

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА**

**Менеджмент персоналу**

**ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 – Менеджмент**

**Форма навчання:** очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Формування сучасних компетентностей менеджера з персоналу,  
що працює в режимі дистанційної зайнятості»

здобувача групи УМ-401 Паращук Єлизавети Юріївни\_\_\_\_\_

Науковий керівник: к.е.н, доцент Варіс Ірина Олександрівна\_\_\_\_\_

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 - Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.І.Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
**здобувачу вищої освіти Парашук Єлизавети Юріївни**

**Денної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Формування сучасних компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»**

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

<b>Розділ 1</b>	<b>Теоретико-методичні засади формування компетентностей менеджера з персоналу</b>
<b>Розділ 2</b>	<b>Дослідження процесу формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»</b>
<b>Розділ 3</b>	<b>Рекомендації щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості</b>
<b>Об'єкт дослідження:</b>	процеси формування та розвитку компетентностей менеджера персоналу на ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретико-методичні засади та прикладні напрями розвитку компетентнісної компоненти людських ресурсів менеджерів з критичний аналіз існуючих класифікацій компетентностей, теоретичний аналіз запропонованих моделей компетентностей, їх переваг та недоліків, визначення головних трендів цифровізації та їх вплив на сферу управління персоналом розроблення рекомендацій щодо формування універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	рекомендацій щодо формування універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	- проаналізувати та розкрити сутність понять «компетенція» та «компетентність»; - розглянути класифікації компетентностей та існуючі моделі менеджера з персоналу на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»;
<b>У розділі 2</b>	- провести оцінювання серед працівників служби персоналу за моделлю компетентностей та компетентностями для дистанційної роботи; - визначити компетентності які потребують розвитку серед менеджерів з персоналу для роботи в дистанційному режимі зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»;
<b>У розділі 3</b>	- розробити пропозиції, щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»; - обґрунтувати доцільності реалізації запропонованих заходів щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ».

**Завдання підготував науковий керівник**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**доцент Варіс І.О.**

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020р.

**Завдання одержав здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Паращук Є.Ю.**

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Реферат**

**ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ, ЩО ПРАЦЮЄ В РЕЖИМІ  
ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ**

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 2 пункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методологічні аспекти формування та оцінювання компетентностей менеджера з персоналу, що працює в дистанційному режимі, другий є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 92 аркуши, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць та 6 рисунків. Під час написання використано 65 джерел. Робота містить 7 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Публікацію у збірнику Економіка та суспільство на тему «Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі»;
2. Публікацію у збірнику Галицький економічний вісник на тему «Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем»;
3. Тези виступу на конкурсі у 2-му турі студентських наукових робіт «Креативні проекти та ідеї у цифровій екосистемі»;
4. Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення».

**Об'єктом дослідження** в роботі виступають процеси формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу на ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та прикладні напрями розвитку компетентнісної компоненти людських ресурсів менеджерів з персоналу підприємства.

*Метою* дипломної роботи є критичний аналіз існуючих класифікацій компетентностей, теоретичний аналіз запропонованих моделей компетентностей, їх переваг та недоліків, визначення головних трендів цифровізації та їх вплив на сферу управління персоналом; розроблення рекомендацій щодо формування універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи. Для досягнення даної мети поставлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати та розкрити сутність понять «компетенція» та «компетентність»;
- розглянути класифікації компетентностей та існуючі моделі менеджера з персоналу на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»;
- провести оцінювання серед працівників служби персоналу за моделлю компетентностей та компетентностями для дистанційної роботи;
- визначити компетентності які потребують розвитку серед менеджерів з персоналу для роботи в дистанційному режимі зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»;
- розробити модель компетентностей для менеджерів з персоналу, які працюють в дистанційному режимі зайнятості;
- розробити пропозиції, щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»;
- обґрунтувати доцільності реалізації запропонованих заходів щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ».

З метою реалізації вищезазначених завдань у роботі використано наступні **методи дослідження**: логіко-історичний (для аналізу поглядів вчених на поняття «компетентність» та «компетенція»), системний, структурний, комплексний, порівняльний, функціональний методи, метод дедукції (для формування висновків), а також математичні й статистичні

підходи. Запропонована методика оцінювання працівника на основі моделі компетентностей та рекомендації, щодо підвищення рівня володіння професійними компетентностями. На основі проведеного дослідження у висновках виокремлено напрямки подальших досліджень для розробки методичного забезпечення розвитку професійної компетентності персоналу.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у підвищенні рівня володіння компетентностями та затребуваними навичками менеджерів з персоналу через реалізацію рекомендованих заходів. Розроблено профіль соціально-особистісних компетентностей менеджера з персоналу та обґрунтовано важливість наявності компетентностей у менеджерів, що працюють у дистанційному режимі, виокремлено поведінкові індикатори для ключових компетентностей, запропонована модель компетентностей для ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ».

