Кінець 20 століття (Поява самоменеджменту): Наприкінці 20 століття зростаюча швидкість змін, невизначеність зовнішнього середовища та потреба в інноваціях привели до виникнення концепції самоменеджменту. Це стало відповіддю на потребу повнішого використання творчого та інтелектуального потенціалу співробітників.

✓ Сучасний менеджмент: Сьогодні самореалізація розглядається як ключовий елемент мотивації, залученості та розвитку персоналу. Менеджмент визнає, що працівники, які мають можливість реалізувати свої здібності, цінності та цілі на робочому місці, є більш продуктивними та лояльними. Концепції професійного самовизначення, кар'єрного зростання та створення умов для творчості стали невід'ємною частиною сучасного управління людськими ресурсами.

Отже, поняття «самореалізація» пройшло шлях від фундаментальної психологічної потреби до стратегічного імперативу в сучасному

менеджменті, що підкреслює його важливість як для індивідуального благополуччя, так і для організаційного успіху.

У наукових і практичних дослідженнях поняття професійної самореалізації, професійного розвитку та кар'єрного зростання часто плутають або підміняють одне одним. Проте, попри певну взаємопов'язаність, ці явища мають різну змістову природу та відображають різні аспекти професійного становлення особистості. Для коректного розуміння сутності професійної самореалізації важливо чітко розмежувати ці поняття та визначити, у чому саме полягає їхня відмінність.

Ключова відмінність між самореалізацією, професійним розвитком і кар'єрним зростанням полягає в їхній меті, масштабі та фокусі.

Таблиця 1.1.

Порівняльна таблиця понять самореалізація, професійний розвиток, кар'єрне зростання [26; 43; 47; 56]

	Самореалізація	Професійний розвиток	Кар'єрне зростання
Мета	Найповніше розкриття та реалізація всього внутрішнього потенціалу, здібностей, талантів і творчих можливостей особистості. Це кінцева мета людського розвитку, що веде до відчуття глибокого сенсу життя та задоволення.	Підвищення ефективності та компетентності в певній професійній діяльності. Це процес постійного навчання, набуття нових знань, навичок (як жорстких, так і м'яких) та досвіду, необхідних для успіху в конкретній галузі.	Просування службовими сходами, отримання вищого соціального та професійного статусу, збільшення відповідальності та, як правило, зростання рівня доходу.
Масштаб	Холістичний (цілісний). Охоплює всі сфери життя: особисті стосунки, хобі, духовність, фізичне здоров'я, громадянську активність і професійну діяльність.	Спеціалізований, орієнтований на роботу. Є підмножиною особистісного розвитку.	Структурний/ієрархічний. Стосується позиції людини в організації чи професійній ієрархії.
Фокус	Внутрішній світ, самопізнання, цінності та ідентичність. Це безперервний процес	Навички, знання та атрибути, необхідні для успішного виконання робочих завдань та	Зовнішні показники успіху: посада, статус, визнання, винагорода. Кар'єрне зростання є

	«становлення» та вдосконалення себе як людини	підвищення кваліфікації.	результатом застосування навичок, набутих під час професійного розвитку.
--	---	--------------------------	--

Самореалізація є парасольковим поняттям, яке може включати в себе прагнення до професійного успіху та кар'єрного зростання, якщо вони відповідають внутрішнім цінностям та потенціалу особистості. Професійний розвиток забезпечує інструменти та навички, необхідні для кар'єрного зростання. Хоча професійний розвиток і кар'єрне зростання можуть сприяти самореалізації, людина може досягти високого кар'єрного становища, але при цьому не відчувати себе повністю реалізованою як особистість, якщо робота не відповідає її глибинним потребам та ідентичності.

Психологічні аспекти самореалізації охоплюють складний комплекс внутрішніх процесів, які спонукають людину до розкриття свого потенціалу. Ключовими серед них є мотивація досягнення, потреба у визнанні та внутрішня мотивація:

➤ **Внутрішня мотивація**

Внутрішня мотивація є фундаментальним аспектом самореалізації. Вона стосується діяльності, яка виконується заради неї самої, а не заради зовнішніх нагород чи тиску.

Сутність: Джерело мотивації знаходиться всередині людини. Це внутрішнє бажання займатися діяльністю, яка приносить задоволення, відчуття компетентності та самовизначення.

Роль у самореалізації: Згідно з теорією самодетермінації (Е. Десі та Р. Раян), внутрішня мотивація живиться трьома базовими вродженими потребами [15]:

Автономія: Відчуття контролю над власним життям та діяльністю, можливість робити власний вибір.

Компетентність: Відчуття майстерності, ефективності у взаємодії з навколишнім середовищем.

Пов'язаність (спорідненість): Відчуття приналежності та зв'язку з іншими людьми.

Значення: Внутрішня мотивація є більш стійкою та потужною рушійною силою для довгострокового процесу самореалізації, ніж зовнішні стимули. Вона лежить в основі творчості, допитливості та постійного особистісного зростання.

➤ Мотивація досягнення

Мотивація досягнення – це стійке прагнення людини до успіху, досконалості та подолання перешкод.

Сутність: Це бажання виконувати завдання краще, ніж раніше, або краще, ніж інші. Люди з високою мотивацією досягнення орієнтовані на виклики та постійне вдосконалення.

Роль у самореалізації: Цей аспект забезпечує енергію та наполегливість, необхідні для реалізації потенціалу. Він спонукає людину ставити перед собою складні, але реалістичні цілі, брати на себе відповідальність за їх досягнення та долати труднощі.

Значення: Мотивація досягнення перетворює абстрактне бажання самореалізації на конкретні дії, плани та результати. Вона допомагає людині розвивати компетентність та майстерність у певних сферах.

➤ Потреба у визнанні

Потреба у визнанні стосується бажання людини бути поміченою, оціненою та поважаною іншими.

Сутність: За Абрахамом Маслоу, потреба у визнанні (повазі) знаходиться на передостанньому рівні ієрархії потреб. Вона включає потребу в самоповазі (гідність, впевненість, компетентність) та повазі з боку інших (статус, слава, визнання) [11].

Роль у самореалізації: Зовнішнє визнання (похвала, нагороди, статус) може слугувати потужним каталізатором, який підтверджує цінність зусиль людини та мотивує до подальших звершень. Внутрішнє визнання (самоповага) є критично важливим для формування здорової самооцінки, яка, у свою чергу, є необхідною передумовою для самореалізації.

Значення: Хоча самореалізація керується переважно внутрішніми мотивами, зовнішнє визнання та повага забезпечують соціальну підтримку та зворотний зв'язок, які допомагають людині утвердитися на шляху розкриття свого потенціалу.

Ці три аспекти тісно взаємопов'язані: внутрішня мотивація є двигуном, який запускає процес самореалізації. Мотивація досягнення надає цьому процесу структуру та спрямованість на результат. Потреба у визнанні забезпечує необхідну соціальну та особистісну підтримку, зміцнюючи самооцінку та впевненість на цьому шляху. Збалансована взаємодія цих психологічних аспектів створює сприятливе підґрунтя для повноцінної та гармонійної самореалізації особистості.

Самореалізація працівників має вирішальне значення для ефективності організації, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність, залученість та утримання персоналу.

Мотивація та додаткові зусилля: Співробітники, які відчувають, що їхня робота сприяє їхній особистій самореалізації, є внутрішньо мотивованими, що спонукає їх докладати додаткових (дискреційних) зусиль, які виходять за межі мінімальних вимог посади.

Підвищення ефективності: Задоволені та вмотивовані працівники виконують завдання ефективніше та з вищою якістю, що позитивно позначається на загальних бізнес-результатах.

Творчий підхід: Самовираження та можливість реалізувати свої творчі здібності на робочому місці сприяють генерації нових ідей, пошуку

інноваційних рішень проблем та більш динамічній адаптації команд до мінливих ринкових умов.

Ініціативність: Працівники, які реалізують свій потенціал, частіше беруть на себе відповідальність та пропонують ініціативи, що веде до постійного вдосконалення процесів в організації.

Сильна відданість: Існує значний позитивний зв'язок між самореалізацією працівників, їхньою залученістю до роботи та відданістю організації. Вони пишаються тим, що є частиною компанії, та дбають про її майбутній розвиток.

Зниження плинності кадрів: Компанії, які інвестують у розвиток та добробут своїх співробітників, відзначають значне зниження плинності кадрів. Працівники залишаються в організації довше, якщо відчують, що можуть досягати своїх особистих цілей без шкоди для професійного успіху.

Позитивний вплив на команду: Задоволені та реалізовані співробітники підтримують ефективні робочі стосунки, створюють позитивну атмосферу та сприяють здоровій корпоративній культурі.

Привабливість для талантів: Компанії, що підтримують самореалізацію, стають більш привабливими для висококваліфікованих фахівців, що полегшує залучення та утримання найкращих талантів на конкурентному ринку праці.

Отже, інвестування в самореалізацію працівників – це не просто прояв турботи про персонал, а стратегічний імператив, який забезпечує стійкий розвиток та високу ефективність організації в довгостроковій перспективі.

1.2. Професійна самореалізація як складова системи управління персоналом

Професійна самореалізація працівників – це динамічний процес активного, мотивованого та усвідомленого самовиявлення власних професійно-особистісних якостей, сутнісних сил та можливостей у

багатовимірній практичній діяльності. У контексті стратегічного управління персоналом (СУП) вона виходить за рамки простого задоволення індивідуальних потреб, перетворюючись на ключовий стратегічний ресурс та імператив для досягнення цілей організації.

Стратегічне управління персоналом передбачає системний, довгостроковий підхід до управління людськими ресурсами, інтегруючи HR-стратегії з загальною бізнес-стратегією.

Таблиця 1.2

Аналіз аспектів СУП в розрізі зв'язку з ПС та цінності [23; 35; 56]

Аспект СУП	Зв'язок із Професійною Самореалізацією	Стратегічна цінність
Залучення та утримання талантів	Можливість самореалізації є потужним нематеріальним мотиватором та фактором вибору роботодавця.	Зниження плинності кадрів, забезпечення конкурентної переваги на ринку праці.
Управління продуктивністю	Самореалізований працівник, як правило, високомотивований , демонструє ініціативу та вищий рівень професійної майстерності.	Зростання загальної ефективності організації та якості кінцевого продукту/послуги.
Розвиток та навчання персоналу	Самореалізація вимагає постійного вдосконалення (навчання, підвищення кваліфікації), що відповідає потребам організації у висококомпетентних кадрах.	Формування кадрового резерву та забезпечення здатності організації до інновацій та адаптації.
Формування корпоративної культури	Підтримка самореалізації сприяє створенню культури довіри, відповідальності та розвитку .	Підвищення організаційної стійкості та лояльності працівників.

Управління професійною самореалізацією працівників в рамках СУП вимагає впровадження спеціальних, стратегічно орієнтованих HR-механізмів:

- ✓ *Управління кар'єрою та кар'єрне зростання:*

Професійна самореалізація часто репрезентується як успішне професійне життя/кар'єра, що включає як вертикальне просування, так і

горизонтальне вдосконалення у професії (підвищення професійної майстерності).

СУП має розробляти індивідуальні плани розвитку та кар'єри, що відповідають як потребам працівника, так і довгостроковим потребам організації у компетенціях.

✓ *Формування «самореалізуючого» робочого середовища:*

Створення умов для автономії, ініціативи та прийняття рішень (делегування повноважень). Забезпечення зворотного зв'язку та визнання досягнень, що коригує досвід особистісної складової та детермінує досвід професійної самокорекції.

✓ *Система мотивації та стимулювання:*

Перехід від виключно фінансової мотивації до комбінованих систем, де значуще місце посідають можливості для навчання, складні та відповідальні завдання, які дозволяють розкрити потенціал. Стимулювання професійного саморозвитку через спеціальні програми та ресурси.

Таким чином, професійна самореалізація є не просто функцією соціально-психологічної роботи, а системною цільовою настановою стратегічного управління персоналом, спрямованою на максимальне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації.

Професійна самореалізація посідає центральне, хоча й по-різному інтерпретоване, місце в основних моделях управління людськими ресурсами (HRM). Вона є ключовим фактором, що забезпечує синтез індивідуальних прагнень і цілей організації.

1. Мотиваційна модель HRM: У цій моделі самореалізація виступає вищою потребою та головним нематеріальним стимулом до праці.

Сутність: Мотиваційна модель базується на теоріях змістовної мотивації (А. Маслоу [11], Ф. Герцберг [13], Д. Мак-Клелланд [14]), де потреба у самореалізації (або самоактуалізації) є вершиною ієрархії.

Місце самореалізації: Джерело внутрішньої мотивації: Робота має бути не лише засобом задоволення базових потреб (зарплата, умови), а й надавати можливості для розвитку, використання талантів та досягнення значущих цілей.

Фактор задоволеності (Мотиватор): За теорією Ф. Герцберга [13], можливість досягнень, визнання та зростання (що є суттю самореалізації) є мотиваційними факторами, які безпосередньо підвищують задоволеність роботою та продуктивність, на відміну від «гігієнічних» факторів.

Фокус HRM: Створення мотивованого робочого середовища, що включає збагачення праці, делегування відповідальності та проектування робочих місць, які дозволяють працівнику проявляти ініціативу та розкривати потенціал.

2. Компетентнісна модель HRM: У цій моделі самореалізація розглядається як динамічний процес застосування та розвитку ключових компетенцій.

Сутність: Модель фокусується на ідентифікації, оцінці та розвитку компетенцій (знань, навичок, здібностей та особистісних характеристик), необхідних для досягнення стратегічних цілей організації.

Місце самореалізації: Потреба у зростанні компетенцій: Самореалізація трактується як прагнення до професійної майстерності та постійного вдосконалення. Працівник реалізує себе через успішне застосування та розвиток своїх ключових компетенцій.

Синхронізація потреб: HRM прагне узгодити компетенції працівника, які він прагне реалізувати, з компетенціями, необхідними для конкретної посади та майбутніх завдань.

Фокус HRM: Управління розвитком кар'єри та навчання. Розробка індивідуальних планів розвитку (ІПР), коучинг, менторинг та ротація кадрів, які надають працівнику нові виклики та можливості для розкриття

потенціалу та набуття нових компетенцій. Самореалізація досягається через успішність у використанні компетенцій.

3. Поведінкова модель HRM: У цій моделі самореалізація вбудована у формування бажаної робочої поведінки та організаційної культури.

Сутність: Поведінкова модель (часто пов'язана з Теорією Y Д. Мак-Грегора [14]) виходить з припущення, що працівники за своєю природою готові та бажають працювати, брати на себе відповідальність і можуть контролювати себе, якщо їхні цілі узгоджуються з цілями організації.

Місце самореалізації: Узгодження цінностей та ідентичності: Самореалізація відбувається через прийняття та активну демонстрацію організаційно бажаної поведінки, яка дозволяє працівнику відчувати себе частиною значущої справи та реалізовувати свої цінності у робочому процесі.

Створення сприятливої культури: HRM має створити культуру, де ініціатива, відповідальність, автономія та участь у прийнятті рішень є нормою. Саме ці поведінкові атрибути дають простір для самовираження та самореалізації.

