



# Як максимально розкрити потенціал вашої HR-команди

Посібник із підвищення кваліфікації та  
перекваліфікації HR-команди

# Вступ

Функція управління персоналом є серцем будь-якої організації — вона підтримує людей, формує культуру та визначає майбутнє праці. Але, оскільки робоче середовище швидко змінюється, навички, які визначають ефективність HR, також мають еволюціонувати. HR-команди мають показувати приклад, постійно адаптуючися та розширюючи свої навички, щоб відповідати викликам дедалі складнішого та динамічнішого середовища.

Цей посібник базується на даних дослідження **SHL HR Skills Insights Report**, яке включає об'єктивні результати оцінювання понад 5500 HR-фахівців та комплексний огляд літератури. У ньому розглядаються п'ять базових поведінкових навичок, що є критично важливими для успіху HR сьогодні, та чотири майбутні навички, які HR-команди повинні розвивати для довгострокового успіху.

## У цьому матеріалі ви також знайдете:

- пояснення, чому шлях розвитку HR і ці навички мають значення;
- короткі поради, які допоможуть вашій команді розвивати кожен з них;
- шестикроковий процес для усунення прогалин у навичках через ефективне підвищення кваліфікації та перекваліфікацію.



### Базові навички

- Адаптація до змін
- Застосування функціональної експертизи
- Демонстрування емпатії
- Заохочення різноманітності
- Зосередженість на саморозвитку

**Навички, що  
забезпечують  
успіх HR**



### Майбутні навички

- Аналізує інформацію
- Приймає нові ідеї
- Управляє конфліктами
- Підтримує та супроводжує розвиток інших

# Чому шлях розвитку HR важливий як ніколи

Сучасні HR-команди потребують динамічного набору навичок, щоб бути лідерами в умовах невизначеності. Незалежно від того, чи йдеться про управління трансформацією, упровадження штучного інтелекту або реагування на зміну очікувань працівників — HR-лідерам доводиться робити більше та діяти по-новому. Щоб залишатися попереду, HR має зростати не лише у чисельності або системах, а й у компетенціях.

Саме тут на допомогу приходять підвищення кваліфікації (upskilling) та перекваліфікація (reskilling). Безперервний розвиток персоналу HR є необхідним, щоб організація залишалася конкурентоспроможною та гнучкою у змінному середовищі..

**Upskilling** загострює наявні сильні сторони, допомагаючи відповідати поточним вимогам. Це процес набуття нових або вдосконалення існуючих навичок для покращення результатів у межах тієї самої ролі.

**Reskilling** допомагає перейти до нових обов'язків і майбутніх ролей — це здобуття зовсім нових навичок, необхідних для успіху в нових контекстах.

Прогресивні HR-команди повинні поєднувати обидва підходи, щоб збалансувати щоденну операційну діяльність із довгостроковою стратегією — від комплаєнсу й компенсацій до культури та управління змінами. Це починається з розуміння, які саме навички забезпечують успіх HR, а також які сильні сторони та прогалини існують сьогодні.

Не варто забувати: HR-фахівці — також працівники. Вони не лише створюють досвід працівника, а й самі його переживають. У світі, що стає гнучкішим, динамічнішим і більш цілеспрямованим, HR-команди мають також піклуватися про власне благополуччя, кар'єрний розвиток і вплив.



# Базові навички, що потребують уваги вже зараз

Наше дослідження визначило п'ять навичок, які з 2020 року залишаються ключовими для успіху HR і, за прогнозами, залишатимуться критично важливими до 2030 року. Вони можуть слугувати фундаментом для постійного розвитку команди — незалежно від ролі чи рівня.

Нижче ми наводимо опис цих п'яти навичок разом з підказками для їх розвитку:

Базові навички	Чому вони важливі для HR	Рекомендації з розвитку
<b>1. Адаптація до змін</b>	Дозволяє HR залишатися продуктивними та ефективно підтримувати команди під час змін структур, середовища й культури.	Тримайте команду ближче до ініціатив організаційних змін і проєктів трансформації, щоб завчасно передбачати зміни та допомагати стейкхолдерам долати майбутні виклики. Впроваджуйте гнучкі підходи до управління талантами — такі як планування персоналу на основі навичок, гнучкі моделі оцінювання результативності та проєктування організаційної структури за сценаріями, що адаптуються до змін бізнес-потреб. Діліться зовнішніми тенденціями (наприклад, у сфері ШІ чи законодавства), щоб команда могла краще підготуватися до майбутніх викликів.
<b>2. Застосування функціональної експертизи</b>	Гарантує технічну досконалість HR, використання технологій і професійних знань упродовж усього життєвого циклу працівника.	Залучайте команду до навчання з основ HR і програм здобуття професійних сертифікацій (наприклад, CIPD, SHRM). Віддавайте перевагу інвестиціям у розвиток навичок, які дають вимірювані результати та узгоджуються із загальними бізнес-цілями. Створюйте можливості для членів команди ділитися своєю експертизою та застосовувати знання в різних контекстах на користь усієї команди.
<b>3. Демонстрування емпатії</b>	У дедалі мінливішому робочому середовищі HR має бути прикладом, демонструючи співчуття та надаючи емоційну підтримку працівникам у своїх командах і в усій організації.	Заохочуйте отримання 360°-зворотного зв'язку для всіх членів команди від колег з інших підрозділів щодо того, як HR підтримує працівників у складних ситуаціях. Розвивайте навичку активного слухання без перебивань, щоб продемонструвати неупередженість і зміцнити довіру. Залучайте команду до знайомства з різними досвідами працівників — через спостереження за їхньою роботою або неформальні розмови.
<b>4. Заохочення різноманітності</b>	HR має відстоювати інклюзивне робоче середовище на всіх етапах життєвого циклу працівника, заохочуючи обмін навичками та знаннями між людьми з різним досвідом і поглядами.	Забезпечуйте, щоб процеси та навчання були інклюзивними й доступними для всіх працівників, зокрема для людей з нейрорізнноманітними особливостями. Формуйте культуру об'єктивного ухвалення рішень на основі вимірюваних даних, а не інтуїції. Збирайте зворотний зв'язок від стейкхолдерів по всій організації під час розроблення бізнес-процесів, щоб забезпечити підтримку, узгодженість і результативність.
<b>5. Зосередження на саморозвитку</b>	Працівники HR мають активно долучатися до культури навчання, шукати можливості для підвищення результативності, здобувати досвід у різних функціях HR та визначати потреби у розвитку.	Надавайте працівникам зрозумілу інформацію про навички, які вони можуть активно розвивати, і пов'яжіть її з ресурсами та короткими навчальними модулями, що сприяють швидкому навчанню. Встановлюйте чітко визначені та вимірювані цілі й передбачайте час для обговорення кар'єрних цілей і планів розвитку.

# HR завтрашнього дня ґрунтуватиметься на цих навичках

Поряд із п'ятьма базовими навичками наше дослідження визначило ще чотири, які допоможуть забезпечити успіх HR-команд до 2030 року. Таке загальне розуміння дає змогу вашій HR-команді випереджати тенденції та розвивати компетенції в сферах, чия важливість, імовірно, зростатиме в міру еволюції бізнесу. Показово, що дві перші навички в таблиці нижче — «Управляє конфліктами» та «Підтримує та супроводжує розвиток інших» — є критичними вже сьогодні, тож їх слід розглядати як пріоритети розвитку, оскільки вони забезпечують і негайний ефект, і довгострокову цінність.

Майбутні навички	Чому вони важливі для HR	Рекомендації з розвитку
<b>1. Управляє конфліктами</b>	У міру зростання стратегічної важливості HR здатність з тактом і дипломатією врегулювати розбіжності стає критично важливою для злагоди в команді, її стійкості та результативності бізнесу.	<p>Заохочуйте досвідчених колег ділитися техніками, які вони використовують для деескалації ситуацій.</p> <p>Запровадьте структуровані підходи (наприклад, медіаційні рамки) для розв'язання робочих конфліктів.</p> <p>Аналізуйте тенденції та зворотний зв'язок щодо конфліктів, щоб рекомендувати системні зміни в дизайні команди, комунікаційних потоках або розподілі повноважень, які усувають першопричини.</p>
<b>2. Підтримує та супроводжує розвиток інших</b>	Поряд із власним розвитком HR має заохочувати інших до використання можливостей для навчання, надавати відвертий зворотний зв'язок і ділитися ресурсами для підтримки підвищення кваліфікації.	<p>Запровадьте в командах навичку формулювати складний зворотний зв'язок навколо спільних цілей і майбутнього впливу, а не як особисту критику. Навчайте не лише «що сказати», а й як витримувати дискомфорт, активно слухати та забезпечувати подальшу підтримку.</p> <p>Забезпечте, щоб ваша команда планувала регулярні зустрічі з дотичними стейкхолдерами по всьому бізнесу для обговорення пріоритетів, викликів і можливостей — щоб краще розуміти контекст і з'ясувати, яка підтримка потрібна.</p>
<b>3. Аналізує інформацію</b>	За умов надлишку даних про таланти здатність поєднувати, інтерпретувати й коректно отримувати статистику для ухвалення рішень на основі даних є критично важливою навичкою для HR-фахівців.	<p>Навчайте команду працювати з вашими HR-технологіями, щоб підвищити їхню ефективність, а також покажіть, як використовувати ШІ для зростання продуктивності.</p> <p>Обирайте інструменти аналітики даних, що надають цілісні й актуальні (у реальному часі) уявлення про дані щодо талантів, аби підтримати ухвалення рішень на основі даних.</p> <p>Виходьте за межі простого звітування метрик: виявляйте закономірності, причинно-наслідкові зв'язки та вплив на бізнес. Формулюйте інсайти мовою бізнес-результатів і перетворюйте дані на переконливі, готові до рішень наративи з цільовими інтервенціями.</p>
<b>4. Приймає нові ідеї</b>	Хоча HR має дотримуватися правових, етичних і галузевих вимог, заохочення та використання інновацій і нестандартного мислення в процесах і завданнях допомагає підтримувати організацію загалом.	<p>Досліджуйте нові HR-технології та практики, щоб команда могла пілотувати невеликі експерименти й перевіряти їхній вплив.</p> <p>Створюйте структури, що підсилюють голоси недостатньо представлених груп: зворотне наставництво (reverse mentoring), лабораторії інновацій під керівництвом працівників, інклюзивні дизайн-спринти.</p> <p>Виділяйте час на зустрічах для обміну ідеями та ставте під сумнів установку «ми завжди робили це саме так».</p> <p>Визнавайте й винагороджуйте працівників за інноваційні ідеї, формуючи культуру креативності.</p>