**Практичне значення дослідження** полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо формування та розвитку компетентностей для підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ» з метою покращення економічних показників підприємства.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

**Ключові слова:** компетенція, компетентність, дистанційний режим роботи, модель компетентностей, цифровізація, оцінювання працівників.

**В і д г у к**  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент персоналу»  
факультету управління персоналом, соціології та психології

**Паращук Єлизавети Юрїївни**

на тему: ***Формування сучасних компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості.***

**1. Актуальність теми:** Оцінювання персоналу грає важливу роль в управлінні організацією, є основою для виконання великої кількості процедур, пов'язаних з рухом людських ресурсів: набору персоналу, кар'єрного підвищення, звільнення, формування управлінського резерву, внутрішнього переміщення, стимулювання, навчання та перепідготовки. Оцінювання, також, сприяє накопиченню та ефективному використанню інтелектуального капіталу організації. Особливим методом оцінювання персоналу є оцінювання за компетентностями, що набуває актуальності під впливом сучасних соціоекономічних умов, пов'язаних із пандемією COVID-19 та війною.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри.
- Обгрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах КБР.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 2-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- В 2-му розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- При підготовці 2 -го розділу використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- В авторських рекомендаціях зазначено: назви виявлених проблем, назви заходів, виконавців, терміни виконання, суми коштів, необхідних для розроблення та впровадження рекомендацій в практику.
- Авторські рекомендації обгрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.

- При підготовці 3 - го розділу використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** У роботі проаналізовано та розкрита сутність понять «компетенція» та «компетентність»; розглянуто класифікації компетентностей та існуючі моделі менеджера з персоналу на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»; проведено оцінювання серед працівників служби персоналу за моделлю компетентностей та компетентностями для дистанційної роботи; визначено компетентності які потребують розвитку серед менеджерів з персоналу для роботи в дистанційному режимі зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»;

розроблено модель компетентностей для менеджерів з персоналу, які працюють в дистанційному режимі зайнятості; запропоновано методику оцінювання працівників на основі розробленої моделі компетентностей..

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретична цінність висновків полягає у розкритті сутності понять «компетенція» та «компетентність». Наукова новизна отриманих результатів полягає у підвищенні рівня володіння компетентностями та затребуваними навичками менеджерів з персоналу через реалізацію рекомендованих заходів. Розроблено профіль соціально-особистісних компетентностей менеджера з персоналу та обґрунтовано важливість наявності компетентностей у менеджерів, що працюють у дистанційному режимі, виокремлено поведінкові індикатори для ключових компетентностей, запропонована модель компетентностей для ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ». Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо формування та розвитку компетентностей для підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ» з метою покращення економічних показників підприємства. Ці рекомендації можуть бути використані не тільки для компанії ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ», але для інших організацій та установ.

### **5. Наявність недоліків:**

- В 3-му розділі не достатньо обґрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- При підготовці 3 - го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** робота допущена до захисту з оцінкою **70** балів.

Науковий керівник ДОЦЕНТ, кандидат економічних наук

*(посада, учене звання, науковий ступінь )*

\_\_\_\_\_ Варіс І.О.

*(підпис) (прізвище, ініціали)*

“ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р



## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1 «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ»

1.1 Сутність та диференціація понять компетентність та компетенція

1.2 Методичні підходи до формування та оцінювання компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості.

### РОЗДІЛ 2 «ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ, ЩО ПРАЦЮЄ В РЕЖИМІ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕШНЛ»»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕШНЛ»

2.2 Оцінювання рівня володіння менеджерами з персоналу необхідними компетентностями для роботи в режимі дистанційної зайнятості.

### РОЗДІЛ 3 «РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ, ЩО ПРАЦЮЄ В РЕЖИМІ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ»

3.1 Пропозиції, щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕШНЛ»

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві.

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Цифрова трансформація все більше і більше входить в повсякденне життя людства, при цьому важко недооцінювати її вплив на всі сфери бізнесу і компаній, особливо на галузь управління персоналом. У зв'язку з цим доцільно говорити про працівника підприємства нового покоління – «Індустрії 4.0». Працівник, який є затребуваним на ринку праці серед безлічі роботодавців, кожен з яких має певні вимоги до кандидата – це зразок професіонала, носій цивільних, виробничих та особистісних функцій, сформованих на найвищому рівні, які є гнучкими та здатними до адаптації до нових реалій сьогодення; все більше обертів набирає тренд у бізнес-секторі – «Agile HR» (Deloitte), мета якого розширення можливостей HR-фахівців, щоб краще управляти волатильністю, підвищувати адаптивність і зміцнювати організацію, застосовуючи методології Agile до своїх процесів управління талантами. Поняття «Agile HR» відноситься до способу роботи і організації функцій HR, який полегшує реагування та адаптивність діяльності і структур. HR-технології, HRM-системи та інші технології на робочому місці часто є не дуже гнучкими та поблажливими, люди змушені працювати та знаходитися в робочих процесах, які не враховують та не беруть до уваги їх переваги, можливості та ідеї. Можливостей для покращення безліч. Адже кінцевою метою цифровізації є залучення всіх працівників в роботу за новою схемою, використання нових продуктів та інструментів на повсякденній основі. Саме тому вдосконалення професійних якостей працівників наразі є одним із пріоритетних та актуальних шляхів підвищення продуктивності та результативності праці, для оцінки яких необхідні критерії професійної компетентності. Пандемія, що спричинила глобальні та локальні обмеження для звичного «способу життя» компаній, створює нові виклики для бізнесу. У поєднанні з глобальною економічною кризою, ці процеси прискорили становлення VUCA-світу. Один з головних викликів нинішньої ситуації – дистанційний режим роботи персоналу. Організація, планування, впровадження та контроль якості виконання віддаленої роботи – для більшості

