

УДК 658.3:005.32

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.187-194>

Лазаренко Ю.О.

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Lazarenko Yuliia

PhD in Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0003-0337-8239>

УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ ПРАЦІВНИКА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ ТА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління досвідом працівника (*Employee Experience Management, EXM*) в умовах сучасних трансформацій ринку праці. Здійснено узагальнення ключових концептуальних моделей формування досвіду, що базуються на аналізі умов організаційного середовища, мотиваційних драйверів, динаміки життєвого циклу та інструментарію дизайн-мислення. Обґрунтовано, що інтеграція цих підходів формує цілісну методологічну основу для управління людським капіталом. На основі теоретичного синтезу окреслено рівні організаційної зрілості системи управління досвідом працівника, що відображають еволюцію управлінських практик від фрагментарних кадрових рішень до стратегічного партнерства й персоналізації досвіду. Наведено змістовну характеристику кожного рівня, яка дозволяє діагностувати поточний стан управлінських практик у зазначеній сфері та визначати напрями їх розвитку.

Ключові слова: досвід працівника, управління досвідом працівника, управління людським капіталом, життєвий цикл працівника, дизайн-мислення, рівні організаційної зрілості, мотивація, залученість персоналу.

EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT: CONCEPTUAL MODELS AND LEVELS OF ORGANIZATIONAL MATURITY

The purpose of the study is to theoretically generalize the conceptual foundations of employee experience (EX) formation and, on this basis, to develop a comprehensive model of organizational maturity levels for an employee experience management system (EXM). The relevance of the research is driven by the empirical evidence linking positive employee experience with improved business outcomes, such as higher productivity, profitability, and customer satisfaction. The study employs a systematic review and critical analysis of existing methodological approaches to managing employee experience. It synthesizes key conceptual models that focus on different dimensions of EX: the organizational environment, motivational drivers, the employee life cycle, and design thinking principles applied as an instrumental approach to continuous improvement. The research applies methods of theoretical synthesis to integrate these diverse perspectives into a holistic methodological framework. Comparative analysis is used to examine existing EX maturity models to identify their common evolutionary vectors and limitations.

Based on the theoretical synthesis, a five-stage model of organizational maturity for an EXM system is developed, a detailed characteristic of each maturity level is provided, describing the evolution of managerial practices, data utilization, and strategic integration. It illustrates the transition from reactive, fragmented HR solutions to a systemic, proactive approach based on strategic partnership, co-creation, and hyper-personalization of the employee experience. The developed model of organizational maturity levels serves as a practical diagnostic tool for organizations to assess the current state of their EXM practices across key dimensions: organizational conditions, understanding of motivational drivers, employee life cycle dynamics, and operational tools. The study emphasizes that achieving higher maturity stages requires a fundamental transformation of the management paradigm and corporate culture, providing actionable insights for business leaders and HR professionals aimed at enhancing organizational competitiveness through improved employee experience.

Keywords: employee experience, employee experience management, human capital management, employee life cycle, design thinking, organizational maturity levels, motivation, employee engagement.

JEL classification: J24, M12, M14.

Постановка проблеми. Під впливом потужних чинників, таких як стрімка цифровізація, зміна ціннісних орієнтирів робочої сили та глобальне загострення конкуренції за таланти, підходи до управління людським капіталом зазнають фундаментальної переорієнтації. Відбувається помітна трансформація: традиційний акцент на операційному виконанні HR-функцій поступається місцем підходу, що фокусується на цілісному управлінні досвідом працівника (Employee Experience Management, EXM), за якого кожен момент взаємодії працівника з організацією розглядається як потенційний драйвер залученості, продуктивності й утримання талантів. Цифровізація бізнес-процесів і впровадження технологій штучного інтелекту змінюють характер щоденної праці і вимоги до навичок, одночасно підвищуючи значення якості цифрового робочого середовища для підтримки добробуту співробітників. Паралельно поширення гібридних і віддалених форматів роботи актуалізує завдання забезпечення рівності доступу до цифрового середовища, тоді як посилена конкуренція за висококваліфіковані кадри та зміна кар'єрних очікувань в розрізі поколінь роблять якісний досвід працівника важливою складовою ціннісної пропозиції роботодавця.