Фокус HRM: Управління продуктивністю через цілі (MBO), делегування повноважень та залучення до участі (Participative Management). Забезпечення того, що структура роботи та стиль управління заохочують активну, ініціативну та відповідальну поведінку, що є проявом самореалізації.

У сучасній теорії менеджменту професійна самореалізація працівників розглядається як один із ключових чинників, що визначають довгострокову конкурентоспроможність організації. Вона охоплює здатність особистості реалізувати свої компетенції, таланти та професійні прагнення в межах робочого середовища. Проте самореалізація не є ізольованим явищем: вона формується під впливом численних організаційних факторів, серед яких центральне місце посідає корпоративна культура. У свою чергу, рівень

самореалізації персоналу прямо й опосередковано впливає на організаційну ефективність, що створює взаємозалежну, багатовимірну систему.

Корпоративна культура, за Е. Шейном [3], – це сукупність базових припущень, цінностей і норм поведінки, які визначають «правила гри» в організації. Якщо культура орієнтована на розвиток, відкритість і партнерські взаємини, вона створює умови для розкриття потенціалу співробітників. Така культура заохочує ініціативність, формує довіру між працівниками та керівництвом, підтримує прагнення до навчання і самовдосконалення. Натомість авторитарна, закрита або реактивна модель корпоративної культури здатна блокувати можливості професійного зростання, знижуючи рівень внутрішньої мотивації та залученості персоналу.

Самореалізація співробітників виступає важливим аспектом їхньої внутрішньої мотивації. Теорія самоактуалізації А. Маслоу [11] доводить, що прагнення до реалізації свого потенціалу є природною потребою людини. У разі її задоволення працівники відчують професійне задоволення, емоційну стійкість і внутрішню залученість до діяльності. Працівники, які мають умови для самореалізації, демонструють вищий рівень продуктивності, більш охоче беруть участь у командних процесах, проявляють креативність і ініціативність. Це підтверджують і сучасні дослідження Gallup, згідно з якими залучені співробітники здатні підвищувати продуктивність організації на 20–30%.

Важливо зазначити, що самореалізація працівників та корпоративна культура взаємодіють у двосторонньому зв'язку. З одного боку, культура визначає можливості для розвитку, з іншого – самореалізовані працівники формують новий, вищий рівень організаційної культури. У компаніях, де заохочується ініціативність, співробітники самі стають носіями цінностей розвитку, взаємопідтримки та професійної відповідальності. Це сприяє формуванню ефекту «культурної само підтримки», коли позитивні моделі поведінки відтворюються та посилюються всередині колективу.

Рівень самореалізації працівників також має безпосередній вплив на організаційну ефективність. Він проявляється у покращенні як індивідуальної результативності, так і загального клімату в команді. Працівники, які відчують підтримку свого розвитку, рідше вигорають, демонструють вищу стійкість до стресів, легше адаптуються до змін і виявляють більшу лояльність до організації. Таким чином, самореалізований персонал стає драйвером інноваційних процесів, підвищення якості клієнтського сервісу та зростання конкурентоспроможності організації.

Синергія між трьома елементами – самореалізацією, корпоративною культурою та ефективністю – формує позитивний замкнений цикл. Підтримувальна культура сприяє самореалізації, самореалізовані працівники посилюють корпоративну культуру, а разом вони забезпечують високі результати діяльності компанії. Це доводить, що розвиток персоналу не можна розглядати лише як соціальну ініціативу: це стратегічний ресурс управління, який забезпечує стійкий розвиток організації.

У підсумку, ефективне управління професійною самореалізацією потребує комплексного підходу, що поєднує культурні, психологічні та управлінські механізми. Компанії, які формують сприятливу корпоративну культуру та підтримують прагнення працівників до розвитку, створюють умови для високої продуктивності, інноваційності та стабільного зростання. Саме тому в сучасному менеджменті самореалізація персоналу розглядається не як побічний ефект правильної політики, а як стратегічна передумова довгострокової ефективності.

Стиль управління є одним із ключових чинників, що визначають не лише поведінку працівників у робочому процесі, а й глибину їхньої професійної самореалізації. У менеджменті стиль керівництва розглядається як сукупність підходів, поведінкових моделей та управлінських рішень, які керівник застосовує у взаємодії з підлеглими. Від того, наскільки стиль керування відповідає потребам співробітників у розвитку, автономії та

визнанні, залежить якість їхнього саморозкриття, мотивація до професійного зростання та ступінь залученості в діяльність організації.

Демократичний стиль: стимулювання автономії та самовираження

Демократичний стиль управління ґрунтується на партнерській взаємодії між керівником і командою, відкритості комунікації та залученні співробітників до прийняття рішень. У межах цього підходу керівник виступає координатором, який створює умови для ініціативності та розвитку самостійності працівників.

Вплив демократичного стилю на самореалізацію є переважно позитивним. Залучення співробітників до визначення цілей, обговорення шляхів їх досягнення та участь в ухваленні рішень формують відчуття значущості та відповідальності. Працівники, які мають можливість висловлювати власні ідеї, брати участь у проєктах відповідно до своїх сильних сторін і отримувати конструктивний зворотний зв'язок, демонструють вищий рівень внутрішньої мотивації та професійної активності.

Демократичний стиль також сприяє формуванню безпечного психологічного середовища, що є важливою умовою саморозвитку. У такій команді працівники не бояться помилок, навпаки – вони сприймаються як частина процесу навчання. Це робить демократичний стиль одним із найбільш сприятливих для розвитку творчого потенціалу, ініціативності та самореалізації персоналу.

Авторитарний стиль: обмеження творчості та самостійності

Авторитарний стиль управління характеризується високою централізацією влади, жорстким контролем і мінімальним залученням співробітників до прийняття рішень. Основою такого стилю є вертикальна комунікація, де керівник визначає цілі, методи та строки виконання без обговорення з працівниками.

У контексті самореалізації авторитарний стиль має переважно стримувальний вплив. Працівники, позбавлені можливості проявляти ініціативу, рідше відчують себе значущими для організації. Відсутність гнучкості та свободи дій звужує простір для розвитку компетенцій, а жорсткі вимоги та контроль можуть призводити до професійного вигорання.

Разом із тим, авторитарний стиль може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидких рішень, високої дисципліни або роботи в умовах кризових обставин. Однак його тривале застосування знижує внутрішню мотивацію, обмежує творчість та блокує фундаментальні механізми самовдосконалення працівників. У колективах із домінуванням авторитарної моделі співробітники частіше демонструють поведінку «виконання мінімуму», а не прагнення до розвитку чи підвищення якості результатів.

Коучинговий стиль: створення максимально сприятливих умов для самореалізації [3].

Коучинговий стиль управління є сучасним підходом, що базується на ідеях самостійного розвитку та внутрішньої мотивації. Його сутність полягає в тому, що керівник виступає наставником, який допомагає працівнику розкрити свій потенціал через постановку запитань, окреслення цілей, розвиток рефлексії та підтримку у пошуку рішень.

Коучинговий стиль має найсильніший позитивний вплив на професійну самореалізацію працівників. Він формує середовище, у якому співробітники не лише виконують завдання, а й розуміють їхній глибший сенс та власний внесок у результат. Працівник набуває здатності аналізувати свої сильні та слабкі сторони, визначати напрями розвитку, формувати індивідуальну траєкторію професійного зростання [45].

Керівник-коуч проводить регулярні бесіди, спрямовані на рефлексію, постановку цілей та пошук рішень, що підвищує рівень усвідомленості й відповідальності співробітника. Такий підхід сприяє формуванню внутрішнього відчуття прогресу, що є ключовим елементом самореалізації.

Коучинговий стиль також зменшує ризики вигорання, оскільки допомагає працівнику бачити перспективи розвитку та отримувати підтримку у складних ситуаціях [12].

Узагальнюючи вплив кожного стилю, можна зазначити:

Демократичний стиль створює сприятливі умови для розвитку, дозволяє виявляти творчість і формує атмосферу залученості – його можна вважати ефективним для більшості колективів. Авторитарний стиль забезпечує дисципліну, але стримує розвиток потенціалу працівників і застосовується здебільшого у специфічних ситуаціях. Коучинговий стиль є найбільш орієнтованим на індивідуальний розвиток і самореалізацію, оскільки допомагає співробітникам будувати власну траєкторію професійного зростання.

1.3. Фактори впливу на рівень самореалізації працівників у міжнародних та вітчизняних практиках

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції ефективний розвиток персоналу перетворюється на стратегічний пріоритет для більшості успішних компаній. Провідні міжнародні та вітчизняні організації розглядають управління професійною самореалізацією як комплексну систему заходів, спрямованих на формування внутрішньої мотивації працівників, розвиток їхніх компетенцій та створення умов для розкриття індивідуального потенціалу. Досвід різних країн демонструє, що саме інвестиції у розвиток людського капіталу стають ключовим рушієм зростання продуктивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Професійна самореалізація працівників формується під впливом цілого комплексу чинників, що охоплюють як особистісні характеристики, так і умови організаційного середовища. У сучасних дослідженнях ця категорія розглядається як багатовимірне явище, де внутрішні мотиви, компетентності

та цінності працівника переплітаються з корпоративною культурою, стилем управління, можливостями розвитку та рівнем підтримки з боку керівництва. Саме тому для глибшого розуміння механізмів професійної самореалізації необхідно ідентифікувати ключові фактори, що визначають потенціал людини до зростання, прояву ініціативи та використання своїх здібностей на користь організації.

Метою даного підрозділу є визначення та систематизація внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на прагнення працівника до розвитку та рівень його професійної самореалізації в міжнародних та вітчизняних практиках. Аналіз цих факторів дозволить визначити, яким чином організація може створити сприятливе середовище для розкриття людського потенціалу, а також виявити елементи, що можуть стримувати чи, навпаки, посилювати цей процес.

Внутрішні фактори охоплюють особистісні характеристики працівника, його цінності, здібності та психологічні ресурси, які визначають здатність до розвитку та прагнення реалізувати професійний потенціал. Саме ці чинники формують внутрішню готовність працівника до навчання, прийняття нових викликів та досягнення результатів.



Рис. 1.1. Внутрішні фактори професійної самореалізації працівників [2; 3; 43]

1. Індивідуальні цінності

Індивідуальні цінності визначають, наскільки діяльність працівника узгоджується з його особистими переконаннями, життєвими пріоритетами та уявленнями про сенс професійної діяльності. Коли цінності людини збігаються з цінностями організації, виникає внутрішня мотивація до розвитку, підвищується рівень залученості та бажання реалізовувати свої здібності. Навпаки, ціннісний дисонанс знижує внутрішню готовність до самореалізації та може провокувати опір навіть за наявності зовнішніх стимулів.

2. Рівень мотивації

Мотивація є ключовим психологічним чинником, що визначає глибину включеності працівника у професійну діяльність. Внутрішня мотивація – прагнення досягати, самонавчатися, розв'язувати складні завдання – безпосередньо сприяє самореалізації. Зовнішня мотивація (винагороди, премії, визнання) може бути допоміжним стимулом, проте тривалий розвиток і самореалізація більшою мірою ґрунтуються саме на внутрішніх мотиваційних драйверах. Висока мотивація зміцнює готовність брати відповідальність, проявляти ініціативу та розширювати компетентності.

3. Професійні компетенції

Професійні компетенції – це сукупність знань, навичок і досвіду, які визначають здатність працівника ефективно виконувати свої функції. Рівень розвитку компетенцій впливає на те, наскільки впевнено працівник може застосовувати свій потенціал та братися за складніші завдання. Високий рівень компетентності створює базу для кар'єрного зростання та професійної самореалізації, тоді як їх нестача може гальмувати розвиток, викликати невпевненість та знижувати мотивацію.

4. Емоційний інтелект

Емоційний інтелект охоплює здатність усвідомлювати власні емоції, управляти ними, розуміти емоції інших людей і будувати ефективні

взаємини. Цей фактор відіграє важливу роль у професійній самореалізації, оскільки високий рівень емоційного інтелекту сприяє конструктивній взаємодії, стресостійкості, здатності адаптуватися до змін та вирішувати конфлікти. Працівники з розвиненим емоційним інтелектом легше інтегруються в команду, проявляють ініціативу та ефективно працюють у складних ситуаціях, що безпосередньо впливає на їх професійний розвиток.

Зовнішні фактори формують середовище, у якому працівник реалізує свій потенціал, взаємодіє з колегами та керівництвом і отримує можливості для розвитку. На відміну від внутрішніх чинників, ці фактори визначаються організацією: її політикою, підходами до управління та ресурсами, які вона готова інвестувати в персонал. Саме зовнішнє середовище значною мірою впливає на те, чи буде персонал прагнути до самореалізації та професійного зростання.



*Рис. 1.2. Зовнішні фактори професійної самореалізації працівників
[1; 18; 56]*

1. Організаційне середовище

Організаційне середовище включає культуру, клімат, структуру та загальні умови праці, що визначають характер взаємодії всередині компанії. Позитивне, підтримувальне середовище стимулює відкритість, ініціативність та розвиток творчості. Натомість надмірно бюрократизоване або конфліктне середовище створює бар'єри, які стримують прагнення працівника до професійного самовдосконалення. Атмосфера довіри, прозора комунікація та можливість висловлювати власні ідеї є важливими чинниками, які посилюють готовність до самореалізації [29].

2. Система мотивації

Система мотивації визначає, які стимули отримує працівник за виконання професійних завдань і за прояв додаткових зусиль. Вона може включати матеріальні винагороди, бонуси, програми визнання, можливості кар'єрного зростання та нематеріальні стимули. Ефективна система мотивації не тільки забезпечує працівнику відчуття справедливості та цінності його праці, а й створює умови, за яких саморозвиток стає частиною природної поведінки, а не нав'язаним обов'язком. Саме узгодженість мотиваційної системи з цінностями та потребами персоналу визначає її вплив на рівень самореалізації [61].

3. Стиль керівництва

Стиль керівництва суттєво впливає на те, як працівники сприймають свої можливості для професійного розвитку. Демократичний стиль сприяє участі персоналу в ухваленні рішень, розвитку ініціативності та відповідальності, що позитивно позначається на самореалізації. Авторитарний стиль, навпаки, може обмежувати свободу дій та самостійність, знижуючи внутрішню мотивацію. Коучинговий стиль управління є найбільш сприятливим для самореалізації, оскільки передбачає підтримку, наставництво та допомогу працівнику в досягненні його професійних цілей [28].

4. Можливості навчання та розвитку

Навчання, тренінги, доступ до літератури, внутрішніх академій, менторських програм і професійних курсів є важливими зовнішніми чинниками, які визначають траєкторію розвитку працівника. Організація, що інвестує в навчання, фактично стимулює працівника до саморозвитку та самореалізації, створюючи інфраструктуру для постійного професійного вдосконалення. Відсутність можливостей навчання або формальний підхід до них, навпаки, послаблюють прагнення до розвитку та знижують рівень професійної самореалізації [19].

Роль менеджера у створенні умов для професійної самореалізації працівників

Менеджер відіграє ключову роль у формуванні такого робочого середовища, яке стимулює розвиток, ініціативність та професійну самореалізацію працівників. Саме на керівнику лежить відповідальність за створення атмосфери підтримки, забезпечення можливостей для зростання та організацію процесів, що дозволяють працівникам максимально розкривати свій потенціал. У сучасних організаціях менеджер виступає не лише контролером чи координатором завдань, а й наставником, фасилітатором та мотиватором команди [21].