бізнесів це якісно-нові і складні завдання, що вимагають належної уваги з боку власників та керівництва. Саме тому трендом 21 століття можна вважати орієнтацію на професійні та особистісні компетентності, як правило, обираючи між професійними характеристиками працівника та його компетентностями, як особистості, перевагу віддають останнім.

*Аналіз останніх джерел та публікацій.* Вагомий внесок у розвиток теоретичних та концептуальних засад про людські ресурси зробили такі іноземні вчені-економісти: М. Армстронг [1], Х. Шродер [2], С. Беккер [3], Л. М. Спенсер і С. М. Спенсер [4] та ін. У роботах наступних зарубіжних вчених представлено теоретичний аналіз таких категорій, як «компетенція» і «компетентність» працівників організацій здійснили зарубіжні вчені такі, як Ч. Вудруф, Д. Гелбрейт, Л. Едвінссон [5], Дж.Равен [6], Дж.Кендрик, Дж.Лафти, М.Мелоун, Д.Торрінгтон та ін.

Питанню класифікації компетенцій та формуванню моделей приділяє увагу чимало українських авторів. А. Савченко приділив особливу увагу розмежуванню та співставленню понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» [7] У процесі дослідження публікацій наступних авторів А. Колота [8], Г. Лопушняк [9], Василик А.В. [10], В. Петюха та В.Данюка [11], С. Цимбалюк [12], Н.Данилевич, С.Рудакової та Л.Щетініної [13], О. Кравчук [14], І. Волобоєвої [15] було досліджено, що успішне ведення бізнесу напряду залежить від якості сформованої людської компоненти в організації та її ефективного використання. А. Колот та О. Герасименко [16] цілеспрямовано вивчали цифрову трансформацію та нові бізнес-моделі в якості детермінантів формування економіки нестандартної зайнятості. Також у дослідженнях А. Колота та В. Петюха фігурує зайнятість молоді, ними було виділено загальні компетентності – створена модель для молоді, яка має на меті створення власного бізнесу [17] Аналіз публікацій засвідчив, що вчені досліджували поняття «компетенція» і «компетентність», розробляли класифікації компетенцій та розроблювали загальні моделі для різних професій.

Зазначимо, що досі існують суттєві моменти, розбіжності стосовно поданої теми, які потребують вирішення, беручи до уваги сучасні реалії, новітні тренди у сфері управління персоналом та тенденції, які диктує «Індустрія 4.0». Тому актуальним залишається змістовний аналіз різних наукових підходів до тлумачення деяких питань, пояснення сутності дефініцій «компетенція» та «компетентність», огляд теоретико-методологічних підходів.

*Метою та завданням* дипломної роботи є критичний аналіз існуючих класифікацій компетенстей, теоретичний аналіз запропонованих моделей компетентностей, їх переваг та недоліків, визначення головних трендів цифровізації та їх вплив на сферу управління персоналом; розроблення рекомендацій щодо формування універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи. Для досягнення даної мети поставлено та виконано наступні завдання:

- Проаналізувати та розкрити сутність понять «компетенція» та «компетентність».
- Розглянути класифікації компетентностей та існуючі моделі менеджера з персоналу на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІВ».
- Провести оцінювання серед працівників служби персоналу за моделлю компетентностей та компетентностями для дистанційної роботи.
- Визначити компетентності які потребують розвитку серед менеджерів з персоналу для роботи в дистанційному режимі зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІВ».
- Розробити пропозиції, щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІВ».
- Обґрунтувати доцільності реалізації запропонованих заходів щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІВ».

*Об'єктом дослідження* в роботі виступають процеси формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу на ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади та прикладні напрями розвитку компетентнісної компоненти людських ресурсів менеджерів з персоналу підприємства.

*Методи дослідження.* З метою реалізації вищезазначених завдань у роботі вивикористано системний, логічний, структурний, комплексний, порівняльний, функціональний методи, а також математичні й статистичні підходи. Запропонована методика оцінювання працівника на основі моделі компетентностей та рекомендації, щодо підвищення рівня володіння професійними компетентностями.

На основі проведеного дослідження у висновках виокремлено напрями подальших досліджень для розробки методичного забезпечення розвитку професійної компетентності персоналу.