Емпіричні дані доводять практичну значущість обраної теми дослідження: частка активно залучених працівників у світовому масштабі залишається на низькому рівні, що має прямі економічні наслідки для економічних показників діяльності організацій [1]. Одночас матеріали міжнародних аналітичних звітів засвідчують, що покращення досвіду безпосередньо корелює з бізнес-результатами: організацій, які забезпечують позитивний досвід працівника, демонструють значно вищу продуктивність праці та прибутковість, а також мають у 2-3 рази вищі показники рентабельності активів й продажів порівняно з компаніями, що ігнорують цей аспект [2]. За даними аналітиків консалтингової компанії McKinsey, високий рівень залученості та задоволеності персоналу є важливою передумовою лояльності клієнтів. Співробітники з позитивним досвідом більш схильні надавати якісний сервіс – таким чином внутрішня культура конвертується у зовнішню ринкову перевагу та зростання показників NPS [3-4]. Зазначені аргументи підкреслюють важливість урахування досвіду працівника як невід'ємного елементу в системі стратегічного управління людським капіталом.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Наукові засади формування залученості й організаційної прихильності персоналу, що розглядаються у якості теоретичного підґрунтя психологічного виміру досвіду працівника, знайшли своє відображення у працях таких дослідників, як У. Кан [5], У. Шауфелі та А. Баккер [6], Дж. Мейєр і Н. Аллен [7], А. Сакс [8] та ін. Значний внесок у розробку концепції «employee experience», як цілісної системи взаємодій працівника з організацією, у тому числі в розрізі складових організаційного середовища, зробили Дж. Морган [9], Дж. Пласкофф [10], Т. Мейлетт та М. Райд [11] та ін.

Поряд із цим, у науково-практичному дискурсі наявні дискусійні питання, що потребують поглибленого

дослідження: відсутність єдиного бачення щодо ключових факторів формування досвіду працівника, різноманітність концептуальних моделей й інструментів управління досвідом працівника, підходів до оцінювання рівня зрілості EXM-практик та їх впливу на результати діяльності організацій. Це обумовлює необхідність подальшої теоретичної систематизації за обраним напрямом, а також розробку на цій основі практичних інструментів, через які управління досвідом працівника трансформується у стратегічний напрям підвищення залученості й продуктивності персоналу.

Метою статті є теоретичне узагальнення наявних концептуальних моделей формування досвіду працівника в організації, що дозволяє виокремити ключові виміри та механізми цього процесу, та обґрунтування на цій основі рівнів зрілості системи управління досвідом, які можуть бути використані для діагностики поточного стану управлінських практик й розробки заходів щодо їх удосконалення.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток наукових позицій щодо розуміння сутності категорії «досвід працівника» відбувається за напрямом розширення її змістового наповнення: від окремих моментів трудової взаємодії до цілісної концепції, що охоплює всі етапи перебування співробітника в організації. Аналіз наявних джерел дозволяє виокремити декілька підходів до визначення змістовного наповнення цього поняття, кожен з яких підкреслює той чи інший вимір. Так, базуючись на теоретичних засадах організаційної поведінки, досвід працівника першочергово визначається його емоційно-психологічним станом та пов'язується з такими категоріями, як мотивація, задоволеність роботою, відчуття значущості, психологічна безпека й умови, що сприяють залученості [5]. Поширення у сфері HR-менеджменту принципів й інструментів, запозичених з практики управління клієнтським досвідом, зумовило розуміння досвіду працівника у процесно-динамічному вимірі, як сукупності точок контакту людини з організацією упродовж усіх етапів життєвого циклу. З цієї точки зору, ключовим елементом проєктування якісного досвіду працівника стає поняття «карта шляху співробітника» [10]. В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набувають підходи, які акцентують роль технологій й цифрових рішень у формуванні позитивного досвіду: на сприйняття роботи суттєво впливають якість корпоративних платформ, зручність цифрових сервісів, рівень автоматизації, швидкість комунікацій і відсутність технічних стресу.