# Шість кроків, щоб підвищити кваліфікацію й перекваліфікувати вашу HR-команду

Маючи розуміння базових і майбутніх навичок, окреслених у цьому посібнику, HR-підрозділи можуть точніше визначати компетенції, необхідні для збереження конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного робочого середовища. Водночас реальне посилення спроможностей HR і досягнення вимірюваного впливу на організацію потребує структурованого підходу, що забезпечує глибші інсайти та безперервні перекваліфікацію й підвищення кваліфікації.

Ці шість кроків дають змогу проактивно підготувати команду до майбутнього успіху: оцінити поточні навички, виявити розриви та визначити пріоритети інвестицій у розвиток — зрештою сформувавши залучену й гнучку робочу силу, готову відповідати на постійно мінливі запити бізнесу.



## Крок 1: Визначте ключові вимоги посади

Першим кроком будь-якого процесу розвитку має бути всебічний аналіз посади, щоб визначити необхідні знання, технічні та поведінкові навички, здібності й інші характеристики (KSAO).

### Дія:

**Проведіть аналіз роботи**, використовуючи інтерв'ю, опитування та описи посад. Зберіть спостереження й інсайти від тих, хто добре знає цю роботу, щоб ваша оцінка навичок відповідала фактичним вимогам, відображала реальні робочі завдання та була справедливою й доступною для всіх. Прискорте цей процес за допомогою валідованих, готових профілів посад із уже нанесеними навичками або інструментів ШІ, які можуть ідентифікувати навички з наявних описів посад.



## Крок 2: Аудит талантів на основі навичок

Визначте навички у вашій чинній команді через оцінювання поточних спроможностей.

### Дія:

**Використовуйте валідовані оцінювання навичок**, щоб науково виміряти реальні рівні навичок вашої HR-команди. Це означає оцінювання поведінкових навичок, зокрема й тих, що виходять за межі нинішньої ролі співробітника, — аби отримати реальне розуміння того, наскільки ваші таланти готові впоратися з майбутніми бізнес-стратегіями, цілями та трансформаціями.

*“Якщо ми хочемо зростати зсередини, щоб утримувати таланти, швидше заповнювати критично важливі ролі та підтримувати внутрішні кар'єрні переходи, нам потрібно більше, ніж історія результативності чи стаж. Нам необхідно розуміти, якими навичками люди реально володіють сьогодні і як ці навички узгоджуються з новими ролями”*

**— Сара Гутьєррес, директорка з наукових питань, SHL**



### Крок 3: Зрозумійте розриви в навичках

Розрив у навичках виникає, коли існує невідповідність між навичками, якими працівники володіють зараз, і тими, що потрібні для задоволення майбутніх вимог. Щоб стратегії розвитку були максимально ефективними, важливо чітко розуміти, де саме є розриви та як вони впливають на успіх організації. Це допомагає швидко закривати прогалини у критичних напрямках.

#### Дія:

**Перегляньте дані про навички за результатами об'єктивних оцінювань**, щоб визначити сильні сторони та прогалини на рівні окремих працівників, команд і підрозділів. Включайте повторне використання даних, отриманих під час найму, щоб підтримати онбординг і кар'єрний розвиток.