*Наукова новизна, теоритична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Один із основних трендів 2021 в сфері HR згідно звіту компанії «Делойт»: організаціям потрібен підхід до розвитку персоналу, який враховує динамічний характер роботи і настільки ж динамічний потенціал працівників, щоб заново винайти та розкрити себе [18]. Звідси впливає і стратегія просування навчання працівників, припускаючи, що організація знає найкраще, які навички та компетентності потрібні працівникам «Індустрії 4.0». Ми спостерігали вибух творчості і потенціалу працівників в умовах поширення пандемії коронавірусу в усьому світі, яка вимагала від роботодавців негайної реакції на умови зайнятості нової реалії: перевести багатьох своїх працівників на дистанційний режим роботи та керівників – переходити на ведення бізнесу онлайн, менеджерів з персоналу – організувати ефективне управління людським ресурсом в умовах дистанційного режиму зайнятості. Такий формат став новим та незвичним для більшості працюючих: бракує досвіду, виникають труднощі в концентрації

уваги для виконання завдань, та інші фактори, які відволікають від роботи. Але наразі немає чіткого єдиного підходу до визначення цих понять, до переліку компетентностей, єдиної моделі, яка була оптимальною для застосування різними компаніями світу в сучасних умовах.

В кваліфікаційній бакалаврській роботі розроблено профіль соціально-особистісних компетентностей менеджера з персоналу, який перейшов на дистанційний режим роботи та обґрунтовано важливість наявності зазначених компетентностей, виокремлено поведінкові індикатори для ключових компетентностей, запропонована модель компетентностей для ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ». Запропоновано проект заходів, щодо формування та розвитку компетентностей для підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ». Розраховано окупність проекту, яка складе менше, ніж пів місяця, при затратах 56 631 грн. Здійснені автором розрахунки сприятимуть підвищенню прибутку компанії на 1 816 230 грн рік, та економічній ефективності у розмірі 494 455 грн за умов переходу підприємства на дистанційний режим зайнятості.

Результати досліджень опубліковані в:

*«Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі».* Економіка та суспільство. 2021. №25.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>

*«Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем».* Галицький економічний вісник. 2022. том 74. № 1.

DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав (ла) участь у таких наукових конференціях:

*«Головний тренд HR: зміна концепції та впровадження нових підходів».* Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: збірник матеріалів III Міжнародної науковопрактичної конференції. м. Запоріжжя. 31 жовтня 2020 року.

Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. – 172 с.

*«Європейський досвід впливу охорони та безпеки праці на продуктивність підприємства»*. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. м. Кропивницький. 16 квітня 2021 р. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2021. – 230 с.

*«Освіта Зарубіжжя. Якість освіти в Україні»*. Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти: зб. доп. 86-ї наукової студентської конференції. м. Київ. 24 квітня 2019 р. Київ: КНЕУ, 2021. – 242 с.

*«Принципи управління ризиками бізнесу під час пандемії»*. Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі: зб. доп. 88-ї наукової студентської конференції. м. Київ. 12-18 травня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. – 242 с.

*«Особливості контролю та мотивації надомної праці в сучасних умовах»*. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науковопедагогічних працівників. м. Умань. 20 травня 2021 р. Редкол.: Непочатенко О. О. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 237 с.

*«Організація ефективної комунікації для дистанційного режиму роботи»*. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. м. Київ. 2 грудня 2021 р. Київ: КУБГ, 2021. – 509 с.

*«Актуальні компетентності в епоху цифровізації»*. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення»: м. Київ. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022.

*«Ефективна організація та нормування праці у формуванні професійних компетентностей працівників»*. Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України: зб. доп. 89-ї наукової студентської конференції. м. Київ. 1 червня 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. – 245 с.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у конкурсі студентських наукових робіт «Креативні проекти та ідеї у цифровій екосистемі» та посів II місце у номінації «Найкраща наукова стаття з проблематики цифрової економіки». 03 червня 2021 р.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей і спеціальностей за напрямом «Управління персоналом і економіка праці».

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

#### **1.1 Сутність та диференціація понять компетентність та компетенція**

Світова практика показує, що компетентність є ключовим елементом в контексті навчання та роботи, тому що інтеграційна природа, яка закладена в сутності цього поняття, поєднує знання, навички, вміння та інтелектуальний потенціал людини. Варто погодитися з А. М. Колотом, оскільки він зазначає, що дедалі більше конкурентні переваги зміщуються від матеріально-уречевлених, техніко-технологічних ресурсів до людських ресурсів. На його думку, все більше прорив у темпах, якості зростання, а також у підвищенні конкурентоспроможності залежить і визначається компетентісно-креативною компонентою трудової діяльності [19].