У контексті дослідження детермінантів ефективного управління досвідом працівника слід відзначити трьохкомпонентну модель Дж. Моргана, згідно якої досвід формується як результат взаємодії трьох складових організаційного середовища: технологічного, фізичного та культурного [9]. Хоча створення комфортного середовища є критично важливим фундаментом, деякі автори наголошують, що досвід за своєю природою є суб'єктивним психологічним феноменом, та зміщують аналітичний фокус з об'єктивних умов (що компанія робить) на індивідуальне сприйняття й

персональну інтерпретацію організаційної взаємодії (що працівник відчуває та усвідомлює) [12]. Узагальнюючи, досвід працівника можна розглядати як динамічну багатовимірну категорію, що виникає в результаті сукупних взаємодій співробітника з організацією упродовж усього кар'єрного циклу і охоплює три ключові взаємопов'язані виміри: психологічний (відображає емоційно-соціальний стан, що ґрунтується на довірі, відчутті сенсу, безпеки та приналежності до організації), функціональний (характеризує умови, інструменти й цифрові технології, які забезпечують ефективність та зручність виконання робочих завдань) та ціннісний (окреслює систему винагороди, визнання та можливостей розвитку, яка формує лояльність і орієнтацію працівника на довгострокову взаємодію з організацією) [13].

Оскільки якісний позитивний досвід не виникає спонтанно, а формується через моменти взаємодії працівника та організації, перед сучасними компаніями постає завдання системного управління досвідом співробітника. За результатами аналізу наукової літератури можна виокремити декілька концептуальних моделей управління досвідом працівника (рис. 1), кожна з яких пропонує власну логіку осмислення та проектування якісної взаємодії співробітника з організацією: з позиції факторів організаційного середовища (зовнішній вимір), мотиваційних драйверів (внутрішній вимір), етапів життєвого циклу співробітника (процесно-динамічний вимір) або ж із урахуванням принципів дизайн-мислення, за якого досвід розглядається як «продукт», що потребує безперервного удосконалення (інструментальний вимір).



Рис. 1. Концептуальні моделі управління досвідом працівника
Джерело: розроблено автором на основі [9-12; 14-17]

Моделі, які визначають досвід працівника крізь призму складових екосистеми організаційного середовища, дають змогу описати об'єктивні умови його формування. Так, згідно моделі Дж. Моргана, досвід працівника є результатом впливу культурного, технологічного і фізичного середовища. Кожне з них формує сукупність суб'єктивних вражень співробітника: культурний вимір встановлює норми, очікування та корпоративні цінності, охоплює відчуття приналежності, довіру та психологічну безпеку, прозорість комунікацій, узгодженість особистих та організаційних цілей, а також якість лідерства і взаємини з колегами. Технологічний вимір включає сукупність усіх інструментів, платформ та ресурсів, які компанія надає працівникам для виконання їхніх обов'язків. Фізичний вимір стосується особливостей організації простору, в якому виконується робота. У контексті гібридних форматів роботи цей компонент включає не лише дизайн й ергономіку робочого простору, але й гнучкість, автономію у виборі місця роботи та якість облаштування віддаленого робочого місця [9; 13]. З управлінської точки зору цей підхід засвідчує необхідність розвитку розглянутих складових, як передумов позитивного досвіду працівника шляхом запровадження ціннісно орієнтованих управлінських практик, сучасних цифрових рішень й

створення комфортного, безпечного й гнучкого робочого простору.

Аналітики консалтингової компанії McKinsey, розвиваючи концепцію складових досвіду працівника, пропонують інший погляд на його структуру, надаючи більшої деталізації: соціальний досвід, організаційний досвід, а також досвід самої роботи. Соціальний досвід відбиває міжособистісні аспекти взаємодії: якість взаємин з колегами та безпосереднім керівником, рівень психологічної безпеки в команді, почуття приналежності й інклюзивності. Організаційний досвід охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти: якість та доступність технологічних інструментів, комфорт і функціональність фізичного робочого простору, узгодженість індивідуальних й організаційних цінностей, а також довіра до вищого керівництва. Досвід самої роботи фокусується на сутності щоденних завдань та можливостях кар'єрного зростання: рівень автономії та гнучкості, значущість самої роботи, доступ до можливостей для навчання й розвитку [4].

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації дослідники все частіше підкреслюють потребу врахування рівня розвитку цифрового середовища, як окремого виміру в структурі досвіду працівника, що охоплює якість цифрових інструментів і платформ,

доступність технологій, інтегрованість інформаційних систем, стабільність цифрової інфраструктури, а також механізми підтримки роботи працівників у цифровому просторі [13]. Значущість цього фактору зумовлена тим, що цифрові інструменти суттєво впливають на ефективність і темпи виконання завдань. У гібридних і віддалених форматах роботи цифрове середовище фактично заміщує фізичний офіс, формуючи ключові точки взаємодії працівника з організацією. Саме тому його якість дедалі частіше розглядають як критичний чинник загального досвіду працівника та один із визначальних елементів залученості й продуктивності.

