

взаємність є пов'язаними, а не лише з точки зору «кадрового голоду». Таким чином, ефективне утримання персоналу можливе лише за умови системного підходу, який поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти управління.

Отже, HR-стратегія утримання персоналу має бути процесом повноцінним, орієнтованим на тривалу дію, вміщувати в себе ефективну мотивацію, розвиток працівника, враховувати психологічний клімат, адаптувати корпоративну культуру під нинішні реалії, гнучкі рішення керівників, які створять підходи до нових основ стабільності кадрового складу, зниження плинності персоналу та підвищення конкурентоспроможності компанії, адже саме при цих обставинах працівники є одним із ключових ресурсів для бізнесу, і саме тому утримати їх має бути головною метою управління персоналом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
3. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 32–37.

**Voloboiev V.D.,**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Management,  
Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies*

### **THE MANAGERIAL DIMENSION OF EMPLOYEES' OVER-RELIANCE ON AI**

The growing use of artificial intelligence (AI) is changing how employees make decisions. Part of cognitive effort is delegated to algorithmic systems. On the one hand, this can improve efficiency; on the other hand, it creates new risks. In particular, employees begin to rely excessively on AI outputs. Studies show that users tend to follow AI recommendations even when they contradict their own judgment. This phenomenon is referred to as automation bias (Baines et al., 2024). Therefore, AI acts

not only as a technological tool but also as a factor shaping employee behavior. This study examines the managerial dimension of this problem.

At the individual level, over-reliance on AI affects employees' thinking and decision-making behavior. They reduce critical evaluation of information and increasingly trust AI-generated outputs, even when they are incorrect. This leads to decision errors. It also reduces the ability to independently analyze problems and consider alternatives. As a result, critical thinking gradually weakens. In addition, AI often increases confidence in decisions without necessarily improving their accuracy (Keding & Meissner, 2021). Consequently, decision quality declines and employee competencies deteriorate.

At the organizational level, this issue becomes more systemic. When many employees rely on AI without sufficient verification, errors begin to scale across the organization. This increases vulnerability to mistakes embedded in data or algorithms. AI outputs are often perceived as objective and are therefore rarely questioned. This creates the risk of large-scale errors, especially in complex environments. At the same time, employees gradually lose skills, which reduces organizational adaptability (Herath Pathirannehelage et al., 2024).

Over-reliance on AI also changes the nature of decision-making. Previously, decisions were based on experience and analysis. Now employees more often rely on ready-made recommendations. They may obtain correct outcomes without understanding why those outcomes are correct. This creates dependence not only on the tool but also at the level of thinking.

An additional consequence of over-reliance on AI is the gradual weakening of cognitive abilities. When employees regularly delegate thinking tasks to AI, they practice less independent analysis. Over time, this leads to reduced ability to structure problems, identify causal relationships, and generate original ideas. In such conditions, thinking becomes reactive rather than proactive. This effect is particularly visible in the decline of creativity. Instead of generating new solutions, employees tend to adapt or slightly modify AI-generated outputs. As a result, decision-making becomes more standardized, and the diversity of ideas decreases. While this may increase short-term efficiency, it limits the organization's capacity for innovation in the long run.

Another important aspect is the formation of behavioral dependence on AI. Employees may begin to rely on AI not only for complex tasks but also for routine decisions that they could easily handle themselves. This creates a pattern where AI becomes the default source of answers. In such cases, employees may feel less confident making decisions without AI support, even when it is not necessary.

This directly affects the issue of responsibility. Although decisions are shaped with the involvement of AI, responsibility remains with the human. As a result, employees may reduce the level of control over their decisions, which negatively

affects management quality. Changes also occur in organizational learning. Previously, experience was formed through analysis and errors; now part of this process is delegated to AI, which reduces the intensity of self-learning and development.

It is also important to note that over-reliance on AI changes the role of the employee within the organization. Instead of active analysis, the employee increasingly performs the function of verifying or interpreting ready-made outputs. This reduces the depth of understanding and makes it more difficult to deal with non-standard situations. Under such conditions, there is a risk that the organization will remain efficient in routine situations but become less flexible in times of change. This is particularly critical for management, where the ability to act under uncertainty is essential.

In this context, management must reconsider the approach to AI use. It is necessary to clearly define the boundaries of its application. Decisions supported by AI should be subject to verification. It is also important to develop employees' analytical thinking and their ability to critically evaluate AI outputs.

To reduce over-reliance on AI, management should implement not general principles but specific control mechanisms and restrictions.

First, it is advisable to introduce a mandatory alternative solution rule. Employees should formulate their own decision or at least one alternative to the AI recommendation. This reduces automatic acceptance and stimulates independent thinking. Second, decision types should be differentiated based on the acceptable level of AI use. For routine operations, a high degree of automation may be allowed, while for non-routine or strategic decisions, AI use should be limited or accompanied by mandatory expert review. Third, organizations should implement audit procedures for AI-supported decisions. This includes periodic evaluation of decision quality and identification of cases of blind reliance on algorithmic outputs. Fourth, the employee evaluation system should be adjusted. Performance should be assessed not only by outcomes but also by the decision-making process, including whether AI recommendations were verified, alternatives were considered, and decisions were properly justified.

Thus, managing AI over-reliance should not rely on abstract notions of balance between humans and technology. Instead, it should be based on concrete organizational rules and procedures that ensure employees maintain an active role in decision-making.

### ***References:***

1. Keding, C., & Meissner, P. (2021). *Managerial overreliance on AI-augmented decision-making processes: How the use of AI-based advisory systems shapes choice behavior in R&D investment decisions*. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120970. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120970>

2. Baines, J. I., Dalal, R. S., Ponce, L. P., & Tsai, H. C. (2024). Advice from artificial intelligence: A review and practical implications. *Frontiers in Psychology*, 15, 1390182. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1390182>

3. Herath Pathirannehelage, S., Shrestha, Y. R., & von Krogh, G. (2024). Design principles for artificial intelligence-augmented decision making: An action design research study. *European Journal of Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2330402>

**Воляр А. Ю.,**

здобувач вищої освіти,

**Воронкова В.Г.**

доктор філософських наук, професор,

завідувача кафедри управління та адміністрування,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні

Запорізького національного університету

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ, РОТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні виробничі підприємства функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, де стрімкий розвиток технологій і впровадження цифрових рішень істотно змінюють підходи до управління персоналом. Цифровізація дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й підвищити якість стратегічних рішень щодо добору, ротації та кар'єрного розвитку співробітників. В умовах глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри, а також швидких технологічних змін, підприємства стикаються з низкою викликів: нестача компетентних спеціалістів, високий рівень плинності персоналу, необхідність швидкої адаптації працівників до нових технологічних процесів. Ці проблеми роблять надзвичайно актуальним застосування цифрових HR-інструментів, таких як платформи для онлайн-рекрутингу, системи управління навчанням, аналітика продуктивності та інші цифрові рішення, що забезпечують ефективне управління людським капіталом.

Організація процесу добору, ротації персоналу та кар'єрних можливостей у цифровому середовищі - це системний підхід до управління людськими ресурсами на підприємстві, який включає: планування і впровадження цифрових технологій у HR-процеси; автоматизацію відбору, навчання та розвитку працівників; аналітичне оцінювання ефективності кадрових рішень; створення умов для професійного зростання та адаптації персоналу до сучасних технологічних вимог. Цей підхід забезпечує комплексне управління людським