Тлумачні та енциклопедичні словники дають змогу глибше зрозуміти неоднозначність та багатогранність понять «бути компетентним», «компетентність» та «компетенція». «У перекладі з англійської «competence» означає здатність, уміння, щось виконувати на високому рівні; компетентність; компетенція, повноправність [20]». Уміння виконувати певну роботу, відповідність, достатність, завдання та обов'язок; розумові здібності або загальні уміння та навички – так трактується подане поняття у тлумачних словниках англійської мови [21]. Аналізуючи тлумачення наведені в українських тлумачних та енциклопедичних словниках, було узагальнено, що поняття «компетенція» визначається як «добра обізнаність із чим-небудь, а також коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи» [22].

Відповідно у науковій літературі є певні розбіжності, щодо формулювання та чіткого розмежування понять «компетентність» та «компетенція». З таких міркувань автором роботи здійснено узагальнення наукового доробку щодо поданих дефініцій (табл. 1.1, табл. 1.2).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «компетентність» у науковій літературі

Автор та джерело	Визначення компетентності/компетентний
Сучасний тлумачний словник за редакцією В. Бусела [23, с.449]	«Компетентний – той, що володіє достатніми знаннями у певній галузі, добре обізнаний, тямущий, кваліфікований; той, що має певні окреслені повноваження, повновладний; Компетентність: як навичка – здатність відповідати індивідуальним та соціальним потреби, задовольняти їх, діяти та виконувати поставлені завдання».
Новий тлумачний словник української мови [24, с.874]	1) «Особистість, яка має достатні знання в певній галузі чи сфері; яка є добре обізнаною в певному колі питань; тямуща; кваліфікована; 2) Особистість, яка володіє певними повноваженнями; повноправна, повновладна».
К. Рудніцька [25]	«Якість, яка охоплює різні сторони особистості (як людини, суб'єкта діяльності, індивідуальності) та інтегрує її різноманітні характеристики».
Г. Груць [26, с.7]	«Інтегративна якість фахівця, що включає рівень оволодіння знаннями, вміннями, навичками і такими компонентами професійної майстерності, як професійні здібності і професійно важливі якості особистості».
М. Ведерніков, О. Чернушкіна, О. Мантур-Чубата [27]	«Надбання особистості, визначає якісний рівень, засвоєння в наслідок навчання, знань, умінь навичок та здатності застосувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності».
Х. Шредера (Німеччина) [28, с.103]	«Готовність та вміння будувати ефективну комунікативну систему, знання мови і професійні знання, а також «Я» (я компетентність)».
Е. Шорт (США) [29, с.22]	«Наявність у індивіда навичок та здібностей для певної нетворчої діяльності; набуття знань, навичок і здібностей; певний рівень здібностей, який вважається достатнім».
Д. Дюбуа [30]	«Модель поведінки: знання, навички, мислення, які можуть використовуватися в одному напрямку/поодинці або в декількох для досягнення успіху та максимізації ефективності в роботі».

*Джерело: розроблено автором на основі [23-30]*

У своїй монографії «Гідна праця» А. Колот зазначає, що одними з основних характеристик конкурентоспроможності працівника, завдяки якими він буде здатен забезпечувати конкурентоспроможність організації – це його компетентність і професійна мобільність [31].

Як свідчать наведені визначення, усі вони відзначають дві ключові характеристики компетентності – добре володіння знаннями та навичками в певній сфері та сукупність особистих/професійних компетенцій.

Таблиця 1.2 – Тракткування поняття «компетенція» у науковій літературі

Автор та джерело	Визначення компетенції
Сучасний тлумачний словник за редакцією В. Бусела [23]	1) «Добра обізнаність у чомусь, володіння певними навичками; 2) Коло повноважень певної організації, установи чи особи; 3) Загальна здатність, що базується на знаннях, досвіді, цінностях і здібностях, які набуті завдяки навчанню».
Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник за редакцією В.М. Данюка [24, с. 139]	«Надані (наприклад, нормативно-правовим актом) особі (іншому суб'єкту діяльності) повноваження, коло її (його) службових і інших прав і обов'язків».
К. Рудніцька [25]	«Сукупність взаємопов'язаних якостей людини (знання, уміння, навички), необхідних для здійснення ефективної діяльності в певній галузі, а компетентність – володіння відповідними компетенціями, які включають особисте ставлення до предмета діяльності».
М. Ведерніков, О. Чернушкіна, О. Мантур-Чубата [27]	«Поняття, яке визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися».
С. Перрі [32]	«Набір взаємопов'язаних знань, навичок та установок, які представляють собою ключовий компонент посадової ролі

## Продовження таблиці 1.2

	та відповідальності людини, пов'язаний з виконанням певного роду роботи, та такий, який може бути виміряний відповідно до добре встановлених стандартів та посилений за допомогою навчання і розвитку».
Л. Спенсер та С. Спенсер[33]	«Мотиви, риси характеру, самооцінки, установки або цінності, знання про зміст, когнітивні або поведінкові навички – будь-яка індивідуальна характеристика, яка може бути надійно виміряна або підрахована і яка може бути проілюстрована для відображення істотної відмінності між чудовими і середніми виконавцями або між ефективними і неефективними виконавцями».