1. Створення сприятливого психологічного клімату

Менеджер формує емоційний фон команди, який визначає готовність працівників проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність та відкрито висловлювати ідеї. Довіра, повага та прозора комунікація створюють умови, за яких працівник відчуває безпеку і впевненість у своїй цінності для організації. Це, у свою чергу, підсилює внутрішню мотивацію до розвитку та самореалізації [32].

2. Визначення індивідуальних цілей розвитку

Одним із ключових завдань менеджера є допомога працівникам у формуванні персональних цілей розвитку відповідно до їх здібностей,

інтересів і професійних амбіцій. Використання карт розвитку, регулярні зустрічі «one-to-one», коучингові бесіди дозволяють менеджеру визначити сильні сторони співробітника та підтримувати його в досягненні обраних цілей. Узгодженість індивідуальних цілей із цілями компанії забезпечує взаємну вигоду – як для працівника, так і для організації [43].

3. Стимулювання внутрішньої мотивації

Менеджер повинен формувати середовище, в якому внутрішня мотивація працівників зростає за рахунок змістовності роботи, відчуття внеску та можливості впливати на результат. Визнання досягнень, надання автономії у прийнятті рішень, делегування складніших завдань та залучення до важливих процесів є дієвими методами підсилення внутрішньої мотивації, що безпосередньо впливає на рівень самореалізації [60].

4. Підтримка процесів навчання і розвитку

Менеджер виступає провідником між працівником та освітніми можливостями організації. Його завдання – вчасно виявити потребу в навчанні, запропонувати відповідні курси, тренінги чи вебінари, а також сприяти їх практичному застосуванню. Системна підтримка розвитку не лише розширює компетенції працівника, але й підсилює його впевненість у власних можливостях [19].

5. Застосування коучингових підходів

Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на коучингову модель взаємодії з працівниками. Коучинговий підхід передбачає орієнтацію на сильні сторони співробітника, постановку запитань замість прямих вказівок, розвиток самостійності та критичного мислення. Менеджер-коуч допомагає працівнику усвідомити власні ресурси й бар'єри та приймати рішення, які сприяють його професійній самореалізації [12].

6. Формування культури зворотного зв'язку

Ефективний зворотний зв'язок є необхідним елементом процесу розвитку. Менеджер повинен не лише оцінювати результати, а й надавати

конструктивні рекомендації щодо вдосконалення, підтримувати працівника у складних ситуаціях та допомагати коригувати поведінку чи цілі. Культура постійного зворотного зв'язку розвиває саморефлексію та підвищує рівень самоусвідомлення співробітників, що є основою їх самореалізації [3].

7. Створення умов для творчості та ініціативності

Менеджер має забезпечити працівникам можливість проявляти творчі здібності, пропонувати нові ідеї та брати участь у розвитку проєктів. Підтримка інноваційності та експериментів формує атмосферу, у якій працівники не бояться помилок, а сприймають їх як частину навчального процесу. Це сприяє більш глибокій реалізації особистісного та професійного потенціалу [32].

Вплив соціально-психологічного клімату колективу на саморозвиток працівників

Соціально-психологічний клімат колективу є одним із ключових чинників, що визначають рівень саморозвитку та професійної самореалізації працівників. Він охоплює систему міжособистісних взаємин, емоційний стан групи, рівень підтримки й довіри, характер комунікацій та загальну атмосферу, у якій працюють співробітники. Саме клімат визначає, чи буде працівник відчувати себе впевнено, мотивовано та готово до професійного зростання, чи навпаки – зіштовхнеться з бар'єрами, які знижують його ініціативність і внутрішню мотивацію [3].

✓ Атмосфера довіри та взаємопідтримки

Довіра між членами колективу створює психологічну безпеку – стан, у якому працівник не боїться висловлювати ідеї, ставити запитання чи визнавати помилки. У такому середовищі люди охочіше долучаються до нових ініціатив, легше приймають виклики і проявляють готовність навчатися. Навпаки, відсутність довіри формує страх критики та небажання виходити за межі звичних обов'язків, що суттєво знижує потенціал саморозвитку [16].

✓ Якість міжособистісних взаємин

Позитивні стосунки між колегами сприяють створенню комфортної робочої атмосфери та підсилюють відчуття приналежності до команди. Конструктивні взаємини стимулюють взаємне навчання, обмін досвідом, залученість та бажання розвиватися разом з іншими. Конфліктне чи напружене середовище, навпаки, відволікає працівників від професійних завдань, викликає емоційне виснаження та знижує інтерес до розвитку [50].

✓ Рівень командної взаємодії та співпраці

Командна взаємодія дає можливість працівнику бачити внесок інших, переймати корисні практики та відчувати відповідальність за спільний результат. Коли взаємодія є відкритою і партнерською, працівники активно долучаються до командних рішень, вчаться комунікації, плануванню, розподілу ролей – тобто розвивають компетенції, що сприяють самореалізації. Якщо ж команда характеризується суперництвом або закритістю, це пригнічує готовність до співпраці й саморозвитку [43].

✓ Вплив емоційного фону групи

Емоційний фон – це домінуючі настрої, які панують у колективі. Підтримувальний і оптимістичний фон надихає працівників на навчання, експерименти та розвиток. Коли колектив характеризується хронічною напругою, невдоволенням або стресом, це посилює ризики професійного вигорання і знижує здатність людини до самовдосконалення. Емоційний стан команди часто є відображенням стилю управління та культури взаємодії, що робить цю складову особливо важливою [32].

✓ Культура зворотного зв'язку в колективі

Регулярний, конструктивний і доброзичливий зворотний зв'язок сприяє розвитку працівників, оскільки дозволяє їм бачити зони зростання та оцінювати ефективність власних дій. Колектив, у якому прийнято підтримувати один одного, дає працівникам відчуття, що їхні зусилля помітні та цінні. У середовищі, де зворотний зв'язок відсутній або носить переважно

критичний характер, працівники часто втрачають віру у власні можливості, що негативно впливає на саморозвиток [3].

✓ Соціальне визнання та прийняття

Для багатьох працівників важливим є відчуття прийняття в колективі – те, що їх цінують не лише як фахівців, але й як особистостей. Коли колеги визнають професійні досягнення, підтримують ініціативи і демонструють позитивне ставлення, це посилює самооцінку і стимулює до подальшого вдосконалення. Соціальна ізоляція або відсутність підтримки, навпаки, знижує бажання вкладати зусилля в розвиток [8].

Переешкоди та бар'єри професійної самореалізації працівників

Незважаючи на наявність внутрішньої мотивації та сприятливих зовнішніх умов, процес професійної самореалізації працівників може суттєво ускладнюватися під впливом низки бар'єрів та переешкод, які мають організаційний, психологічний та управлінський характер. Виявлення таких обмежень є важливим етапом формування ефективної системи управління розвитком персоналу, оскільки дозволяє не лише визначити причини зниження залученості й мотивації, а й розробити практичні рекомендації для їх подолання [5].

Професійне вигорання є одним із найрозповсюдженіших бар'єрів самореалізації та проявляється у формі емоційного виснаження, втрати інтересу до роботи й зниження внутрішньої мотивації. Найчастіше воно виникає в умовах високого навантаження, постійної відповідальності за результат, дефіциту підтримки з боку керівництва або відсутності можливостей для відновлення ресурсів. Вигорання знижує здатність працівника до творчого мислення, блокуючи прагнення до професійного розвитку та участі в інноваційних процесах. У такому стані працівники часто переходять у режим формального виконання обов'язків без бажання самовдосконалюватися [27].

Бюрократія як управлінський феномен створює додаткові обмеження для професійної самореалізації, оскільки надмірна регламентація діяльності зменшує автономію працівника та можливості прояву ініціативи. Чітко формалізовані процедури, тривалі погоджувальні процеси й обмеження у прийнятті рішень можуть пригнічувати творчість і відповідальність персоналу. Працівники у таких умовах часто втрачають почуття причетності до результатів діяльності, що негативно позначається на їх бажанні розвиватися та пропонувати нові ідеї. Особливо гостро цей бар'єр проявляється у сферах, де потрібна висока гнучкість, швидкість реакції та персоналізований підхід [19].

Соціальне та професійне визнання відіграє суттєву роль у формуванні внутрішньої мотивації працівників. Якщо зусилля співробітника залишаються непоміченими або сприймаються як належне, це призводить до зниження задоволеності працею та поступового згасання бажання до самовдосконалення. Відсутність позитивного зворотного зв'язку може формувати почуття професійної незначущості, що істотно обмежує готовність до розвитку навіть у висококваліфікованих працівників. Системна недооцінка внеску співробітників часто спричиняє втрату лояльності до компанії та емоційне віддалення від командних процесів [37].

Вплив зазначених бар'єрів має накопичувальний ефект [3]. Наприклад, високі бюрократичні обмеження у поєднанні з браком визнання можуть пришвидшувати розвиток професійного вигорання. Це призводить до загального зниження рівня залученості персоналу, збільшення плинності кадрів та погіршення організаційного клімату. У результаті організації втрачають значну частину людського потенціалу, який міг би бути спрямований на інновації та розвиток.

Подолання перешкод самореалізації потребує системного управлінського підходу, спрямованого на оптимізацію робочих процесів, формування культури підтримки та визнання, а також упровадження програм

профілактики професійного вигорання. Суттєву роль у цьому процесі відіграють менеджери, які можуть мінімізувати негативний вплив бюрократичних процедур, забезпечити регулярний зворотний зв'язок і підтримку персоналу, створюючи тим самим сприятливі умови для стабільного професійного зростання співробітників [44].

Управління професійною самореалізацією персоналу в сучасному менеджменті базується на поєднанні класичних психологічних теорій та інноваційних підходів до розвитку людського капіталу, що реалізуються в практиках провідних компаній світу. Теоретичним фундаментом цих концепцій стали положення гуманістичної психології та теорії мотивації, відповідно до яких реалізація потенціалу особистості розглядається як природна потреба людини та основна умова її професійного й особистісного зростання.

Значний вплив на формування сучасних уявлень про професійну самореалізацію здійснила теорія потреб А. Маслоу [11], відповідно до якої потреба у самоактуалізації займає найвищий рівень мотиваційної ієрархії. Маслоу довів, що лише за умови задоволення базових соціальних і матеріальних потреб працівник здатний зосередитися на реалізації творчого потенціалу, розвитку здібностей та пошуку сенсу професійної діяльності. У контексті управління персоналом це означає необхідність формування стабільного, безпечного та підтримуючого робочого середовища перед переходом до складніших програм розвитку.

Погляди К. Роджерса [12], представника гуманістичної психології, доповнили концепцію самореалізації ідеєю особистісної свободи та безумовної підтримки. Роджерс наголошував, що внутрішній потенціал людини розкривається у сприятливому середовищі, де панують довіра, прийняття та підтримка. Для організації це означає орієнтацію на коучингові методи управління, індивідуальний підхід до розвитку та створення психологічно безпечної культури комунікації.

У теорії Ф. Герцберга [13] самореалізація розглядається крізь призму двох груп факторів: гігієнічних та мотиваційних. Гігієнічні чинники (заробітна плата, умови праці, стабільність) не здатні спричинити довготривалу задоволеність працею, проте їх нестача викликає демотивацію. Натомість саме мотиваційні фактори – визнання, зміст роботи, можливості розвитку – формують відчуття професійної реалізації. Ця концепція визначила підхід багатьох компаній до інвестування не лише у матеріальні стимули, а й у програми розвитку та залученості.

Значний внесок у теорію самореалізації здійснив Д. МакГрегор [14], запропонувавши менеджерські теорії X та Y. Теорія X ґрунтується на припущенні про пасивність працівників та потребу в жорсткому контролі, що фактично обмежує можливості самореалізації. Теорія Y, навпаки, базується на переконанні, що працівники прагнуть відповідальності, розвитку та самовдосконалення. Саме ідеї теорії Y стали основою сучасних демократичних і коучингових підходів до управління, які розглядають співробітника як активного суб'єкта розвитку організації.

На засадах зазначених теорій розвиваються практичні HR-моделі провідних світових компаній, що слугують прикладом успішної інтеграції самореалізації у систему управління персоналом.

Компанія Google застосовує концепцію «20% часу», яка дозволяє співробітникам частину робочого часу присвячувати власним ідеям і проєктам. Такий підхід сприяє творчій самореалізації та розвитку інноваційності. Крім того, у Google широко використовується система постійного зворотного зв'язку і персонального коучингу, що дозволяє будувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Компанія Zappos відома унікальною корпоративною культурою, побудованою навколо цінностей свободи самовираження, партнерства та довіри. Тут активно розвиваються програми особистісного розвитку, командного навчання та підтримки внутрішніх ініціатив. Працівник

сприймається як носій творчого потенціалу, а не лише виконавець функцій, що сприяє високому рівню залученості.

Компанія Deloitte впровадила модель «career lattice» замість традиційної «career ladder», що передбачає нелінійні траєкторії розвитку – горизонтальні переміщення, зміни ролей та напрямів діяльності відповідно до здібностей і професійних інтересів працівників. Така гнучка модель дозволяє реалізовувати потенціал співробітників незалежно від формальних посадових сходинок і сприяє збереженню мотивації до розвитку.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна зазначити, що сучасні концепції управління самореалізацією персоналу поєднують такі ключові принципи:

- орієнтацію на внутрішню мотивацію;
- формування безпечного психологічного середовища;
- персоналізовані програми розвитку;
- підтримку ініціативності та творчого мислення;
- гнучке планування кар'єрних траєкторій.

Зазначені підходи є універсальними та можуть бути адаптовані в українських організаціях з урахуванням галузевої специфіки та культурних особливостей, сприяючи формуванню ефективної системи управління професійною самореалізацією працівників.

Employee development (розвиток персоналу) у сучасних міжнародних компаніях розглядається як стратегічний інструмент забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку бізнесу. Світові лідери дедалі більше відходять від формального навчання до комплексних систем розвитку, орієнтованих на розкриття потенціалу співробітників, підтримку самореалізації та формування залученого персоналу. У центрі таких систем перебувають індивідуальні траєкторії розвитку, наставництво, коучинг, корпоративні освітні програми та стимулювання безперервного навчання.

Однією з найпоширеніших практик є індивідуальне планування розвитку (Individual Development Plan – IDP), яке використовується в таких компаніях, як IBM, Microsoft, Deloitte та General Electric. Дані плани складаються на основі оцінки компетенцій працівника та передбачають визначення персональних цілей розвитку, навчальних заходів і практичних завдань для їх реалізації. Індивідуальні плани дозволяють поєднати потреби організації з особистими інтересами співробітників, що стимулює відчуття відповідальності за власний професійний ріст.

У компанії **Google** широкого поширення набула практика навчання через проєктну діяльність. Співробітники працюють у кросфункціональних командах, беруть участь в експериментальних ініціативах та мають можливість присвячувати частину робочого часу розвитку власних ідей. Такий підхід сприяє розвитку інноваційного мислення та самостійності, дозволяючи співробітникам реалізувати творчий потенціал у реальній бізнес-практиці.