Моделі, в основі яких лежить дослідження мотиваційних драйверів, дозволяють пояснити, як різні рівні індивідуальних потреб, мотивів, цінностей та очікувань формують суб'єктивне сприйняття взаємодії працівника з організацією [11; 14]. В ієрархічних моделях мотивації дослідники виокремлюють базові потреби працівника, задоволення яких передбачає, наприклад, наявність доступу до якісних робочих інструментів, зрозумілих процесів і безпечного робочого середовища, а також потреби вищих рівнів, пов'язані з психологічною підтримкою, відчуттям причетності, професійним розвитком, узгодженістю індивідуальних й корпоративних цінностей тощо [16]. Такий підхід дає змогу систематизувати різні аспекти досвіду працівника в контексті мотиваційного впливу, визначити критичні точки такого впливу та зрозуміти, як пріоритетність задоволення потреб створює передумови для формування довгострокової організаційної прихильності: керівництво не може забезпечити залученість чи емоційний зв'язок, якщо працівник у робочому середовищі стикається з хаотичними процедурами, технічними перешкодами або нечіткістю ролей. Практична цінність підходу полягає в тому, що він надає керівникам інструментарій для проведення аудиту наявного мотиваційного клімату, визначення того, чи забезпечено фундамент, на якому можна будувати унікальні й диференційовані елементи досвіду, а також для прийняття управлінських рішень, які саме мотиваційні фактори слід першочергово брати до уваги в процесі трансформації системи управління досвідом працівника.

Згідно моделі життєвого циклу, досвід працівника послідовно формується на кожному етапі його перебування в компанії через сукупність когнітивних, емоційних й поведінкових реакцій. Цей підхід дозволяє розглядати управління досвідом працівника як динамічний процес, що охоплює всі стадії взаємодії індивіда з організацією – від першого контакту на ринку праці до завершення співпраці [14-15]. Дотримуючись такої логіки, позитивний досвід формується через цілеспрямоване створення цінності на кожній фазі життєвого циклу працівника: на етапі залучення – через зрозумілу ціннісну пропозицію роботодавця та прозору комунікацію; під час найму – через чіткі процеси і зрозумілі критерії відбору; під час адаптації – завдяки налагодженій системі наставництва та швидкому доступу до необхідної інформації. На етапах розвитку та утримання ключовими точками взаємодії є можливості для навчання, зворотний зв'язок високої якості, визнання,

справедливе управління результативністю та комфортне цифрове середовище. Етап завершення співпраці також розглядається як важлива стадія формування досвіду, оскільки впливає на репутацію роботодавця і потенціал повторного залучення працівника в майбутньому. З управлінської точки зору орієнтація на модель життєвого циклу сприяє переходу від застосування фрагментарних HR-ініціатив до цілісного управління досвідом, адже кожен етап розглядається як частина загальної кар'єрної траєкторії, що визначає ставлення працівника до організації. Завдяки цьому підходу стає можливим цілеспрямоване проєктування позитивних вражень на кожній стадії життєвого циклу, мінімізація бар'єрів та стресорів, а також надання постійних можливостей навчання та професійного зростання, які є критичними для задоволення потреб працівників та їх утримання, що у підсумку підтримує довгострокову стабільність кадрового потенціалу.

Модель, заснована на принципах дизайн-мислення, розглядає досвід працівника як продукт, що потребує циклічної розробки, оновлення й поліпшення. Особливу роль у межах цієї моделі відіграє ідея про те, що досвід є динамічною категорією, яка не може бути створена раз і назавжди, а повинна постійно оновлюватися під впливом змін, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Циклічна модель управління досвідом працівника, побудована на засадах дизайн-мислення, пропонує визначати формування досвіду, як безперервний процес, що розгортається у чотирьох фазах: виявлення потреб працівників, проєктування рішень, їх реалізація та подальше удосконалення на основі зворотного зв'язку [14; 17]. Особливість циклічного підходу полягає у можливості залучати працівників до вироблення рішень, що підвищує їхню лояльність до впроваджуваних змін. Водночас така методологія характеризується вищою гнучкістю та адаптивністю: завдяки коротким циклам та швидкій розробці пробних моделей, організація може швидко перевіряти припущення та забезпечити процес постійного вдосконалення досвіду, що відповідає мінливим кар'єрним запитам й очікуванням персоналу.