*Джерело: розроблено автором на основі [23-25, 27, 32, 33]*

У всіх наведених тлумаченнях поняття «компетенція» спостерігаємо єдину основу: знання, обізнаність, досвід, яка і є підґрунтям для формування розуміння дефініції. Виходячи з проведеного аналізу поняття «компетенція» можемо окреслити структуру даної дефініції: коло повноважень, добра обізнаність у чітко окресленому колі питань, сукупність взаємозв'язаних якостей особистості.

Англійське слово «competence» у свій час у науковому світі викликало багато питань та дискусій щодо значень понять «компетентність» і «компетенція», їх змісту та ієрархії.

Таблиця 1.3 – Співставлення понять «компетентність» та «компетенція»

<b>Компетентність</b>	<b>Компетенція</b>
Зосередженість на результатах	Зосередженість на поведінці людини
Описує особливості окремих областей конкретних завдань роботи або результати роботи	Описує атрибути певної людини
Являє собою сукупність різних навичок і знань, необхідних для виконання роботи	Являє собою сукупність основних якостей людини, необхідних для виконання певного виду діяльності на високому рівні

## Продовження таблиці 1.3

Не підлягає передачі, оскільки кожна навичка та знання є більш специфічні та напрацьованими для успішного виконання поданої роботи	Може передаватися від однієї людини іншій
Оцінюється за результатами роботи на робочому місці	Оцінюється з точки зору поведінки і ставлення
Орієнтована на вирішення завдань	Орієнтована людину

*Джерело: розроблено автором на основі [34]*

Закон України «Про вищу освіту» чітко розмежовує поняття «компетентність» та «компетенція». «Так, визначення вищої освіти як «сукупності систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у вищому навчальному закладі (науковій установі)....» та результатів навчання (як «сукупності знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою у процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти» [35] формують розуміння компетентності фахівця з вищою освітою як певної множини компетентностей, які він здобуває під час навчання у вищому навчальному закладі» [44]. Зазначимо, що у документах Болонського процесу та у проекті TUNING англійське слово «competence» вживається для позначення результатів навчання, перекладається дослідниками на українську як два терміни «компетентність» і «компетенція» [36]. Так як у науковій літературі виникла невелика плутанина з поняттями «компетентність» та «компетенція», з їх значеннями та використанням, пропонуємо посилатися на Закон України про освіту, який визначає, що «компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [35].

Аналіз трактувань науковців поняття професійних компетентностей та їх класифікацій показав, що наразі сьогодні не існує єдиної одностайної думки стосовно кількості та видів компетентностей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи до класифікації компетентностей у науковій літературі

Автор та джерело	Запропонована класифікація компетентностей
МОН України [37]	Предметні, міжпредметні та ключові
Класифікація компетентностей за НРК [38]	Загальні компетентності та спеціальні (фахові) компетентності
(NLE) Європейський Парламент та Рада (ЄС) [39]	<p>«Ключові компетентності для навчання впродовж життя рекомендація – 2018:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Грамотність (Literacy competence)</li> <li>2) Мовна компетентність (Languages competence)</li> <li>3) Математична компетентність (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering)</li> <li>4) Цифрова компетентність (Digital competence)</li> <li>5) Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)</li> <li>6) Громадянська компетентність (Civic competence)</li> <li>7) Підприємлива компетентність (Entrepreneurship competence)</li> <li>8) Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence).</li> </ol>
Класифікація в рамках проєкту «TUNING» [36]	Системні та інструментальні
С. Цимбалюк [12, с.45]	Корпоративні, професійні й управлінські (лідерські) компетентності
Х. Шродер [2]	Вхідні, базові та компетентності, які спрямовані на високу ефективність менеджера

## Продовження таблиці 1.4

В. Хутмахер [40]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) соціальні та політичні компетентності</li> <li>2) мультикультурність – здатність будувати систему комунікацій з різними культурами та релігіями</li> <li>3) комунікативні компетентності</li> <li>4) цифрові компетентності, тісно пов'язані з появою інформаційного суспільства</li> <li>5) компетентності, спрямовані на особистісний та професійний саморозвиток упродовж життя</li> </ol>
---------------------	---

*Джерело: розроблено автором на основі [2, 12, 36-40]*

Дивлячись з професійної точки зору, вважаємо доцільним взяти за основу класифікацію запропоновану С. Цимбалюк, поєднуючи її з класифікаціями зарубіжних науковців. Для формування профілю посади працівника, карти компетенцій, оцінки кандидата на співбесіді пропонуємо використовувати наступну класифікацію компетентностей: соціальні, інтелектуальні, вольові та лідерські компетентності.

Важливо зазначити, що класифікація компетентностей має відповідати попиту на сучасному ринку праці та останнім подіям – цифровізації суспільства, в економіці та сфері зайнятості. А. Колот та О. Герасименко висвітлюючи нові грані економічного світу та цифрової доби у монографії – Праці XXI, детально описують поширення, вплив процесу цифровізації – «переведення всіх видів інформації в цифрову, який, як вони зазначають, проникає в усі сфери суспільної діяльності, заповнюючи, ніші економічного й суспільного буття» [41, с.191].