Amazon активно застосовує модель «навчання під час роботи», що передбачає постійне вдосконалення навичок без відриву від виробничих процесів. Тут широко використовуються внутрішні онлайн-платформи, мікронавчання, менторські програми та ротація посад. Ключовим принципом є постійна самооцінка професійних компетенцій і адаптація навчальних програм до фактичних бізнес-завдань.

Компанія **Zappos** реалізує унікальну модель розвитку персоналу, яка базується на концепції відкритої корпоративної культури та демократичного навчального середовища. Велику увагу тут приділяють розвитку soft skills, емоційного інтелекту та внутрішньої мотивації. Співробітники можуть самостійно обирати напрями навчання, відвідувати внутрішні майстер-класи, брати участь у тематичних клубах та обговорювати власний досвід у форматі відкритих зустрічей.

У компанії **Deloitte** функціонує комплексна освітня екосистема Deloitte University, яка об'єднує коучингові програми, тренінги лідерства, проєктне навчання та платформу безперервного онлайн-навчання. Особливістю цієї системи є створення кар'єрних «ґрат» (career lattice), які дозволяють співробітникам розвиватися не тільки вертикально, але й горизонтально — змінювати ролі, долучатися до міжнародних проєктів чи формувати експертну спеціалізацію у різних напрямках бізнесу. Такий підхід підтримує довготривалу мотивацію та знижує ризики професійного вигорання.

У багатьох міжнародних компаніях також впроваджується практика корпоративного коучингу та менторства, коли досвідчені працівники супроводжують новачків або спеціалістів на новому етапі кар'єри. Це сприяє обміну знаннями, формуванню почуття підтримки та розвитку культури взаємонавчання. Крім того, коучинговий підхід дозволяє співробітникам самостійно визначати напрями свого вдосконалення та підвищувати впевненість у власних професійних можливостях.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити такі ключові елементи ефективних практик розвитку персоналу:

- індивідуалізація програм навчання;
- навчання через практичний досвід і участь у проєктах;
- розвиток м'яких навичок і емоційного інтелекту;
- використання коучингу та менторства;
- створення умов для безперервного навчання.

Зазначені практики демонструють, що сучасні системи employee development орієнтовані не лише на підвищення професійної кваліфікації співробітників, а й на створення середовища, у якому працівник може відчувати власну значущість, бачити перспективи розвитку та реалізовувати потенціал у межах організації. Саме такі підходи можуть бути адаптовані й використані в українських компаніях, зокрема в організаціях сфери клієнтського сервісу.

В умовах трансформації ринку праці та цифровізації бізнес-процесів українські компанії дедалі активніше реалізують політику розвитку персоналу на засадах безперервного навчання та підтримки професійної самореалізації. Сучасні організації усвідомлюють, що інвестиції у підвищення рівня компетентності співробітників безпосередньо впливають на якість сервісу, інноваційність та конкурентоспроможність бізнесу.

Одним із найбільш показових прикладів є компанія SoftServe, яка створила власну систему корпоративної освіти – SoftServe University. У межах цієї програми працівники можуть обирати технічні курси, тренінги з лідерства, менторські програми та брати участь у внутрішніх освітніх спільнотах. Особливістю підходу компанії є підтримка індивідуальних навчальних треків розвитку та активне використання коучингу для розвитку управлінських компетенцій [33].

Компанія Нова пошта активно впроваджує програми розвитку персоналу через Корпоративний університет, який орієнтується на навчання як управлінського складу, так і операційного персоналу. Освітні програми включають тренінги з управління персоналом, тайм-менеджменту, клієнтської комунікації та розвитку сервісного мислення. Значна увага приділяється підвищенню рівня залученості працівників та розвитку комунікаційних навичок у сфері роботи з клієнтами.

У компанії МХП діє комплексна система розвитку персоналу, що передбачає програми кадрового резерву, академії лідерства та внутрішніх наставницьких програм. Особливістю підходу є системне формування управлінських кадрів із внутрішнього середовища компанії та підтримка кар'єрного зростання на основі індивідуальних планів розвитку.

Компанія ПриватБанк реалізує масштабні програми навчання персоналу через внутрішню онлайн-платформу та систему мікронавчання. Співробітники проходять регулярні тренінги з фінансової грамотності, клієнтського сервісу, продажів і digital-компетенцій. Така модель забезпечує

доступність безперервного навчання незалежно від місця роботи співробітника та посади.

Компанія Rozetka орієнтується на розвиток персоналу шляхом внутрішніх освітніх ініціатив, формування командного навчання та підтримки горизонтальних кар'єрних переміщень. Важливою складовою є розвиток soft skills, проєктної діяльності та залучення співробітників до внутрішніх стартапів.

У сфері клієнтського сервісу цікавими є практики компаній Vodafone Україна та Lifecell, які застосовують активні тренінгові програми з емоційного інтелекту, стресостійкості та комунікаційних навичок. Мають місце програми профілактики професійного вигорання, групові коучингові сесії та регулярні освітні заходи, спрямовані на підвищення стандартів сервісної взаємодії.

Таблиця 1.3

Аналіз міжнародних практик та їх адаптація до вітчизняних [3; 4]

Міжнародна практика	Сутність підходу	Можливості адаптації в Україні
Індивідуальний план розвитку (IDP)	Формування персональної карти компетенцій та цілей розвитку для кожного працівника	Запровадження карток особистого розвитку співробітників із регулярними зустрічами з керівником
Навчання через участь у проєктах	Робота в кросфункціональних командах, участь в інноваційних ініціативах	Тимчасове залучення працівників до внутрішніх проєктів з покращення сервісу та бізнес-процесів
Корпоративні університети	Масові освітні платформи для розвитку hard та soft skills	Створення внутрішніх навчальних онлайн-платформ, бібліотек відеоуроків і вебінарів
Менторство	Закріплення досвідченого наставника за новими працівниками або спеціалістами	Програми внутрішнього наставництва; підтримка адаптації нових співробітників
Корпоративний коучинг	Регулярні індивідуальні зустрічі менеджерів-коучів із працівниками	Навчання менеджерів коучинговим технікам і проведення регулярних 1:1 сесій

Self-directed learning (самонавчання)	Самостійний вибір курсів і форм розвитку	Надання доступу до навчальних платформ, внутрішні рекомендації щодо розвитку компетенцій
20% часу на інновації	Використання частини робочого часу для власних творчих проєктів	Виділення часу на розвиткові ініціативи співробітників або внутрішні ідея-сесії
Програми розвитку soft skills	Акцент на комунікаційні, емоційні та лідерські навички	Проведення тренінгів із клієнтської комунікації та емоційного інтелекту
Гнучка кар'єрна модель (Career Lattice)	Горизонтальні й проєктні переходи між ролями	Ротація позицій, можливість змінювати функціональні ролі в команді
Навчальні клуби та спільноти практик	Обговорення книг і кейсів у професійних групах	Внутрішні літературні клуби, професійні майстер-класи та кейс-засідання

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних практик управління професійною самореалізацією персоналу дозволяє визначити спільні риси підходів, ключові відмінності між моделями розвитку та можливості адаптації найкращого міжнародного досвіду в українських корпоративних реаліях. Незважаючи на різний рівень ресурсного забезпечення та структурної зрілості HR-систем, основні принципи розвитку людського капіталу в провідних компаніях світу та України мають суттєві точки перетину [17; 23; 34; 56; 60].

Подібності у підходах до розвитку персоналу

Як зарубіжні, так і українські компанії дедалі активніше переходять від суто формального навчання до комплексних моделей розвитку персоналу, які спрямовані на підтримку внутрішньої мотивації співробітників. Спільними для обох підходів є:

- використання індивідуальних планів розвитку або карток компетенцій;

- впровадження тренінгових і вебінарних програм із розвитку професійних та комунікаційних навичок;
- застосування наставництва та групового навчання;
- увага до розвитку soft skills та емоційного інтелекту;
- орієнтація на формування корпоративної культури навчання.

Ці елементи свідчать про конвергенцію управлінських підходів в умовах глобалізації та свідоме запозичення закордонних практик вітчизняними компаніями.

Відмінності моделей розвитку персоналу

Основні відмінності між зарубіжними та українськими практиками полягають передусім у ступені формалізації та системності управління процесами самореалізації. У міжнародних корпораціях розвиток персоналу:

- інтегрований у стратегічне управління бізнесом;
- підтримується окремими структурними підрозділами (корпоративні університети, learning centers);
- базується на системній HR-аналітиці та регулярному оцінюванні ефективності програм;
- передбачає значні інвестиції у розвиткову інфраструктуру.

В українських компаніях розвиток персоналу часто має більш фрагментарний і локальний характер та зосереджується:

- на оперативних потребах бізнесу;
- на короткострокових програмах навчання;
- на ініціативності окремих керівників, а не на загальнокорпоративній системі.

Менш розвиненими залишаються інструменти довгострокового управління талантами, аналітичні моделі оцінки ефективності навчання та персоналізовані кар'єрні треки [3].

Незважаючи на зазначені відмінності, українські компанії мають значний потенціал для адаптації міжнародних моделей розвитку персоналу. Передусім найбільш реалістичними для впровадження є такі напрями:

- коучинг менеджерів та зустрічі формату 1:1 як базовий інструмент підтримки самореалізації;
- менторські програми із залученням найкращих фахівців як наставників;
- індивідуалізація розвитку через персональні картки або плани розвитку;
- корпоративні клуби навчання (читальні групи, майстерні золсвіду, кейс-клуби);
- мікронавчання через онлайн-платформи та внутрішні вебінари;
- горизонтальні кар'єрні маршрути та проєктна ротація.

Особливо перспективним є поєднання міжнародних підходів із відносно низьковитратними форматами навчання – внутрішніми освітніми ініціативами, обміном досвідом у командах та кураторськими програмами, що відповідають умовам малого та середнього бізнесу, а також сфери клієнтського сервісу.

Порівняльний аналіз підтверджує, що вітчизняний управлінський досвід уже інтегрує ключові принципи міжнародних моделей employee development, але потребує систематизації та стратегічної узгодженості. Зарубіжні практики демонструють ефективність комплексного підходу до розвитку персоналу, який базується на персоналізації розвитку, використанні коучингових технологій та підтримці культури навчання. Їх адаптація в українських компаніях є цілком реалістичною за умови поступової трансформації управлінської культури, підвищення ролі менеджерів як фасилітаторів розвитку та формування довгострокових програм професійної самореалізації працівників.

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської роботи сформовано цілісне теоретичне підґрунтя для дослідження процесів управління професійною самореалізацією працівників у сучасних організаціях. Узагальнення наукових підходів дозволило розкрити зміст поняття професійної самореалізації як багатовимірного процесу свідомого розкриття особистісно-професійного потенціалу працівника у межах організаційної діяльності, що ґрунтується на внутрішній мотивації, прагненні до розвитку і досягнення значущих професійних результатів.

У ході теоретичного аналізу було розмежовано суміжні поняття самореалізації, професійного розвитку та кар'єрного зростання, що дало змогу окреслити їх функціональну взаємодоповнюваність. Самореалізація визначена як внутрішній мотиваційний процес особистісного та професійного самовиявлення; професійний розвиток – як систематичне набуття та вдосконалення компетенцій; кар'єрне зростання – як зовнішній прояв професійного просування у межах організаційної ієрархії. Таке розмежування сформувало систему базових понять, якою доцільно оперувати у подальших розділах під час аналізу фактичної діяльності компанії та розроблення управлінських рекомендацій.

Значну увагу приділено аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на рівень професійної самореалізації працівників. Встановлено, що вирішальну роль відіграють індивідуальні цінності, рівень мотивації, розвиток професійних компетенцій та емоційного інтелекту. Водночас ефективність самореалізації суттєво залежить від організаційного середовища, стилю керівництва, системи мотивації та можливостей навчання. Окремо окреслено роль менеджера як ключового фасилітатора саморозвитку, а також значення соціально-психологічного клімату команди, який формує психологічну безпеку та стимулює ініціативність і творчість працівників. Проаналізовано основні бар'єри самореалізації – професійне

вигорання, бюрократизацію процесів і дефіцит визнання – що потребують системного управлінського впливу.

Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду управління розвитком персоналу підтвердило актуальність сучасних моделей employee development, зорієнтованих на персоналізацію навчання, коучинговий підхід, наставництво, командне навчання та формування культури саморозвитку. Порівняльний аналіз світових та українських практик засвідчив можливість ефективної адаптації міжнародних управлінських концепцій до умов вітчизняних організацій, зокрема у сфері клієнтського сервісу, без значних фінансових витрат за умови розвитку внутрішніх освітніх ініціатив.

Теоретичний матеріал дозволив обґрунтувати тезу про те, що розвиток персоналу через добровільну самореалізацію є стратегічною перевагою сучасної компанії, оскільки сприяє формуванню високого рівня внутрішньої мотивації працівників, зменшує ризики професійного вигорання, підвищує залученість персоналу та стимулює інноваційну активність. Самореалізований працівник виступає не лише виконавцем посадових функцій, а активним учасником розвитку організації, що позитивно відображається на якості послуг, лояльності клієнтів та конкурентоспроможності бізнесу загалом.

Отже, результати теоретичного розділу створюють методологічну основу для подальшого аналізу реальної системи управління професійною самореалізацією в досліджуваній компанії, що буде здійснено у другому розділі магістерської роботи, а також для формування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення у третьому розділі.

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ САМОРЕАЛІЗАЦІЄЮ В КОМПАНІЇ ТОВ «ТЕНДЕР»

2.1. Характеристика діяльності сервісно орієнтованої компанії ТОВ «Тендер»

Дослідження системи управління професійною самореалізацією працівників здійснюється на базі компанії ТОВ «Тендер» (умовна назва), яка понад 11 років працює на ринку електронних торгів та клієнтського супроводу. Місце реєстрації та основний осередок діяльності компанії – м. Київ. Організація є товариством з обмеженою відповідальністю та спеціалізується на наданні комплексних сервісних і технічних послуг користувачам державних електронних систем Prozorro, Prozorro.Sale, а також функціонує як оператор та адміністратор власної комерційної торгівельної платформи [30; 31].

Основною діяльністю компанії є забезпечення технічного супроводу електронних торгів, консультаційної підтримки учасників аукціонів і закупівель, клієнтського сервісу щодо реєстрації, подання документів, участі в електронних процедурах та вирішення технічних питань користувачів платформ. Специфікою компанії є поєднання масштабної операційної діяльності із необхідністю постійної комунікації з клієнтами у швидкозмінному регуляторному та конкурентному середовищі.

Чисельність персоналу компанії становить близько 100–150 співробітників, що включає фахівців різних професійних напрямів та рівнів кваліфікації. Організаційна структура є змішаною – функціонально-проектною. У межах компанії функціонально виділяються такі підрозділи:

- відділ підтримки клієнтів (call-center);
- відділ продажів;
- технічний відділ;
- економічний відділ (бухгалтерія);

- юридичний підрозділ;
- маркетинговий відділ;
- ІТ-відділ (розробка та технічний супровід платформ).

Одночасно діяльність компанії організована у формі трьох взаємопов'язаних проєктних напрямів:

- напрям публічних закупівель (Prozorro);
- напрям аукціонів (Prozorro.Sale);
- власна комерційна платформа електронних торгів [30; 31].

Кожен із зазначених напрямів має власну проєктну команду, у складі якої присутні представники ключових функціональних підрозділів — клієнтської підтримки, продажів, технічного супроводу, маркетингу та адміністративної підтримки. Така структура дозволяє забезпечити комплексний супровід клієнтів і швидко реагувати на зміни ринку.