Критичний аналіз розглянутих моделей засвідчує, що кожна з них має свій аналітичний фокус та висвітлює різні, проте взаємодоповнюючі аспекти формування досвіду працівника в організаційному контексті. З управлінської точки зору, модель екосистеми організаційного середовища забезпечує стратегічне бачення необхідних передумов – культурних, функціональних, технологічних та цифрових, які створюють основу якісного досвіду. Мотиваційні моделі фокусуються на мотиваційній структурі індивіда, пояснюючи формування досвіду через послідовне задоволення базових та соціально-психологічних потреб й урахування мотиваційних драйверів та дозволяють адаптувати HR-інструменти до очікувань й ціннісних орієнтирів працівників, забезпечуючи узгодженість між індивідуальними потребами та організаційними практиками. Модель життєвого циклу дає змогу ідентифікувати критичні етапи взаємодії, на яких управлінські дії мають найбільший вплив на залученість і прихильність

персоналу. Циклічна модель із застосуванням принципів дизайн-мислення забезпечує інструментарій для проєктування й удосконалення точок контакту працівника та організації. У комплексі ці концептуальні підходи формують цілісну методологічну основу для управління досвідом працівника, що дозволяє поєднати стратегічний контекст, мотиваційні драйвери, процесну динаміку та інструментарій інноваційного проєктування рішень у єдину стратегію, спрямовану на покращення якості досвіду працівника.

Отже, управління досвідом працівника слід розглядати як узгоджену сукупність стратегічних ініціатив, спрямованих на формування та постійне вдосконалення якісної взаємодії працівника з організацією упродовж усього його життєвого циклу шляхом узгодження культурних, функціональних та ціннісних вимірів організаційного середовища з мотиваційними драйверами співробітників для забезпечення їх продуктивності, залученості й організаційної прихильності.

У сучасних умовах якості досвіду працівника визначається не фрагментарними HR-ініціативами, а тим, наскільки системно та узгоджено побудовано процеси координації усіх моментів взаємодії співробітника з організацією упродовж життєвого циклу. Оскільки управління досвідом є динамічним процесом, компанії демонструють різні рівні зрілості управлінських практик у проєктуванні досвіду – від ситуативного реагування на кадрові проблеми до системної інтеграції EXM у бізнес-стратегію [18]. З огляду на це, постає питання виокремлення критеріїв для діагностики рівня зрілості системи управління досвідом працівника, що дозволять охарактеризувати її поточний стан й окреслити напрями подальшого розвитку.

Наявні моделі зрілості EXM-практик переважно орієнтовані на зміну парадигми сприйняття досвіду працівника: від реактивного підходу, зосередженого на

стандартизації процесів, до проактивного дизайну досвіду, що базується на глибокій персоналізації потреб. Високі рівні зрілості передбачають інтеграцію стратегії управління досвідом із загальною стратегією компанії, встановлюючи прямий кореляційний зв'язок між досвідом працівника, досвідом клієнта й бізнес-результатами. Так, згідно підходу Дж. Берсіна, ключовим критерієм вищих рівнів зрілості є перехід від розрізнених програм до цілісної культури партнерства, де досвід працівника нерозривно пов'язаний з місією компанії та організаційною ефективністю [18]. В основі моделі зрілості дослідницької компанії Gartner лежить комплекс критеріїв, які відображають наскільки глибоко керівництво організації розуміє емоційний і психологічний стан працівника у ключові моменти його щоденної роботи. Ключовою ознакою зрілості стає не лише спроможність організації ідентифікувати критичні «моменти, що мають значення» – емоційні точки взаємодії, які найсильніше формують сприйняття компанії працівником, але й цілеспрямовано впливати на них [12]. Аналітики Qualtrics (XM Institute) оцінюють зрілість управління досвідом на основі здатності організації розвивати ключові компетенції у цій сфері: лідерство, реалізацію цінності, активацію екосистеми та використання даних для прийняття рішень. На вищих рівнях зрілості організації використовують аналітику, поєднуючи дані досвіду (X-Data) і операційні дані (O-Data) для глибшого розуміння потреб і запитів працівників, а бажана поведінка включена в моделі компетенцій та підкріплюється системами визнання [19].