Оперуючи трендами 21 століття – поширення цифровізації, її втілення в повсякденне життя та інших проривних технологій «Індустрії 4.0», які, як зазначає А. Колот, є «складовою філософії суспільного ланцюга, в результаті зумовлять глибокі та масштабні зміни в бізнес-процесах та сприятимуть формуванню нових видів і форм зайнятості» [41 с. 216], вважаємо доречним виділення інформаційних та цифрових компетентностей до класифікації окремою складовою. Г. Лопушняк, досліджуючи вплив цифрових технологій

на формування компетенцій персоналу, було запропоновано модель ключових компетентностей упродовж життя та проаналізовано структуру цифрової компетентності. Відповідно Г. Лопушняк виділяючи цифрову компетентність, трактує її «як окрему, самостійну та невід’ємну складову визначає її, як впевнене та критичне використання та взаємодію з цифровими технологіями з метою організації процесу навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства» [9, с. 10–16]. Також науковець зазначає, що володіння поданою компетентністю передбачає знання сучасних цифрових технологій та розуміння їх впливу на життя та роботу людини [9, с. 10–16.]. До складових цифрової компетентності згідно з DigComp 2.0 – концептуальною еталонною моделлю, представленою Рамкою цифрової компетентності для громадян 2.0 (Digital Competence Framework for Citizens 2.0) було запропоновано включити наступні: інформаційна грамотність та обізнаність в сфері цифрових даних, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та вирішення проблем [42].

Аналізуючи попит на ключові компетентності менеджерів з персоналу, які працюють в дистанційному режимі роботи, було виявлено, що передове місце сьогодні посідає цифрова компетентність, тобто вміння ефективно оперувати інформаційними технологіями в усіх бізнес-процесах роботи з персоналом, про це також йде мова у роботах В. Данюка та А. Колота [43], І. Волобоєвої [44], О. Кравчук [14]. У статті Т. Балановської необхідність та важливість володіння цифровою компетентністю управлінським персоналом розглядається через призму концепції антикризового управління організацією [45]. У науковій літературі представлено підхід, відповідно до якого цифрова компетентність включає в себе п'ять пріоритетних областей [46] (Рис. 1.1). Грамотність в області цифрових технологій для фахівця з управління персоналом, який працює в дистанційному режимі роботи, є необхідною умовою для наступної хвилі трансформації бізнесу.

Рисунок 1.1 – Структура цифрової HR компетентності





*Джерело: розроблено автором на основі [46]*

Вивчаючи сферу застосування цифрової компетентності менеджера з персоналу, можемо виділити наступні аспекти:

- Ефективна організація роботи в дистанційному режимі зайнятості HR-підрозділу та пов'язаних з ним ланок організації з метою забезпечення роботи та системи комунікацій.
- Створення цифрової робочої екосистеми.
- Розуміння створення, споживання, управління, маніпулювання та інтерпретації інформації на декількох платформах для досягнення бізнес-цілей.
- Впровадження хмарних та цифрових технологій для подальшого розвитку своїх цифрових, лідерських навичок і навичок впливу.

У спеціальному звіті «Делойта» «Міжнародні тенденції управління персоналом 2021» йдеться мова про «битву талантів», як про один з трендів сьогодення та неминучий сценарій для ринку праці [18]. Кадрові ресурси, доступні сьогодні, можуть стати недоступними завтра. У міру зміни середовища змінюватимуться і необхідні та затребувані для компанії компетентності, а разом з ними і найважливіші категорії працівників. Тобто,

ті до кого роботодавці сьогодні ставляться як до витратного матеріалу завтра, можуть стати найбажанішими фахівцями з найрізноманітнішими привілеями. Розглядаючи та аналізуючи роботу профіль ідеального менеджера, що відповідає сучасним викликам, вважаємо необхідним володіння наступними основними компетентностями на високому рівні з метою ефективного виконання поставлених задач та функціональних обов'язків: стресостійкість, тайм-менеджмент, гнучкість, комунікабельність та прийняття рішень. Для організації взаємодії з працівниками віддалено, менеджеру з управління персоналом необхідно структурувати процес управління, мати лідерські компетентності. Проаналізувавши досвід українських та зарубіжних компаній, керівників, які успішно впровадили дистанційний режим роботи в організації можемо виділити нові компетентності, які наразі сьогодні є актуальними для оволодіння менеджеру з управління персоналом «нового покоління» «Індустрії 4.0» (Рис. 1.2).