### Крок 4: Визначте пріоритетні напрями розвитку

Незалежно від того, чи прагнете ви закрити розриви в навичках, чи підвищити співробітника на іншу посаду, слід використовувати структуровані плани розвитку, щоб забезпечити підвищення кваліфікації (upskilling) і перекваліфікацію (reskilling). Правильні інструменти допоможуть команді усвідомити свій потенціал у навичках, сильні сторони та можливості розвитку — із зворотним зв'язком, який можна перетворити на практичні кроки.

#### Дія:

**Надавайте працівникам чіткі, персоналізовані орієнтири для розвитку навичок** у руслі цілей вашої організації. Забезпечте наявність релевантних навчальних ресурсів і підтримки для досягнення цілей щодо навичок. **Орієнтуйтеся на ті навички, які мають найбільше значення** — виходячи з того, що визначає успіх, майбутні потреби та очікування щодо підтримки HR ширших завдань організації.

*“Ми чітко комунікуємо, які навички мають найбільше значення в робочому середовищі, посиленому ШІ, і надаємо нашим працівникам підтримку з боку команди з навчання та розвитку (L&D) для їх опанування”*

**— Софі Мотізі, керівниця зі стратегії навичок (Skills Strategy Global Lead), JLL**





## Крок 5: Сформуйте стратегію «розвивати чи залучати»

Погляд насамперед усередину — на людей, у яких ви вже інвестували, — до звернення до зовнішніх пулів талантів заощаджує час і кошти. Перекваліфікація (reskilling) допомагає підготуватися до змінних вимог, переводячи працівників на нові ролі та розвиваючи навички, чия важливість зростає, замість того щоб залишатися з великими прогалинами, коли з'являються нові потреби. Такий підхід сприяє утриманню тих, хто вже занурений у культуру компанії, робочі процеси та цінності. Додатково перекаваліфікація сприяє довгостроковому успіху організації та утриманню працівників.

### Дія:

**Визначайте співробітників із найбільшим потенціалом розвитку** для зростання в критично важливі ролі — це дозволить робити стратегічні інвестиції у розвиток талантів. У міру еволюції потреб бізнесу та прояснення індивідуальних навичок **перерозподіляйте таланти в межах HR**, щоб підвищити гнучкість і забезпечити краще відповідність ролям.

## Який підхід має застосувати HR щоб діяти інакше в upskilling vs reskilling?

### Upskilling

#### Мета:

Підвищити результативність, забезпечити стійкість поточних ролей у майбутньому

#### Фокус:

Поглиблення предметної експертизи HR, розвиток суміжних спроможностей

#### Підхід:

Мікронавчання, наставництво, навчання на робочому місці, сертифікації

#### Найкраще підходить для:

Високорезультативних працівників, ролей із вимогами, що змінюються

### Reskilling

#### Мета:

Підготувати до кар'єрного переходу; опанувати інший набір навичок.

#### Фокус:

Розвиток нових спроможностей поза межами поточної ролі для підтримки змін кар'єри або посади

#### Підхід:

Формальні програми навчання, ротації, траєкторії навчання під конкретні ролі

#### Найкраще підходить для:

Перерозподілу талантів, підготовки до автоматизації/скорочення ролей

*“Щоб сформувати робочу силу, готову до майбутнього, нам потрібна чітка видимість реальних спроможностей і потенціалу працівників”*  
— Ніта Саггар, експертка з навичок, Coca-Cola HBC



## Крок 6: Запровадьте навчання як безперервну практику

Безперервне навчання — це тривале, добровільне здобуття нових знань і/або навичок. У міру того як організації прагнуть створювати гнучкіші робочі середовища, HR має вести прикладом: вбудовувати культуру навчання та формувати умови, у яких розвиток навичок цінується й заохочується на всіх рівнях. Такий підхід допомагає працівникам залишатися інноваційними, залученими та здатними швидко адаптуватися до змін.

### **Дія:**

**Надавайте можливості для розвитку навичок і заохочуйте участь працівників.**

Використовуйте зовнішніх партнерів, пропонуйте воркшопи та забезпечуйте міжфункціональну взаємодію, щоб HR краще розумів виклики й пріоритети інших частин бізнесу, які він підтримує. Важливо також підтримувати розвиток стійкості й адаптивності, надаючи працівникам відповідні ресурси, навчання та можливості практикувати ці навички.