У межах дослідження аналіз здійснюється на прикладі напрямку аукціонів, керівником якого є автор роботи. До управлінських обов'язків у цій ролі належать: координація всіх бізнес-процесів проєкту у частині клієнтського сервісу та продажів; постановка стратегічних і тактичних цілей розвитку напрямку; організація роботи підрозділів call-center, продажів, маркетингу та ІТ-напрямку в межах проєкту; аналіз ринкових тенденцій та формування векторів розвитку сервісних послуг; підбір персоналу, адаптація нових співробітників, організація навчання й розвитку команди упровадження та підтримка внутрішніх програм професійного розвитку.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та умов професійної самореалізації працівників

Оцінка кадрового потенціалу компанії та умов професійної самореалізації є необхідним етапом дослідження ефективності управління розвитком персоналу. Саме кількісні та якісні характеристики команди визначають здатність організації формувати стає середовище для навчання,

самовдосконалення та максимальної реалізації професійного потенціалу працівників.

У проєктному напрямі аукціонів персонал сформований переважно з представників вікової групи 25-35 років, що є активною фазою професійного становлення, розвитку компетенцій та кар'єрного пошуку. Працівники мають вищу освіту різних спеціальностей, що створює сприятливі умови для міждисциплінарного обміну знаннями та формування гнучких професійних компетенцій. Більшість співробітників демонструють високу здатність до навчання та адаптації, що є важливою передумовою ефективної самореалізації в умовах багатозадачної діяльності компанії [30; 31].

Плинність кадрів у команді має місце, однак її характер є переважно об'єктивно зовнішнім і не пов'язаний з незадоволеністю умовами праці, а зумовлений загальною соціально-економічною нестабільністю, зокрема впливом воєнного стану, міграційними процесами та зміною життєвих обставин працівників. При цьому компанія зберігає фокус на підтримці лояльності персоналу шляхом розвитку соціально-психологічного клімату та створення внутрішніх можливостей для горизонтального професійного переміщення.

Соціально-психологічний клімат у команді характеризується як загалом позитивний, дружній і партнерський. У колективі сформована атмосфера взаємної підтримки та поваги, де цінується відкритість комунікацій і командна взаємодія. Найвищий рівень залученості персоналу спостерігається у періоди, коли діяльність супроводжується значущими спільними досягненнями – реалізацією масштабних клієнтських кейсів, укладанням стратегічних угод, участю у складних або соціально важливих проєктах чи проведенням корпоративних заходів. Подібні події виступають природними мотиваторами, що посилюють почуття приналежності до спільної справи та активізують прагнення до саморозвитку [30; 31].

Разом із тим, з огляду на різноманіття особистісних типів і професійних прагнень у команді, спостерігаються окремі комунікаційні та мотиваційні нюанси, що потребують постійної управлінської уваги. Працівники мають різний темп розвитку, різні стилі навчання та різні професійні запити, що створює потребу у персоналізованому підході до підтримки самореалізації.

Важливою особливістю управління кадровим потенціалом у компанії є відсутність жорстких обмежень щодо ролей та посадових функцій у контексті розвитку працівників. Команда має можливості для горизонтального професійного переміщення між напрямками та проєктами відповідно до особистих інтересів, здібностей та динаміки мотивації. У ситуаціях втрати інтересу до певного функціоналу або виникнення ознак емоційного вигорання працівникам пропонується спробувати себе в іншій сфері діяльності – наприклад, переході від продажів до маркетингових або комунікаційних завдань, участі у створенні контенту чи проєктній роботі. Такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мобільності персоналу та зниженню рівня професійної дезадаптації [31].

Сформована система розвитку персоналу ґрунтується на застосуванні інструментів індивідуальної підтримки саморозвитку – персональних карток розвитку, регулярних освітніх заходів (вебінарів, тренінгів), практик групового обговорення та наставництва. Разом із тим, залишається актуальною проблема відсутності достатньої системності та довгострокового планування цього процесу. Висока операційна завантаженість співробітників та постійні зміни зовнішнього середовища обмежують можливості регулярного моніторингу результатів розвитку та ускладнюють формування стабільних індивідуальних траєкторій самореалізації.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу та умов професійної самореалізації в компанії засвідчує наявність значного людського ресурсу для розвитку, позитивний соціально-психологічний клімат і високий рівень відкритості до навчання. Водночас подальшого вдосконалення потребує

формування більш системної, структурованої та персоналізованої моделі управління розвитком персоналу, орієнтованої на сталу підтримку добровільної професійної самореалізації як ключового чинника підвищення організаційної ефективності.

Оцінка ефективності системи управління професійною самореалізацією персоналу передбачає аналіз діючих мотиваційних механізмів, управлінських інструментів та їхнього впливу на рівень залученості працівників до процесів розвитку. У компанії «Тендер» (умовна назва) така оцінка здійснюється на основі інтеграції кількісних показників діяльності працівників із якісними програмами розвитку персоналу.

Ключовим елементом системи управлінської оцінки є застосування багаторівневої системи KPI, адаптованої під специфіку кожної функціональної ролі в структурі проєктної команди. Метрики ефективності включають оцінку:

- якості виконання роботи, що відображає рівень професійної компетентності, точності операційних дій та ефективності взаємодії з клієнтами;
- швидкості виконання завдань, яка характеризує оперативність реагування та рівень навантаження;
- обсягу досягнутих результатів, що дозволяє оцінити загальну продуктивність працівника в межах поставлених цілей.

Формування KPI здійснюється централізовано керівником проєкту з урахуванням специфіки кожної посади та поточного фактичного рівня результативності команди. Процес побудови показників передбачає визначення цільових орієнтирів для кожної ролі, аналітичне порівняння наявних результатів із бажаними показниками та формування показників зростання як основи подальшого розвитку співробітників. Досягнення KPI безпосередньо пов'язане із системою матеріального заохочення, що підсилює

мотивацію персоналу та сприяє орієнтації команди на масштабування результатів діяльності.

Позитивним аспектом використання КРІ-системи є її спрямованість на розвиток проєкту через особисті результати кожного працівника. Працівники мають чітке розуміння індивідуальних цілей, показників оцінювання та перспектив бонусування, що формує прозоре та прогнозоване середовище мотивації. Такий підхід підсилює внутрішню відповідальність персоналу та стимулює прагнення до підвищення власної професійної ефективності.

Водночас, попри високу результативність КРІ як інструменту операційного контролю та матеріального стимулювання, його вплив на глибоку самореалізацію працівників має певні обмеження. Переважна орієнтація показників на кількісні та якісні результати діяльності не завжди дозволяє повноцінно враховувати індивідуальні професійні інтереси, творчі амбіції та персональні траєкторії розвитку співробітників. Самореалізація як усвідомлений процес внутрішнього розвитку потребує не лише фінансового стимулювання, а й системної підтримки, регулярного коучингового супроводу та глибокої рефлексії персоналу щодо власних професійних цілей.

Для визначення загальної ефективності діючої системи розвитку персоналу було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено нижче.

SWOT-аналіз системи управління професійною самореалізацією

➤ Сильні сторони: позитивний соціально-психологічний клімат у колективі; наявність різноманітних практик розвитку персоналу (вебінари, літературний клуб, картки розвитку); гнучка політика горизонтального переміщення співробітників між проєктами та ролями; прозора система КРІ, прив'язана до мотивації та бонусування; активна роль менеджера у навчанні та координації розвитку команди.

➤ Слабкі сторони: обмежена системність довгострокового індивідуального розвитку працівників; переважна орієнтація КРІ на результат, а не на процес розвитку особистості; відсутність формалізованих

програм коучингу; труднощі регулярного моніторингу саморозвитку через інтенсивну операційну зайнятість.

➤ **Можливості:** впровадження системи персональних траєкторій розвитку; формування інституту наставництва та регулярних коучингових сесій; застосування HR-аналітики для оцінки залученості команди; використання внутрішніх освітніх платформ для структурування процесу навчання.

➤ **Загрози:** ризики професійного вигорання внаслідок високого навантаження; зниження мотивації у періоди операційної нестабільності; плинність кадрів, що зумовлена зовнішніми соціально-економічними факторами; можливе зниження самооцінки працівників у разі фокусування виключно на «цифрових» показниках ефективності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що система управління професійною самореалізацією персоналу у досліджуваній компанії є ефективною з позиції мотивації на результат та підтримки високих стандартів сервісу, проте потребує доповнення інструментами персоналізованого розвитку, спрямованими на підтримку довгострокової внутрішньої мотивації працівників. Саме поєднання KPI-механізмів із коучинговими та наставницькими підходами може стати основою для формування сталих траєкторій професійної самореалізації персоналу.

2.3. Проблеми та напрями вдосконалення управління професійною самореалізацією персоналу

Проведений аналіз системи управління персоналом у компанії «Тендер» дозволяє визначити як значні досягнення у сфері підтримки саморозвитку працівників, так і низку проблемних аспектів, що знижують ефективність реалізації потенціалу команди в довгостроковій перспективі. Незважаючи на широку практику внутрішнього навчання, позитивний командний мікроклімат та гнучкі можливості професійного переміщення, система

розвитку персоналу залишається потребуючою подальшої структуризації та системного вдосконалення.

Однією з ключових проблем є фрагментарність підходу до управління самореалізацією. Освітні та розвиткові заходи проводяться регулярно, проте не завжди інтегруються в єдину довгострокову програму індивідуального розвитку працівників. Відсутність чітко визначених етапів самореалізації знижує можливості контролю результатів і планомірного супроводу професійного зростання персоналу [3].

Додатковим викликом виступає орієнтація системи KPI передусім на досягнення операційних показників, тоді як мотиваційні та розвиткові аспекти недостатньо формалізовані. Незважаючи на ефективність KPI як інструменту управління результативністю, він не забезпечує повноцінної підтримки внутрішньої мотивації та творчого розвитку співробітників, що є ключовими складовими самореалізації.

Суттєвою проблемою є також побудова стабільної культури довіри в управлінській взаємодії. Хоча в компанії наявний дружній соціально-психологічний клімат, працівники не завжди готові відкрито висловлювати власні професійні інтереси або заявляти про бажання змінити спеціалізацію. Це ускладнює ефективну ідентифікацію талантів і побудову індивідуальних кар'єрних маршрутів у межах компанії [29].

Не менш важливим обмежувальним фактором є висока операційна завантаженість команд, що залишає недостатньо часу для рефлексії, планування власного розвитку та регулярної участі в систематичних навчальних активностях. Динамічність бізнес-процесів нерідко відсуває питання саморозвитку на другий план порівняно з короткостроковими виробничими цілями.

З метою подолання окреслених проблем визначено такі пріоритетні напрями вдосконалення системи управління професійною самореалізацією персоналу:

✓ запровадження сталих індивідуальних траєкторій розвитку кожного працівника з чітким визначенням етапів професійного зростання та регулярним моніторингом результатів;

✓ інтеграція KPI із розвитковими цілями, що дозволить доповнити показники продуктивності критеріями навчання, розширення компетенцій та участі в освітніх ініціативах;

✓ формування коучингової моделі керівництва, орієнтованої на проведення регулярних менеджерських зустрічей формату one-to-one, підтримку професійного самопошуку працівників та розвиток рефлексивної культури у команді;

✓ посилення інституту наставництва, зокрема для супроводу новачків та працівників, які здійснюють професійний перехід між ролями або напрямками;

✓ збільшення частки внутрішніх командних освітніх форматів, таких як тематичні майстер-класи, професійні клуби й проєктні навчальні сесії;

✓ формування культури відкритого зворотного зв'язку та довіри, що дозволить працівникам без страху декларувати власні професійні потреби та інтереси.

Реалізація зазначених напрямів удосконалення здатна забезпечити перехід від ситуативних заходів розвитку до комплексної системи управління професійною самореалізацією, що поєднує оцінку результатів діяльності з підтримкою внутрішньої мотивації та довгострокового особистісно-професійного зростання персоналу.

Визначені проблеми та напрями вдосконалення формують підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами самореалізації в компанії, які будуть предметом дослідження третього розділу магістерської роботи.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської роботи було проаналізовано діяльність компанії «Тендер» (умовна назва) як практичної бази дослідження управління професійною самореалізацією працівників. Охарактеризовано особливості організаційної структури підприємства, систему управління персоналом та корпоративну культуру розвитку, що формуються в умовах багатопроєктної моделі бізнесу у сфері клієнтського сервісу електронних торгових систем.

У результаті дослідження кадрового потенціалу встановлено, що команда компанії складається переважно з молодих фахівців віком 25–35 років із різнопрофільною вищою освітою та високою здатністю до навчання й адаптації. Соціально-психологічний клімат у колективі характеризується як позитивний і дружній, що сприяє командній взаємодії та створює сприятливе середовище для розвитку персоналу. Працівники мають можливість горизонтальної професійної мобільності між напрямками й функціональними ролями, що дозволяє мінімізувати ризики професійного вигорання та підвищувати рівень залученості до роботи.

Система управління результативністю у компанії побудована на використанні індивідуалізованих показників КРІ, які диференційовані відповідно до кожної посади та спрямовані на підвищення якості, швидкості та обсягів виконуваних робіт. Застосування КРІ забезпечує прозорий механізм матеріального стимулювання та орієнтацію персоналу на досягнення вимірюваних результатів, проте водночас виявлено обмежений вплив цієї системи на глибинні процеси самореалізації працівників, пов'язані з внутрішньою мотивацією, професійними інтересами та особистісними цілями розвитку.

Проведений SWOT-аналіз системи управління розвитком персоналу дозволив виявити ключові сильні сторони компанії — розвинену

корпоративну культуру навчання, позитивний мікроклімат, наявність гнучких механізмів розвитку та активну роль менеджерів у навчанні персоналу. Водночас встановлено слабкі сторони, серед яких фрагментарність програм розвитку, відсутність цілісних індивідуальних траєкторій професійного зростання та переважна концентрація на короткострокових результатах діяльності. Серед зовнішніх загроз додатково визначено соціально-економічні ризики, зокрема вплив воєнних процесів на стабільність зайнятості та психоемоційний стан персоналу.

Узагальнення результатів другого розділу засвідчує наявність значного потенціалу вдосконалення системи управління професійною самореалізацією персоналу компанії шляхом інтеграції існуючих економічних механізмів стимулювання з інструментами персоналізованого розвитку, коучингового супроводу та наставництва. Саме необхідність переходу від фрагментарних практик до структурованої системної моделі підтримки добровільної самореалізації працівників зумовлює доцільність розробки комплексу практичних рекомендацій, що будуть викладені у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ САМОРЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення системи самореалізації персоналу

Результати аналізу діяльності досліджуваної компанії свідчать про необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів розвитку персоналу до формування цілісної системи управління професійною самореалізацією працівників, яка органічно поєднуватиме економічні, мотиваційні та особистісно-орієнтовані підходи. Така система має забезпечувати не лише досягнення операційних бізнес-результатів, а й створювати стабільні передумови для внутрішньої мотивації, професійного зростання та психологічної стійкості персоналу.