На основі узагальнення наявних підходів можна виокремити такі рівні організаційної зрілості системи управління досвідом працівника: ситуативний, функціональний, інтегрований, стратегічний та трансформаційний (рис. 2).

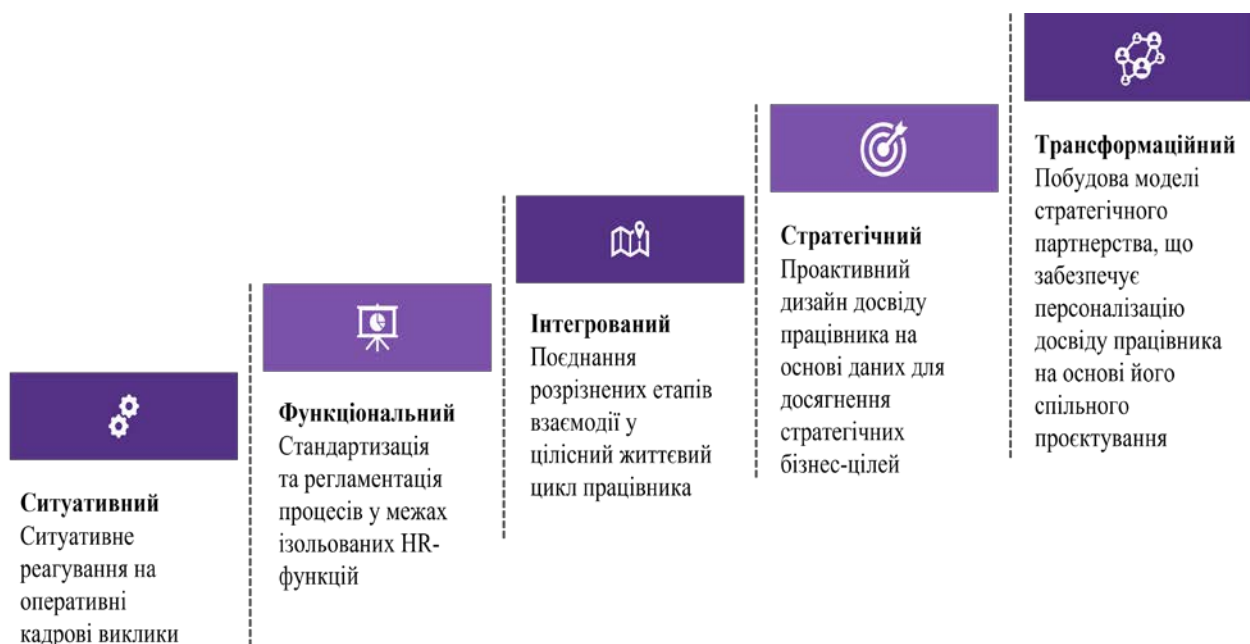


Рис. 2. Рівні організаційної зрілості системи управління досвідом працівника

Джерело: розроблено автором на основі [9; 18-20]

Детальна характеристика кожного рівня зрілості системи управління досвідом працівника, яка враховує критерії зрілості організаційних умов, розуміння

мотиваційних драйверів, динаміки життєвого циклу та операційного інструментарію управління досвідом, наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика рівнів організаційної зрілості системи управління досвідом працівника