*“Зрештою, причина, чому люди задоволені, залишаються залученими й отримують задоволення від роботи у вашій компанії, зазвичай полягає у можливості зростати”*  
— **Джош Берсін, засновник і CEO The Josh Bersin Company**



# Відкрийте сильні сторони та розриви в навичках вашої HR-команди

Безперервний розвиток для HR-фахівців — не опція, а необхідність. Об'єктивні дані оцінювання дають «живий» зріз навичок команди, допомагають виявляти й закривати розриви та використовувати індивідуальні сильні сторони для просування стратегічних змін в організації. Інвестуючи в підвищення кваліфікації (upskilling), перекваліфікацію (reskilling) і безперервне навчання, керівники з управління персоналом (CHRO) забезпечують довгострокову стійкість HR-команд, їхню гнучкість і готовність до нових викликів.

## Закривайте розриви в навичках, відкривайте кар'єрні шляхи

З рішенням **SHL Skills Development** ви можете:

- Об'єктивно вимірювати та відображати 96 поведінкових навичок за допомогою одного 15-хвилинного оцінювання
- Отримувати інсайти про навички на рівні окремої людини, команди або всієї робочої сили
- Визначати тих, хто має потенціал розвитку для виконання робіт майбутнього
- Здійснювати цільові інвестиції в розвиток вашої HR-команди
- Швидко й ефективно закривати критичні прогалини в навичках внутрішніми талантами
- Надавати працівникам змогу керувати власною траєкторією навчання

## Чи відповідають навички вашої команди потребам майбутнього?

Дізнайтеся більше, відвідавши:  
[shl.com/skillsdevelopment](https://shl.com/skillsdevelopment)



# Шлях HR до змістовної трансформації

HR є в центрі сучасного динамічного робочого середовища, запускаючи трансформацію на кожному рівні. Спираючись на дослідження понад 5 000 HR-фахівців, дізнайтеся, як змінювалися пріоритети HR, які навички найважливіші на кожному рівні посади та які спроможності критичні для успіху завтра.

## Відображення еволюції HR

HR лишається однією з накомплексніших професій у бізнесі, і такою, що проходить кризь постійні зміни.

2020	2025	2030
<b>Навігатори криз</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Управління кризами та змінами</li> <li>Добробут працівників</li> <li>Управління віддаленою роботою</li> <li>Інклюзія</li> <li>Комунікація</li> </ul>	<b>Фасилітатори трансформації</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегічне планування робочої сили</li> <li>Володіння ШІ та автоматизацією</li> <li>Гнучкі HR-практики (agile)</li> <li>Перекваліфікація та підвищення кваліфікації</li> </ul>	<b>Архітектори адаптивної робочої сили</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Співпраця людини й ШІ</li> <li>Адаптивність до змін</li> <li>Гнучка стратегія роботи з персоналом</li> <li>Сталість</li> </ul>

## Навички, що формують успіх на кожному рівні

Наше дослідження визначило чотири ключові навички, що формують успіх на кожному рівні посади.



## Підготовка HR до 2030 року і далі

Ці дві здатності є ключовими для HR-команд майбутнього.

<b>Критичне мислення</b> Розуміти питання робочого середовища, оцінювати інформацію та робити висновки для розроблення ефективних реорле-рішень і стратегій.	<b>Розвиток критичного мислення потребує практики у:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Постановці запитань і перевірці припущень</li> <li>Активному розв'язуванні реальних проблем</li> <li>Рефлексії щодо рішень та упереджень</li> <li>Тренуванні зі структурованими інструментами, що надають дані для інсайтів про таланти</li> </ul>	<b>Креативність та інновації</b> Генерувати нові ідеї, переосмислювати процеси та рухати трансформацію, формуючи динамічну культуру змін.	<b>Формування культури інновацій можна забезпечити шляхом:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення часу й простору для інклюзивного обміну ідеями</li> <li>Заохочення міжфункціональної співпраці для використання різної експертизи</li> <li>Дослідження нових технологій та інструментів для вдосконалення практик</li> <li>Визнання та винагородження інноваційних зусиль</li> </ul>
---	--	--	--

SHL

Завантажте наш **HR Skills Insights Report**, щоб отримати повний розбір навичок за рівнями посад, регіональні відмінності та порівняння навичок у динаміці.

Завантажити >>>



SHL пропонує потужну та прозору технологію штучного інтелекту, науку про дані та об'єктивність, щоб допомогти компаніям залучати, розвивати та збільшувати кількість працівників, необхідних для досягнення успіху в цифрову епоху.

Ми сприяємо реалізації стратегій управління талантами, щоб повністю розкрити потенціал вашого найбільшого активу — людей.

[shl.com](https://shl.com)

© 2025 SHL and its affiliates. All rights reserved. CST25\_2831

SHL.