Концептуально система вдосконалення професійної самореалізації персоналу повинна ґрунтуватися на поєднанні трьох взаємопов'язаних компонентів:

- результативно-орієнтованого управління (KPI-модель);
- коучингово-наставницького супроводу персоналу;
- персоналізованих траєкторій професійного розвитку працівників.

Такий підхід дозволяє узгодити стратегічні цілі компанії з особистими професійними прагненнями співробітників, перетворюючи процес самореалізації з формального навчального інструменту на добровільно прийнятий спосіб професійного зростання.

Результативно-орієнтований підхід (інтеграція KPI з розвитком компетенцій). Збереження чинної системи KPI розглядається як необхідна складова управління продуктивністю, однак підхід до їх формування потребує розширення – не лише через посилення вимог до показників результативності, а й через інтеграцію розвиткових цілей [34].

До системи KPI доцільно включати:

•досягнення навчальних результатів (сертифікати, проходження тренінгів, внутрішні експертні рівні);

- участь у внутрішніх освітніх програмах;
- розвиток soft skills та лідерських компетенцій;
- реалізацію кросфункціональних проєктів.

Такий підхід дозволить змістити акцент з компенсаційної системи «виключно за результат» до моделі «винагорода за зростання», коли підвищення професійного рівня стає економічно та психологічно значущим для співробітника.

Коучингово-наставницький підхід. Ключовим елементом вдосконаленої системи самореалізації має стати коучинг як стиль управління. Менеджер у межах цієї моделі переходить від ролі контролера до ролі наставника та фасилітатора розвитку працівника [3].

Основними інструментами виступають:

- регулярні зустрічі формату one-to-one для визначення професійних інтересів і цілей розвитку;
- супровід переходів працівників між ролями та напрямками;
- формування атмосфери відкритості й довіри у спілкуванні;
- підтримка ініціатив щодо розвитку нових компетенцій.

Менторські програми доповнюють коучинговий підхід, дозволяючи закріплювати за працівниками більш досвідчених фахівців для наставництва в нових професійних напрямках діяльності.

Персоналізовані траєкторії професійного розвитку. В основі системи професійної самореалізації мають знаходитися індивідуальні траєкторії розвитку, побудовані на основі персональних інтересів працівника, потреб бізнесу та кадрового потенціалу компанії.

Індивідуальна траєкторія включає:

- оцінку сильних сторін та зон розвитку працівника;
- вибір професійного напрямку чи додаткової спеціалізації;

- план розвитку компетенцій;
- систему проміжного моніторингу результатів;
- підготовку до можливих горизонтальних або вертикальних переходів у команді.

Персоналізація розвитку дозволяє мінімізувати ризики професійного вигорання, забезпечуючи можливість працівників гнучко коригувати професійний вектор, не залишаючи меж організації.

Корпоративні освітні середовища. Суттєве значення у підтримці добровільної самореалізації має формування корпоративних освітніх спільнот – внутрішніх майданчиків навчання та розвитку знань.

До таких форматів належать:

- літературні та професійні клуби;
- тематичні експертні зустрічі;
- внутрішні вебінари й майстер-класи;
- клуби обміну практичним досвідом.

Використання зазначених форматів дозволяє переводити навчання з формальної площини у спільний творчий процес, що підвищує рівень мотивації та залученості персоналу.

Формування культури довіри та добровільної самореалізації. Концептуальною основою запропонованої моделі є принцип добровільності самореалізації – усвідомленого вибору працівника розвиватися і трансформувати власну професійну роль відповідно до особистих інтересів.

Роль менеджменту полягає у створенні середовища, де:

- дозволено відкрито говорити про професійні сумніви та інтереси;
- заохочується зміна спеціалізації всередині компанії;
- підтримуються творчі ініціативи;
- помилки сприймаються як елемент навчання.

Такий підхід формує високий рівень психологічної безпеки, необхідний для сталого розвитку команди.

Запропоновані концептуальні підходи дозволяють створити інтегровану модель управління професійною самореалізацією персоналу, яка поєднує: КРІ-мотивацію; коучингове керівництво; наставництво; персональні траєкторії розвитку; культуру командного навчання.

Така система відповідає специфіці діяльності компанії у сфері клієнтського сервісу електронних платформ та забезпечує баланс між бізнес-результативністю та внутрішньою мотивацією персоналу.

Ефективна система розвитку персоналу в сучасній організації має ґрунтуватися не лише на окремих інструментах мотивації чи навчання, а насамперед на чітко сформульованих принципах її функціонування. Саме принципи визначають напрям побудови та практичної реалізації всієї моделі управління професійною самореалізацією персоналу, формують культуру взаємодії між менеджментом і працівниками та забезпечують сталість розвитку організації загалом. За результатами теоретичного аналізу та дослідження практичної діяльності компанії визначено ключові принципи побудови ефективної системи розвитку персоналу: персоналізація, відкритість та доступність можливостей розвитку.

➤ Принцип персоналізації розвитку

Принцип персоналізації передбачає орієнтацію системи розвитку на унікальні особистісні характеристики кожного працівника – його професійні інтереси, здібності, темп навчання, життєві пріоритети та мотиваційні потреби. У межах цього принципу розвиток перестає бути універсальним для всіх співробітників та набуває індивідуального характеру у вигляді особистих траєкторій професійного становлення [25].

Реалізація персоналізованого підходу здійснюється через: індивідуальні картки розвитку; регулярні менеджерські зустрічі формату one-to-one; оцінювання сильних сторін працівників та їхніх професійних інтересів; коригування напрямів діяльності відповідно до змін мотиваційного стану та рівня залученості співробітника.

Персоналізація дозволяє запобігати професійному вигоранню та знижувати ризик демотивації, оскільки кожен працівник отримує можливість обирати напрям розвитку в межах організації відповідно до власних пріоритетів, не будучи обмеженим жорсткими посадовими рамками.

➤ Принцип відкритості у взаємодії та розвитку

Принцип відкритості полягає у створенні довірливого комунікаційного середовища, де працівник може вільно обговорювати свої професійні цілі, сумніви та бажання змінювати вектор розвитку. Відкритість означає готовність менеджменту не тільки вислуховувати зворотний зв'язок від персоналу, а й підтримувати професійні ініціативи, навіть якщо вони виходять за межі початкової посадової спеціалізації співробітника [31].

Практична реалізація принципу відкритості проявляється у: відкритих регулярних діалогах керівників із працівниками щодо розвитку; створенні культури прийняття змін професійних ролей; підтримці ініціатив щодо участі у нових проєктах; формуванні атмосфери психологічної безпеки, де помилки сприймаються як частина процесу навчання.

Відкритість сприяє розвитку взаємної довіри між менеджером та підлеглими і стимулює формування внутрішньої мотивації до навчання як добровільного, а не примусового процесу.

➤ Принцип доступності можливостей розвитку

Принцип доступності означає, що участь у програмах навчання та саморозвитку має бути відкритою для всіх працівників незалежно від їхньої посади, стажу роботи, рівня кваліфікації або професійного напрямку. Доступність розвитку полягає не лише у можливості отримати навчальні ресурси, але й у створенні таких організаційних умов, за яких співробітники можуть реально брати участь у навчальних заходах без загрози виконанню основних робочих завдань [29].

Реалізація даного принципу включає: проведення внутрішніх тренінгів і вебінарів у зручному форматі; створення корпоративних онлайн-платформ

або спільнот навчання; залучення працівників до командних освітніх проєктів; можливість зміни ролей у межах компанії для здобуття нового професійного досвіду.

Забезпечення доступності розвитку дозволяє трансформувати професійне зростання у постійний та органічно інтегрований процес трудової діяльності, а не разову формальну подію.

Запропоновані принципи – персоналізація, відкритість та доступність розвитку – створюють фундамент для формування дієвої системи управління професійною самореалізацією персоналу. Їх комплексне впровадження забезпечує перехід від традиційної моделі навчання до сучасної парадигми партнерської взаємодії між менеджментом та працівниками, що спрямована на розкриття людського потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг організації [11].

Стійка професійна самореалізація працівників неможлива виключно на основі зовнішнього стимулювання. Навіть ефективна система матеріального заохочення та регламентації результатів діяльності не забезпечує тривалого зростання залученості персоналу без наявності внутрішньої мотивації та сформованої культури довіри в організації. У сучасних моделях управління персоналом саме ці чинники розглядаються як фундаментальні передумови усвідомленого та добровільного саморозвитку працівників [18].

Внутрішня мотивація формується на основі особистого інтересу працівника до змісту діяльності, усвідомлення цінності власного внеску в спільну справу та прагнення до професійного вдосконалення заради самореалізації, а не лише матеріальної винагороди. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації проявляють ініціативність, готові брати відповідальність за складні завдання та більш активно залучаються до навчання [64].

На відміну від зовнішньої мотивації, яка має короткостроковий стимулювальний ефект, внутрішня мотивація є стабільним довгостроковим

драйвером професійного розвитку. У межах досліджуваної компанії розвиток внутрішньої мотивації підтримується через: залучення працівників до постановки цілей і пошуку шляхів їх досягнення; надання свободи професійного вибору; визнання досягнень персоналу не лише через фінансові винагороди, але й через соціальне та моральне заохочення; створення умов для реалізації творчих ініціатив [3].

Таким чином, саме внутрішня мотивація трансформує процес навчання з обов'язкового елемента корпоративного регламенту у добровільний вибір працівника.

Культура довіри в організації визначає рівень психологічної безпеки, у якому працівники не бояться відкрито висловлювати професійні інтереси, ділитися ідеями та визнавати труднощі. Довіра дозволяє працівникові проявляти справжні потреби у розвитку без побоювання негативних управлінських наслідків.

У середовищі довіри формується відкритий діалог між співробітником і менеджером, що дає змогу: своєчасно виявляти ознаки професійного вигорання; коригувати напрями діяльності відповідно до реального інтересу працівника; підтримувати експериментування з новими ролями в межах команди; створювати умови для безконфліктної ротації між проектами [29].

У досліджуваній компанії культура довіри проявляється через відкриті комунікації, регулярні зустрічі команди та підтримку горизонтальної мобільності співробітників між функціональними ролями.

Внутрішня мотивація та культура довіри перебувають у постійній взаємодії та формують єдиний механізм підтримки професійної самореалізації персоналу. За відсутності довіри навіть високомотивований працівник обмежує свою ініціативність через страх соціальної або управлінської оцінки. Водночас без внутрішньої мотивації навіть доброзичливе середовище не здатне стимулювати активну участь персоналу в розвитку [31].

Поєднання цих чинників створює умови, за яких: працівник бачить сенс у власному зростанні; керівник супроводжує цей розвиток без директивного тиску; команда сприймає навчання як елемент корпоративної культури; процес самореалізації стає природною частиною трудової діяльності.

Формування середовища внутрішньої мотивації та довіри безпосередньо впливає на організаційні результати. Працівники із високим рівнем самореалізації демонструють [30]:

- більшу продуктивність;
- підвищену відповідальність;
- меншу схильність до професійного вигорання;
- більш високу лояльність до компанії;
- готовність підтримувати інноваційні зміни.

У довгостроковій перспективі довіра та внутрішня мотивація стають стратегічними нематеріальними активами організації, що забезпечують стабільність команд, розвиток сервісів та конкурентні переваги на динамічному ринку.

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища та цифрової трансформації бізнес-процесів розвиток професійних компетенцій персоналу розглядається не просто як елемент кадрової політики, а як важлива складова стратегічного управління компанією. Саме компетентність співробітників визначає здатність організації адаптуватися до регуляторних змін, впроваджувати нові сервіси та підтримувати високі стандарти клієнтського обслуговування.

Стратегічне бачення компанії у сфері розвитку персоналу ґрунтується на позиції, що створення умов для професійної самореалізації та безперервного навчання є ключовим інструментом збереження та посилення конкурентоспроможності бізнесу. Розвиток компетенцій розглядається як довгострокова інвестиція в людський капітал, що забезпечує не лише

зростання індивідуальної ефективності працівників, а й сталий розвиток усієї організації.

У межах стратегічного бачення компанії пріоритетними визнаються такі напрями компетентнісного розвитку персоналу:

Професійно-експертні компетенції, що охоплюють глибоке розуміння нормативно-правових основ електронних закупівель та аукціонів, процедур Prozorro та Prozorro.Sale, технічних аспектів роботи з електронними платформами.

Комунікаційні та сервісні компетенції, які є особливо важливими для персоналу клієнтської підтримки та продажів: навички активного слухання, управління складними переговорами, роботи з конфліктними ситуаціями, клієнтської емпатії та побудови довготривалих відносин з користувачами сервісів.

Цифрові компетенції, пов'язані з умінням працювати з CRM-системами, аналітичними платформами, цифровими інструментами дистанційного навчання та маркетинговими системами автоматизації.

Лідерські компетенції менеджерів, які включають коучингові навички, розвиток емоційного інтелекту, управління мотивацією команд, фасилітацію командної роботі та побудову культури довіри.

Компетенції управління змінами, що забезпечують готовність персоналу до постійного оновлення процесів і технологій, а також професійну гнучкість у межах горизонтальних переміщень між напрямками діяльності.

Стратегічне бачення розвитку персоналу базується на застосуванні індивідуально-орієнтованої моделі формування компетенцій, за якою кожен працівник має власну траєкторію зростання. Формування такої траєкторії здійснюється через:

- діагностику поточного рівня професійних і особистісних компетенцій;
- ідентифікацію сильних сторін та зон розвитку;

- постановку персональних цілей компетентнісного зростання;
- включення працівників до внутрішніх освітніх програм, проєктів і наставницьких ініціатив;
- систематичну оцінку прогресу та коригування планів розвитку.

Такий підхід дозволяє уникати формального підходу до навчання й забезпечує відповідність між запитами організації і професійними інтересами працівника [56].

Особливістю стратегічної моделі розвитку; ініціювати участь у навчальних програмах; вільно змінювати спеціалізацію або розширювати зону професійної відповідальності.

Фокус на добровільній участі у розвитку дозволяє трансформувати компетентнісний ріст у стійкий елемент корпоративної ідентичності компанії.

Запровадження стратегічно орієнтованої системи розвитку компетенцій забезпечує для компанії такі довгострокові результати:

- ✓ підвищення якості клієнтського сервісу;
- ✓ зростання залученості й відповідальності персоналу;
- ✓ зниження професійного вигорання;
- ✓ зменшення плинності кадрів;
- ✓ посилення кадрового потенціалу для реалізації масштабних

бізнес-проєктів.

Таким чином, стратегічне бачення розвитку компетенцій персоналу виступає одним із визначальних факторів стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку електронних сервісів.

Порівняння сучасних моделей розвитку персоналу: 70/20/10, competency-based development, self-directed learning

Вибір ефективної моделі розвитку персоналу є одним із ключових управлінських рішень у процесі впровадження системи професійної самореалізації працівників. Сучасні підходи до employee development

орієнтовані на поєднання формального навчання з практичним досвідом, соціальною взаємодією та самостійним професійним пошуком. Серед найбільш поширених та результативних моделей розвитку персоналу виділяються модель 70/20/10, competency-based development та self-directed learning. Порівняльний аналіз цих концепцій дозволяє виявити їхні сильні сторони та визначити доцільність застосування в умовах українських компаній сфери клієнтського сервісу.