Рівень зрілості	Характеристика
Ситуативний	Управління має виключно реактивний характер, керівництво втручається у формування досвіду працівників ситуативно, здебільшого для вирішення критичних кадрових проблем, організаційні умови та процеси складаються стихійно, без системного врахування мотиваційних драйверів персоналу; збір даних епізодичний, аналітика базова, ЕХ-метрики відсутні, робота з даними обмежується оглядом вже зібраної інформації, без подальших дій.
Функціональний	Управлінські зусилля зосереджені на стандартизації та адмініструванні окремих HR-функцій, організаційні умови уніфікуються для операційної ефективності, взаємодія з працівником відбувається через набір регламентованих процедур, що забезпечують базові потреби, але ігнорують індивідуальний контекст; збір даних здійснюється більш регулярно, проте не інтегрується в операційні процеси; впроваджуються початкові ЕХ-метрики, що обмежуються окремими етапами життєвого циклу працівника.
Інтегрований	Фокус управління зміщується на забезпечення цілісності життєвого циклу, керівництво системно поєднує розрізнені процеси у єдиний кар'єрний шлях працівника, починаючи виокремлювати мотиваційні драйвери різних груп та використовувати регулярний зворотний зв'язок для усунення бар'єрів у ключових точках взаємодії; організація визначає та починає відстежувати ключові ЕХ-метрики на усіх етапах життєвого циклу, запроваджується моніторинг взаємозв'язку між ключовими ЕХ-метриками й бізнес-результатами.
Стратегічний	Управління досвідом повністю інтегрується у загальну стратегію, де рішення приймаються на основі аналітики даних, що поєднує дані досвіду (X-data) і операційні дані (O-data), що дозволяє проактивно формувати організаційні умови та гнучко адаптувати ціннісну пропозицію роботодавця під змінні потреби персоналу; проводиться моніторинг взаємозв'язку між ЕХ-метриками, метриками клієнтського досвіду (CX) і бізнес-результатами.
Трансформаційний	Управління досвідом працівників здійснюється у форматі стратегічного партнерства, де унікальний досвід стає конкурентною перевагою бренду, фокус уваги зосереджується на персоналізації досвіду, формуються індивідуальні траєкторії розвитку та взаємодії працівника з організацією; ЕХ-метрики розглядаються як невід'ємна частина процесів управління ефективністю та беруться до уваги при прийнятті стратегічних рішень.

Джерело: складено автором на основі [9; 18-20]

З управлінської точки зору запропонований підхід може використовуватися для діагностики поточного стану системи управління досвідом працівника в компанії. Структурування системи за визначеними блоками дозволяє виявляти асиметрії розвитку та ідентифікувати розриви: наприклад, коли значні інвестиції в технологічну інфраструктуру чи цифровий робочий простір не супроводжуються відповідним рівнем розуміння потреб працівників або адекватними механізмами зворотного зв'язку, що свідчить про фрагментарність системи управління. Окрім того, окреслена логіка визначає послідовність управлінських рішень та дій для переходу на інший рівень зрілості, що вимагає не лише процесно-технологічних змін, а й фундаментальної трансформації управлінської культури й підходів до взаємодії з персоналом. Досягнення вищих рівнів зрілості неможливе в межах директивної парадигми управління, оскільки вона неспроможна забезпечити необхідний рівень персоналізації та стратегічної гнучкості.

Висновки. Узагальнюючи вищенаведене, управління досвідом працівника пропонується розглядати як

стратегічний процес, що полягає у створенні сприятливих організаційних умов, які відповідають ключовим мотиваційним драйверам персоналу. Цей процес реалізується шляхом діагностики критичних точок у часовому розрізі життєвого циклу та застосування механізмів дизайн-мислення для безперервного покращення взаємодії працівника з організацією. Запропоновані рівні зрілості системи управління досвідом – від ситуативного реагування до стратегічного партнерства – дозволяють осмислити, як організації переходять від фрагментарних HR-ініціатив до цілісної екосистеми взаємодії працівника з робочим середовищем та можуть слугувати діагностичним інструментом для оцінювання поточного стану управлінських практик й визначення дорожньої карти їх розвитку. Перспективи подальших досліджень за цим напрямом охоплюють розробку інструментарію для оцінювання досвіду працівника, адаптацію управлінських практик до специфіки гібридних і віддалених форматів роботи, а також дослідження впливу штучного інтелекту на персоналізацію досвіду.

Список використаних джерел:

1. State of the Global Workplace: 2025. Report. Gallup. URL: <https://surl.li/zgopve>
2. The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact. (2016). IBM Smarter Workforce Institute & Globoforce. URL: <https://surl.li/jtnrnj>