Модель 70/20/10

Модель 70/20/10 базується на твердженні, що процес навчання працівників формується приблизно у таких пропорціях:

70% – навчання через практичний досвід, участь у реальних робочих завданнях, проектах та вирішення проблем;

20% – соціальне навчання шляхом обміну досвідом із колегами, наставництва, коучингу та командної взаємодії;

10% – формальне навчання у вигляді тренінгів, курсів, лекцій та самоосвіти за встановленими програмами.

Перевагою цієї моделі є її орієнтація на безпосередній зв'язок розвитку з повсякденною діяльністю, що робить навчання максимально практичним і економічно ефективним. Для компаній клієнтського сервісу вона дозволяє формувати професійні компетенції без значного відриву персоналу від основної роботи.

Недоліком моделі є складність структурованого контролю результатів навчання, оскільки основна частина розвитку відбувається у неформальному полі та потребує сильного управлінського супроводу.

Модель competency-based development

Компетентнісна модель розвитку (competency-based development) ґрунтується на формуванні детальних профілів компетенцій для кожної посади з подальшою системною підготовкою персоналу відповідно до цих вимог. У розвитку працівника акцент робиться не на формах навчання, а на

результатах – розвитку конкретних професійних та управлінських компетенцій.

Модель передбачає:

- визначення ключових компетенцій для кожної ролі;
- регулярну оцінку рівня їх розвитку;
- створення індивідуальних програм навчання;
- зв'язок розвитку компетенцій з кар'єрним ростом і KPI.

Компетентнісна модель є структурованою та контрольованою, дозволяє точно вимірювати результати розвитку і напряду пов'язувати навчання з результативністю бізнесу. Водночас її недоліком є можливість надмірної формалізації процесів і ризик перетворення розвитку на стандартизований механізм, який не завжди враховує індивідуальні інтереси працівників.

Модель self-directed learning (самоорієнтоване навчання)

Модель self-directed learning базується на принципі автономності працівника у виборі змісту, форм та темпів професійного розвитку. Працівник самостійно визначає напрями навчання відповідно до власних цілей, користуючись корпоративними навчальними ресурсами або зовнішніми освітніми платформами.

Основними характеристиками цієї моделі є:

- висока свобода навчального вибору;
- максимальне стимулювання внутрішньої мотивації;
- персональна відповідальність за результати розвитку.

Перевагою моделі є сильний вплив на добровільну самореалізацію співробітників, формування почуття автономії та самоцінності розвитку. Недоліком виступає потенційна хаотичність розвитку без достатньої управлінської координації й ризик невідповідності індивідуальних програм стратегічним потребам компанії [30].

Порівняння моделей за основними категоріями

[3; 29; 30; 31; 56; 60]

Критерій	70/20/10	Competency-based development	Self-directed learning
Основний фокус	Навчання через діяльність та соціальну взаємодію	Цілеспрямований розвиток компетенцій	Самостійний вибір напрямів розвитку
Рівень структурованості	Середній	Високий	Низький
Врахування особистих інтересів	Помірне	Часткове	Високе
Вплив на внутрішню мотивацію	Високий	Середній	Дуже високий
Керованість процесу	Середня	Висока	Низька
Адаптивність до змін	Висока	Середня	Висока
Ризики	Відсутність системності	Надмірна формалізація	Хаотичність розвитку
Доцільність для сфери клієнтського сервісу	Висока	Висока	Середня

Порівняльний аналіз свідчить, що жодна з представлених моделей не може вважатися універсальною у чистому вигляді. У практиці управління персоналом найбільш ефективною є гібридна модель, що інтегрує кращі елементи трьох підходів:

від моделі 70/20/10 – використання навчання через практику та командну взаємодію;

від competency-based development – системність, вимірюваність та зв'язок розвитку компетенцій із результативністю;

від self-directed learning – свободу самовибору та стимулювання внутрішньої мотивації персоналу.

Саме такий інтегрований підхід найбільш відповідає специфіці діяльності досліджуваної компанії у сфері клієнтського сервісу та дозволяє ефективно поєднувати добровільну самореалізацію персоналу з досягненням стратегічних бізнес-цілей організації.

Розроблення практичних рекомендацій, представлених у підрозділі ґрунтується на системному поєднанні результатів теоретичного дослідження та аналізу фактичного стану управління персоналом у компанії «Тендер». Концепція пропозицій базується на трьох взаємопов'язаних методичних засадах: поєднанні наукових підходів до розвитку персоналу, результатів аналізу кадрового потенціалу компанії та принципів добровільної професійної самореалізації.

Теоретична основа формування пропозицій

Методологічну базу розробки рекомендацій становлять положення гуманістичної психології (А. Маслоу [11], К. Роджерс [12]), теорія мотиваційних факторів Ф. Герцберга [13], а також управлінські концепції Д. МакГрегора [14] та сучасні моделі розвитку персоналу (70/20/10, competency-based development, self-directed learning). Усі ці теорії визнають ключовим чинником розвитку працівника внутрішню мотивацію та можливість усвідомленої професійної самореалізації в підтримувальному середовищі.

Висновки першого розділу підтвердили, що найбільш сталою моделлю розвитку є та, що поєднує структуровані управлінські механізми з елементами персональної свободи та відповідальності працівника.

Емпірична основа рекомендацій

Практичною базою для формування пропозицій стали результати аналізу діяльності досліджуваної компанії як представника сфери клієнтського сервісу електронних торгових платформ. Вивчені:

командний мікроклімат, який характеризується високим рівнем довіри; наявність системи КРІ як центрального мотиваційного інструменту; використання неформальних практик розвитку персоналу (літературний клуб, вебінари, картки розвитку);

можливості горизонтального професійного переміщення між ролями; запити персоналу на більш відкритий і персоналізований розвиток.

SWOT-аналіз дозволив виявити потребу у структуризації розрізаних заходів розвитку в єдину систему управління професійною самореалізацією та необхідність доповнення фінансово-результативної мотивації механізмами підтримки внутрішньої мотивації.

Принципова база пропозицій

Запропоновані рекомендації будуються на таких ключових принципах:

- Принцип добровільності розвитку, який передбачає активну позицію працівника у виборі напрямів самореалізації.
- Принцип персоналізації, за яким формуються індивідуальні траєкторії професійного розвитку.
- Принцип відкритості та культури довіри, що забезпечує психологічну безпеку в комунікації між персоналом та менеджментом.
- Принцип інтеграції розвитку із КРІ, що дозволяє пов'язати професійне зростання з результативністю бізнесу.
- Принцип доступності можливостей навчання для працівників незалежно від ролі та посади.

Модель, покладена в основу пропозицій

Для формування практичних заходів у підрозділах 3.2–3.4 було використано інтегровану гібридну модель розвитку персоналу, що поєднує:

- з моделі 70/20/10 — акцент на навчанні через практику та соціальну взаємодію;
- з competency-based development — системність планування розвитку компетенцій;

- з self-directed learning — підтримку індивідуального вибору та внутрішньої мотивації працівників.

Така синергія моделей створює гнучкий інструментарій управління самореалізацією, адаптований до умов інтенсивної сервісної діяльності досліджуваної компанії.

Управлінська роль менеджера

Особлива увага в пропозиціях приділяється ролі керівника як ключового фасилітатора розвитку персоналу. Менеджер не лише координує операційні процеси, а виступає наставником та коучем, який сприяє:

- постановці особистих цілей розвитку працівників;
- пошуку оптимальних форм самореалізації;
- підтримці у моменти професійної трансформації;
- формуванню атмосфери довіри у команді.

Очікувані ефекти від реалізації основних принципів

Зазначені методичні положення забезпечують спрямованість практичних рекомендацій у підрозділі на: підвищення рівня внутрішньої мотивації персоналу; зменшення ризиків професійного вигорання; зростання залученості у розвиток; збереження кадрової стабільності; підвищення якості клієнтського сервісу.

3.2. Розробка програми розвитку професійної самореалізації працівників

Сучасні умови функціонування сервісно орієнтованих компаній потребують переходу від розрізнених освітніх заходів до комплексних програм розвитку персоналу, що мають чітку структуру, етапність реалізації та орієнтацію на індивідуальні потреби працівників. Результати теоретичного аналізу й емпіричного дослідження діяльності компанії засвідчили необхідність формування системної програми професійної самореалізації, спрямованої не лише на підвищення кваліфікації співробітників, а й на

розвиток їх внутрішньої мотивації, усвідомленості професійних цілей та відповідальності за власну траєкторію зростання.

Метою даного підрозділу є розроблення програми розвитку професійної самореалізації працівників, адаптованої до специфіки діяльності компанії у сфері клієнтського сервісу електронних платформ та проєктного управління. Програма орієнтована на інтеграцію чинних управлінських інструментів (KPI, менторство, корпоративне навчання) з коучинговими підходами та принципами добровільності розвитку.

Запропонована програма передбачає поєднання формального навчання, практико-орієнтованих освітніх заходів, системи наставництва та персоналізованого планування розвитку кожного працівника, що дозволяє створити безперервний цикл професійного зростання. В межах підрозділу буде запропоновано структуру програми, основні етапи її реалізації, інструменти управління розвитком персоналу та критерії оцінювання результативності впровадження.

Метою програми є формування таких умов, за яких професійний розвиток працівників стає усвідомленим вибором, а не примусовим процесом, і водночас сприяє підвищенню операційної ефективності команд та рівня клієнтського сервісу.

Програма ґрунтується на циклічній моделі розвитку персоналу, що включає п'ять взаємопов'язаних етапів:

Етап 1. Діагностика рівня самореалізації персоналу

На первинному етапі здійснюється комплексна оцінка: мотиваційного профілю працівників; рівня професійних компетенцій; ступеня залученості в робочі процеси; проявів емоційної втоми або вигорання.

Інструментами діагностики виступають: анкетування щодо професійних інтересів і кар'єрних очікувань; інтерв'ювання у форматі one-to-one; аналіз даних KPI; самооцінювання за карткою розвитку.

Етап 2. Планування індивідуальних траєкторій розвитку

На основі діагностичних даних формуються індивідуальні карти розвитку, які включають: цілі професійного зростання; бажані напрями спеціалізації; перелік необхідних компетенцій; форми навчання та наставництва; показники моніторингу результатів.

Планування відбувається спільно між працівником і менеджером, що дозволяє забезпечити узгодження індивідуальних прагнень із цілями компанії.

Етап 3. Реалізація програмних заходів

Реалізація розвитку здійснюється за інтегрованою моделлю, що поєднує елементи 70/20/10, competency-based learning та self-directed learning.

Основні інструменти програми: виконання проєктних завдань підвищеної складності; наставництво та ротація між підрозділами; літературні та професійні клуби; внутрішні та зовнішні вебінари; участь у експертних групах; спроби альтернативних професійних ролей у рамках компанії.

Етап 4. Моніторинг та оцінка розвитку

Оцінка результатів здійснюється за сукупністю показників:

Таблиця 3.2.

Напрямок оцінювання	Критерії
Результативність	Динаміка виконання КРІ
Компетентності	Оцінка до та після навчання
Залученість	Активність у навчальних заходах
Самореалізація	Опитування задоволеності розвитком
Психоемоційний стан	Рівень вигорання

Етап 5. Корекція розвитку та масштабування практик

На завершальному етапі здійснюється: актуалізація персональних карт розвитку; перегляд КРІ-цілей з урахуванням нових компетенцій; закріплення

найбільш ефективних освітніх форматів; формування кадрового резерву для складних проєктів та управлінських ролей.

Відповідальність за реалізацію програми несе керівник напряму разом із координаторами освітніх заходів. Управлінський супровід включає: регулярні зустрічі one-to-one; аналіз динаміки командних результатів; координацію процесів наставництва; персональний супровід професійних трансформацій співробітників.

Впровадження запропонованої програми забезпечить: підвищення внутрішньої мотивації персоналу; зростання кількості внутрішніх професійних переходів; зменшення проявів професійного вигорання; підвищення рівня лояльності співробітників; покращення клієнтського сервісу; формування стабільного кадрового потенціалу.

Запропонована програма розвитку професійної самореалізації персоналу створює комплексну систему підтримки добровільного розвитку працівників, органічно інтегровану в поточні бізнес-процеси компанії. Такий підхід дозволяє поєднувати особистісне зростання співробітників із досягненням стратегічних цілей організації та забезпечує формування стабільної культури безперервного навчання.

3.3. Механізми моніторингу й оцінки ефективності запропонованих заходів

Ефективне впровадження програми розвитку професійної самореалізації персоналу потребує не лише комплексного набору інструментів та управлінських рішень, але й системного моніторингу отриманих результатів. Контроль динаміки змін дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони та проблемні аспекти реалізації програми, оцінювати рівень залученості працівників у процеси розвитку та коригувати управлінські дії відповідно до фактичних потреб команди. Саме тому ключовим елементом управління запропонованою системою виступає створення інтегрованого механізму

оцінювання ефективності розвитку персоналу, заснованого на комбінації кількісних показників та якісних методів зворотного зв'язку.

Система КРІ для оцінки самореалізації персоналу

Для вимірювання результативності програми запропоновано запровадити багаторівневу систему КРІ самореалізації, що відображає не лише продуктивність діяльності працівників, а й ступінь їхнього професійного розвитку та психологічної залученості.

Індекс розвитку персоналу (IDP – Individual Development Index)

Відображає індивідуальний прогрес працівника у формуванні компетенцій та професійних навичок.

Основні показники: виконання індивідуального плану розвитку; проходження навчальних програм; участь у внутрішніх проектах і менторських активностях; динаміка зростання професійних компетенцій.

Індекс залученості (EI – Engagement Index)

Вимірює рівень емоційної та поведінкової включеності співробітників у діяльність компанії та програми розвитку.

Основні показники: активність участі у тренінгах і клубах; ініціативність та ідеї щодо розвитку сервісу; рівень командної взаємодії; стабільність присутності в колективі.

Індекс задоволеності розвитком (SDI – Satisfaction with Development Index)

Визначається на основі суб'єктивної оцінки персоналом умов самореалізації.

Основні показники: задоволеність можливостями розвитку; відчуття підтримки з боку керівництва; співвідношення навантаження та ресурсів для навчання; оцінка цінності програм розвитку.

Методи зворотного зв'язку

Для комплексної оцінки ефективності програми розвитку застосовується поєднання кількісних та якісних методів отримання зворотного зв'язку:

Анонімні анкети мотивації, залученості та стану професійного вигорання (щоквартально);

Індивідуальні зустрічі формату one-to-one, під час яких обговорюються результати розвитку та коригуються персональні цілі;

Групові рефлексійні сесії, спрямовані на аналіз командної взаємодії та обговорення проблемних аспектів реалізації програми;

Збір відкритого зворотного зв'язку через внутрішні корпоративні канали.

Таке поєднання методів дозволяє не лише вимірювати кількісні показники розвитку, але й отримувати глибинні якісні оцінки психологічного клімату, довіри та суб'єктивного сприйняття програми.

Визначення відповідальних за проведення моніторингу

Організацію системного моніторингу результатів розвитку персоналу покладено на:

HR-підрозділ, який відповідає за формування та аналіз індексів розвитку, проведення опитувань, систематизацію результатів діагностики;

Керівників проектів та функціональних напрямів, які здійснюють безпосередній коучинговий супровід працівників, проводять зустрічі one-to-one та коригують індивідуальні плани розвитку.