3. 2025 Global Human Capital Trends. Deloitte's. URL: <https://surl.li/ifrqn1>
4. This time it's personal: Shaping the «new possible» through employee experience. (2021). McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/kniusx>
5. Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 4. Pp. 692-724. URL: <https://surl.li/tncpwz>
6. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. URL: <https://surl.li/durcfi>
7. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 160 p. ISBN 9781506319193.
8. Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. Pp. 600-619. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
9. Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons. 304 p. ISBN-13 978-1119321620.
10. Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*. No. 16. Pp. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
11. Maylett, T., Wride, Matthew (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. John Wiley & Sons. ISBN 9781119294207.
12. Employee Experience: Fueling a High-Performance Workplace. Gartner. URL: <https://surl.li/nfhclz>
13. Лазаренко, Ю.О. (2025). Інтеграція цифрового досвіду працівника в модель Employee Experiences в контексті формування залученості персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, Вип. 2. № 8. С. 179-186. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-21S](https://doi.org/10.60022/2(8)-21S)
14. Employee Engagement vs Employee Experience: What's the Difference and Why It Matters in 2025. (2025). *Certified Human Resource Management Professional*. URL: <https://surl.li/oqpawg>
15. Employee Experience Design: All HR Needs to Know. *Academy to Innovate HR*. URL: <https://surl.li/jkqase>
16. Stum, D.L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, Vol. 29. No. 4. Pp. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570110400053>
17. Bailey, M., Harney, B., & Pearce, A. (2019). Global entrepreneurial talent management: Challenges and opportunities for HRD – Designing a design thinking approach to HRD. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, Vol. 4. No. 2. Pp. 9-23. URL: <https://surl.li/rxuxam>
18. Bersin, J. (2021). *The Employee Experience Maturity Model*. The Josh Bersin Company. URL: <https://surl.li/oclfgt>
19. *Maturing your Experience Management program*. (2025). Qualtrics (XM Institute). URL: <https://surli.cc/swjexu>
20. Deruntz, M. (2022). *The WX Maturity Model: What level is your org?* Deloitte. URL: <https://surl.li/svdtxt>

References:

1. State of the Global Workplace: 2025. Report. Gallup. URL: <https://surl.li/zgopve> [in English].
2. The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact. (2016). IBM Smarter Workforce Institute & Globoforce. URL: <https://surl.li/jtnrnj> [in English].
3. 2025 Global Human Capital Trends. Deloitte's. URL: <https://surl.li/ifrqn1> [in English].
4. This time it's personal: Shaping the «new possible» through employee experience. (2021). McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/kniusx> [in English].
5. Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33. No. 4. Pp. 692-724. URL: <https://surl.li/tncpwz> [in English].
6. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. URL: <https://surl.li/durcfi> [in English].
7. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 160 p. ISBN 9781506319193. [in English].
8. Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. Pp. 600-619. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169> [in English].
9. Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons. 304 p. ISBN-13 978-1119321620. [in English].
10. Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*. No. 16. Pp. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108> [in English].
11. Maylett, T., Wride, Matthew (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. John Wiley & Sons. ISBN 9781119294207. [in English].

12. Employee Experience: Fueling a High-Performance Workplace. Gartner. URL: <https://surl.li/nfhclz> [in English].
13. Lazarenko, Y.O. (2025). Intehratsiia tsyvrovoho dosvidu pratsivnyka v model Employee Experience v konteksti formuvannia zaluchenosti personalu. *Current Problems of Sustainable Development*, Vol. 2. No. 8. Pp. 179-186. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-21S](https://doi.org/10.60022/2(8)-21S) [in Ukrainian].
14. Employee Engagement vs Employee Experience: What's the Difference and Why It Matters in 2025. (2025). *Certified Human Resource Management Professional*. URL: <https://surl.li/oqpawg> [in English].
15. Employee Experience Design: All HR Needs to Know. Academy to Innovate HR. URL: <https://surl.li/jkqase> [in English].
16. Stum, D.L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, Vol. 29. No. 4. Pp. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570110400053> [in English].
17. Bailey, M., Harney, B., & Pearce, A. (2019). Global entrepreneurial talent management: Challenges and opportunities for HRD – Designing a design thinking approach to HRD. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, Vol. 4. No. 2. Pp. 9-23. URL: <https://surl.li/rxuxam> [in English].
18. Bersin, J. (2021). The Employee Experience Maturity Model. The Josh Bersin Company. URL: <https://surl.li/oclfgt> [in English].
19. Maturing your Experience Management program. (2025). Qualtrics (XM Institute). URL: <https://surli.cc/swjexu> [in English].
20. Deruntz, M. (2022). The WX Maturity Model: What level is your org? Deloitte. URL: <https://surl.li/svdtxt> [in English].

Дата надходження статті: 03.11.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.11.2025 р.