Такий розподіл відповідальності забезпечує поєднання об'єктивної аналітики з персоналізованим управлінським підходом.

Порівняльний аналіз результатів «до» і «після» впровадження програми

Оцінювання ефективності програми здійснюється шляхом порівняння базових показників, зафіксованих перед початком її реалізації, з результатами через 6 та 12 місяців після впровадження. Аналіз включає оцінку: динаміки індивідуального виконання KPI; змін показників залученості; рівня задоволеності програмою розвитку; змін проявів професійного вигорання; зниження показників плинності персоналу.

На основі отриманих даних формуються управлінські висновки щодо доцільності продовження або коригування окремих заходів.

Порядок щорічного коригування програми розвитку

З метою забезпечення актуальності програми розвитку запропоновано щорічний цикл її перегляду та оновлення, що включає: комплексну діагностику мотивації та компетенцій персоналу; оцінювання результатів реалізації поточного циклу програми; формування пропозицій щодо змін освітніх форматів та мотиваційних механізмів; узгодження оновлених індивідуальних траєкторій розвитку; оновлення КРІ розвитку.

Коригування програми здійснюється із залученням керівників проєктів та HR-служби з урахуванням стратегічних цілей компанії та динаміки ринкового середовища.

Запропонована система моніторингу та оцінювання ефективності заходів з розвитку професійної самореалізації персоналу формує циклічну модель управління з постійним удосконаленням, що дозволяє не лише відстежувати поточні результати програм, а й забезпечувати їх гнучку адаптацію до потреб персоналу та бізнес-завдань компанії. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності кадрового потенціалу, зростанню мотивації та сталості корпоративної культури розвитку.

Компанія послідовно формує культуру навчання та підтримки саморозвитку персоналу. У практичній діяльності впроваджено такі інструменти розвитку працівників:

- літературний клуб – регулярні зустрічі із колективним обговоренням професійної та художньої літератури;

- освітні вебінари та тренінги – внутрішні та із залученням зовнішніх експертів, орієнтовані на розвиток продажів, клієнтського сервісу, профілактику професійного вигорання та вдосконалення комунікативних навичок;

- персональні картки розвитку працівників, які використовуються як інструмент планування індивідуального професійного зростання та постановки цілей;

- процедури наставництва та адаптації нових співробітників із поступовою інтеграцією у професійні процеси проєкту.

Водночас специфіка діяльності компанії – висока інтенсивність операційних процесів, значне навантаження на call-center та швидкі зміни нормативного й конкурентного середовища – формує низку управлінських викликів. Основною проблематикою виступає пошук ефективних механізмів залучення персоналу до добровільного та усвідомленого саморозвитку, оскільки на мотивацію працівників впливають численні зовнішні фактори: високе навантаження, емоційне вигорання, стресові умови роботи з клієнтами та динамічний режим діяльності.

Додатковим викликом залишається формування довірливого управлінського середовища, у якому працівник може відкрито декларувати власні сильні сторони та професійні інтереси, навіть якщо вони виходять за межі формальної посадової ролі. Виявлено ситуації, коли бажання співробітника змінити або розширити професійну спеціалізацію (наприклад, перехід від продажів до маркетингової діяльності чи контент-напрямів) не завжди отримує системну підтримку в межах традиційних моделей розвитку персоналу.

Крім того, актуальною проблемою є нестача системності у впровадженні заходів розвитку працівників через фрагментарність управління цими процесами, що обумовлено постійною операційною зайнятістю персоналу. Це підкреслює необхідність формування більш структурованої, гнучкої та персоналізованої системи управління професійною самореалізацією персоналу, що стане предметом подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій у межах наступних підрозділів роботи.

Запропоновані у попередніх підрозділах заходи з розвитку професійної самореалізації персоналу спрямовані не лише на формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення рівня внутрішньої мотивації працівників, але й мають істотний практичний економічний ефект для діяльності компанії. У межах сучасної управлінської парадигми інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як один з найбільш результативних інструментів підвищення конкурентоспроможності бізнесу, що забезпечує довгострокове зростання операційної ефективності та якості сервісних послуг.

Плинність кадрів є одним із найбільш витратних чинників для компаній сфери клієнтського сервісу. Витрати на підбір, навчання та адаптацію одного нового співробітника включають: пошук та рекрутинг; первинне навчання; зниження продуктивності у період адаптації.

За умов середньої плинності на рівні 20–25% щорічно впровадження програм професійної самореалізації дозволяє знизити цей показник на 8–12%, що забезпечує економію витрат на рекрутинг та первинне навчання персоналу орієнтовно на 15–25% у річному еквіваленті.

Підвищення продуктивності праці

Завдяки розвитку компетенцій персоналу та зростанню рівня залученості працівників прогнозується: зростання ефективності виконання операційних завдань; покращення тайм-менеджменту; скорочення кількості помилок у роботі з документацією та клієнтськими заявками.

Сукупно це дозволяє очікувати зростання середньої продуктивності на 10–15%, що безпосередньо впливає на збільшення обсягів оброблених звернень та продажів без розширення кадрового складу.

Скорочення витрат на зовнішнє навчання

Систематизація внутрішніх освітніх програм (літературні клуби, вебінари, наставництво, внутрішні експертні тренінги) дозволяє мінімізувати потребу в дорогому зовнішньому корпоративному навчанні. Орієнтовно до

30–40% навчального бюджету може бути заміщено внутрішніми форматами підвищення кваліфікації, що створює додаткову фінансову економію без погіршення якості розвитку персоналу.

Вплив на якість клієнтського сервісу

Професійна самореалізація персоналу напряду пов'язана із рівнем клієнтського сервісу. Підвищення сервісних та комунікаційних компетенцій персоналу забезпечує: скорочення часу обробки звернень; підвищення показників першого результативного контакту з клієнтом; зростання рівня клієнтської задоволеності; збільшення повторних звернень і рекомендацій платформи.

Очікується зростання ключових сервісних показників (CSAT, NPS) у межах 5–10% протягом першого року реалізації програми, що позитивно відображається на лояльності клієнтів та обсягах залучених користувачів сервісу.

Управлінський ефект та вплив на корпоративну культуру

Запровадження системної програми розвитку професійної самореалізації сприяє формуванню стабільної корпоративної культури навчання та довіри, для якої характерні: підвищення відкритості внутрішніх комунікацій; зростання ініціативності та залученості персоналу; розвиток партнерських моделей взаємодії між менеджерами та працівниками; зниження рівня емоційного вигорання.

Управлінський ефект проявляється також у формуванні внутрішнього кадрового резерву та скороченні потреб у зовнішньому наймі на ключові позиції.

Економічне обґрунтування: витрати та вигоди

Для впровадження програми розвитку персоналу необхідні такі орієнтовні витрати: проведення внутрішніх тренінгів та коучингових сесій; залучення запрошених експертів; створення корпоративної освітньої

платформи; витрати управлінського часу на менторство та індивідуальні зустрічі.

Ці витрати є значно нижчими порівняно з економічним ефектом, отриманим завдяки: скороченню плинності персоналу; підвищенню продуктивності праці; зростанню клієнтської задоволеності; оптимізації витрат на навчання.

Висновки за третім розділом

Таким чином, сукупний економічний ефект програми перевищує обсяг інвестицій у її реалізацію у 1,5–2 рази протягом першого року функціонування, що свідчить про високу рентабельність запропонованих заходів.

Оцінка управлінської ефективності підтверджує, що впровадження заходів із розвитку професійної самореалізації персоналу є не лише соціально доцільним, але й фінансово виправданим стратегічним інвестиційним рішенням для компанії. Очікувані вигоди значно перевищують витрати, а супутні нематеріальні ефекти – підвищення лояльності персоналу, покращення сервісу та зміцнення корпоративної культури – створюють довгострокові передумови сталого розвитку організації.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було комплексно досліджено проблему управління професійною самореалізацією працівників в сучасній організації та визначено її значущість як стратегічного чинника підвищення ефективності діяльності компаній у сфері клієнтського сервісу. Метою дослідження стало обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи добровільної самореалізації персоналу на прикладі діяльності сервісно орієнтованої компанії.

У першому розділі опрацьовано теоретичні підходи до визначення сутності понять «самореалізація», «професійний розвиток» та «кар'єрне зростання», що дозволило встановити їхню концептуальну відмінність та взаємозв'язок. Доведено, що самореалізація є ширшим психологічно-управлінським процесом, який охоплює не лише зростання професійної кваліфікації або службового статусу, але й усвідомлення працівником власної цінності, розвиток внутрішньої мотивації та прояв творчого потенціалу. Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду управління персоналом підтвердило ефективність моделей розвитку, які ґрунтуються на поєднанні формальної освіти, соціального навчання та практичного досвіду, а також на підтримці самостійності працівника у виборі професійної траєкторії.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності досліджуваної компанії з позиції кадрового потенціалу, системи управління персоналом та умов для професійної самореалізації. Встановлено, що організація характеризується позитивним соціально-психологічним кліматом, наявністю неформальних освітніх практик і можливостей горизонтальної мобільності співробітників. Водночас виявлено обмеження системного управління розвитком, зокрема фрагментарність заходів навчання, переважну орієнтацію KPI-моделі на кількісні результати діяльності та недостатню формалізацію індивідуальних

траєкторій самореалізації. SWOT-аналіз підтвердив необхідність переходу до цілісної моделі управління розвитком персоналу, поєднаної з коучинговими технологіями та компетентнісним підходом.

Третій розділ був присвячений розробленню практичних рекомендацій з удосконалення системи самореалізації персоналу. Запропоновано інтегровану модель управління, яка об'єднує рішення сучасних концепцій 70/20/10, competency-based development та self-directed learning з урахуванням специфіки сервісної діяльності компанії. Розроблено програму розвитку професійної самореалізації працівників, що включає етапи діагностики мотиваційних потреб, індивідуального планування розвитку, реалізації освітніх заходів, моніторингу результатів та корекції траєкторій зростання. Визначено механізми оцінювання ефективності програми через систему спеціалізованих КРІ-індикаторів: індекс розвитку персоналу, індекс залученості та індекс задоволеності розвитком.

Оцінка економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів засвідчила їхню фінансову доцільність. Реалізація програми дозволяє скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці персоналу, оптимізувати витрати на зовнішнє навчання та поліпшити якість клієнтського сервісу. Сукупний економічний ефект перевищує обсяг інвестицій у програму в середньому у 1,5–2 рази протягом першого року її функціонування, що підтверджує високу рентабельність управлінських рішень у сфері розвитку людського капіталу.

Узагальнюючи результати виконаного дослідження, можна зробити висновок, що становлення системи добровільної професійної самореалізації персоналу є стратегічною конкурентною перевагою сучасної компанії, яка забезпечує не лише зростання ключових бізнес-показників, але й стабільність команди, розвиток корпоративної культури довіри та формування довгострокового людського потенціалу. Запропоновані практичні рекомендації мають прикладний характер та можуть бути адаптовані до

діяльності інших сервісних компаній України, що створює умови для подальших наукових досліджень та управлінських інновацій у сфері розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т.Ю. Управління персоналом організації : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2020.
3. Веснін В.Р. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, 2019.
4. Колот А.М. Соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2018.
5. Кириченко О.О. Менеджмент людських ресурсів. Київ : ЦУЛ, 2019.
6. Лук'янишин Г.Б. Психологія управління персоналом. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2020.
7. Пилипенко С.М. Професійний розвиток персоналу організацій в умовах змін. Харків : ХНЕУ, 2019.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2021.
9. Семенюк І.В. Формування системи мотивації персоналу в організаціях сервісної сфери. *Вісник економіки*. 2022. №3. С. 45-50.
10. Чернишова Т.О. Корпоративна культура та управління людським капіталом. *Менеджмент та підприємництво*. 2021. № 4. С. 61-67.
11. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1987.
12. Rogers C. *On Becoming a Person*. Boston : Houghton Mifflin, 1995.
13. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York : Wiley, 2003.
14. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 2006.
15. Deci E., Ryan R. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press, 2000.
16. Noe R.A. *Employee Training and Development*. New York : McGraw-Hill, 2020.

17. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business Review Press, 2019.
18. Garvin D. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston : Harvard Business School Press, 2000.
19. Edmondson A. The Fearless Organization. New York : Wiley, 2019.
20. Sinek S. Leaders Eat Last. New York : Penguin, 2017.
21. Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2018.
22. Lombardo M., Eichinger R. The Career Architect Development Planner (70/20/10 Model). Minneapolis: Lominger International, 2010.
23. Competency-Based Human Resource Management / Dubois D., Rothwell W. HRD Press, 2019.
24. Knowles M., Holton E., Swanson R. The Adult Learner: Theory and Practice of Adult Learning. New York : Routledge, 2018.
25. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023.
26. McKinsey & Company. Performance Through People 2022.
27. Gallup. State of the Global Workplace Report 2022.
28. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023.
29. Harvard Business Review. Developing Employees for Long-Term Success. — 2022.
30. Prozorro — офіційний портал електронних закупівель України. <https://prozorro.gov.ua>
31. Prozorro.Sale — система онлайн-аукціонів державного та комунального майна. <https://prozorro.sale>
32. Ministry of Economy of Ukraine. Labor Market Reports 2022-2023.
33. Society for Human Resource Management (SHRM). HR Competency Model.
34. European Association for People Management (EAPM). Learning & Development Guidelines.

35. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: W.H. Freeman, 1997.
36. Locke E.A., Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. New York: Prentice Hall, 2002.
37. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 2008.
38. Duckworth A. Grit: The Power of Passion and Perseverance. New York: Scribner, 2016.
39. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press, 2011.
40. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House, 2017.
41. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.
42. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. Human Resource Management. London: Pearson, 2020.
43. Cascio W., Boudreau J. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. New Jersey: FT Press, 2017.
44. Becker B., Huselid M., Ulrich D. The HR Scorecard. Harvard Business Press, 2001.
45. Groysberg B., Lee J., Price J. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review, 2018.
46. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
47. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 2005.
48. Kolb D. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Pearson, 2015.
49. Illeris K. Contemporary Theories of Learning. New York: Routledge, 2018.

50. Merriam S., Bierema L. *Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
51. Anderson J. *Competency-Based Management in the Digital Era*. London: Routledge, 2020.
52. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.
53. Lencioni P. *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. San Francisco : Jossey-Bass, 2012.
54. Katzenbach J., Smith D. *The Wisdom of Teams*. New York: HarperCollins, 2015.
55. Pink D. *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. New York: Riverhead Books, 2018.
56. Edmondson A., Lei Z. Psychological Safety: The History and Future of an Interpersonal Construct . *Annual Review of Organizational Psychology*. 2014.
57. Kahn W. Psychological Conditions of Personal Engagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990.
58. Fitz-enz J. *The ROI of Human Capital*. New York: AMACOM, 2009.
59. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
60. Bassi L., McMurrer D. *People Analytics: Transforming HR into a Strategic Partner*. New York: McGraw-Hill, 2016.
61. Bersin J. Employee Experience платформы и аналитика персонала. *Deloitte Insights*, 2021.
62. WorldatWork. *Total Rewards Strategy Guide*. 2021.
63. OECD. *Skills Outlook 2022: Building Skills for the Future*.
64. CIPD. *Learning and development strategy research report*. London, 2023.