Особливу увагу фахівцям з управління персоналу слід звернути на комунікативну складову, як стверджує компанії «Делойт» у звіті 2021:

Рисунок 1.2 – Нові компетентності HR «Індустрії 4.0»

<i>Робота з зовнішнім ринком</i>	Робота з віддаленими командами та фрілансерами	Навички роботи з соціальними мережами	Робота с соціальними медіа	Формування бренду роботодавця
<i>Професійнозначущі якості</i>	Креативність / дизайн-мислення	Аналітика	Кар'єрне проектування та консультування	
<i>Комунікативна складова</i>	Ком'юніті-менеджмент	Робота з місією, цінностями	Фасплітація	Ділова етика
<i>Лідерська складова</i>	Управління змінами	Agile		

*Цифрова грамотність*

*Джерело: розроблено автором*

COVID-19 навчив організації та компанії, що команди наразі є ще важливішими для процвітання серед постійних зривів, ніж вони могли сприймати їх раніше. Для «виживання» у сучасних реаліях «Делойт» радить

використовувати технології як інструмент для підвищення ефективності команд [18].

Людмила Єропкина, керівник відділу з управління персоналом YASNO, назвала пандемію Covid-19 «ідеальним штормом» [47]., який лише, на її думку, прискорив більшість довгострокових мегатрендів. Вона наголошує на важливості на можливостях за умов діджиталізації HR-процесів. Власне вони у компанії YASNO посили внутрішню комунікацію, створили YASNO Путівник – гід для працівників організації, вже запустили проект – онлайн управління кар'єрою. Також для підтримання позитивного настрою команди було впроваджено електронні листи «Дякую тобі» з метою висловлення вдячності колезі за допомогу, підтримку, професійну експертизу або важливий зворотний зв'язок. Як зазначає Людмила вже за кілька місяців були значні результати: після запровадження ініціативи один одному «подякували» більше 800 разів [47].

Багато експертів з управління та менеджменту персоналу приходять до єдиного консенсусу щодо того, що менеджмент (тобто управління працівниками) в умовах дистанційного режиму роботи вимагає кардинально-іншого і нового підходу. Відповідно, менеджери і управлінці «нового часу» повинні володіти іншими компетентностями та рисами характеру, ніж їх попередники зі стабільних і передбачуваних «офісних» часів. Наведені компетентності для менеджера з управління персоналом є дещо новими для покоління «офісних працівників», безперечно, фахівці володіють такими компетентностями, як комунікабельність, гнучкість, стресостійкість, прийняття рішень, а також мають добре розвинені професійно значущі якості, тим не менш, оскільки нові реалії диктують кардинально інші умови праці, ринок зайнятості поступово переходить в дистанційний режим, менеджера з управління персоналу необхідно розвивати цифрову грамотність, навички роботи з соціальними медіа, освоювати та налагоджувати роботу з віддаленими командами та фрілансерами, вивчати методи фасилітації та ін.

Розглядаючи поняття «компетенція» як семантичну категорію, можемо

стверджувати, що відносно категорії «компетентність» вона є вторинною. Оскільки трактуючи першу, мається на увазі функціональний аспект діяльності фахівця як активного суб'єкта, що реалізує на практиці різні компетенції, якими він володіє. На основі проведеного аналізу можемо запропонувати авторське визначення поняття «компетентність» – синергія двох ознак: наявність в особистості відповідних компетенцій та володіння ними та вміння правильно застосовувати набуті знання та навички; певний рівень, який характеризує набуття та освоєння працівником компетенцій.

### **1.2 Методичні підходи до формування та оцінювання компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості.**

Як було вже зазначено концепція компетентності – є невідемним елементом при побудові ефективної та діючої системи управління людськими ресурсами. Одним із важливих бізнес-процесів рекрутингу є прийняття кваліфікаційних характеристик, профілю посади та професійних стандартів – впровадження моделі компетентностей, яка є практичним інструментом в галузі управління персоналом в кожній організації. С. Цимбалюк та О. Білик під моделлю компетентностей розуміють «конкретний перелік компетенцій, які є необхідними для виконання професійних обов'язків на певній посаді відповідно до загальної стратегії організації» [48]. У навчальному посібнику А. Колота та В. Петюха фігурує поняття «карта компетенцій», під якими автори розуміють «здібності, навички, знання та характеристики, які є необхідними для працівника з метою максимально ефективного виконання поставлених задач» [17].

Модель компетентностей допомагає розуміти траєкторії розвитку працівників організації, демонструвати професіоналізм і високий рівень кваліфікації в інтересах розвитку кар'єри. Керуючись моделлю компетентностей, працівник отримує відповідь на питання: «Якими компетентностями я повинен володіти, щоб претендувати на позицію Х?».

також модель використовується у якості цільового орієнтиру: для підвищення продуктивності та стимулювання особистісного та професійного розвитку. Досить влучно та практично підтвердженою є думка О. Герасименко про те, що завдяки імплементації моделей компетентностей в систему управління персоналом значно посилюється здатність організації вчасно та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідати на нові виклики, ризики та загрози; забезпечує можливості щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом, оскільки дозволяє стандартизувати кількісні та якісні характеристики кандидатів на заміщення вакантних посад, проводити оцінювання потенціалу та визначити ключові показники діяльності [49].

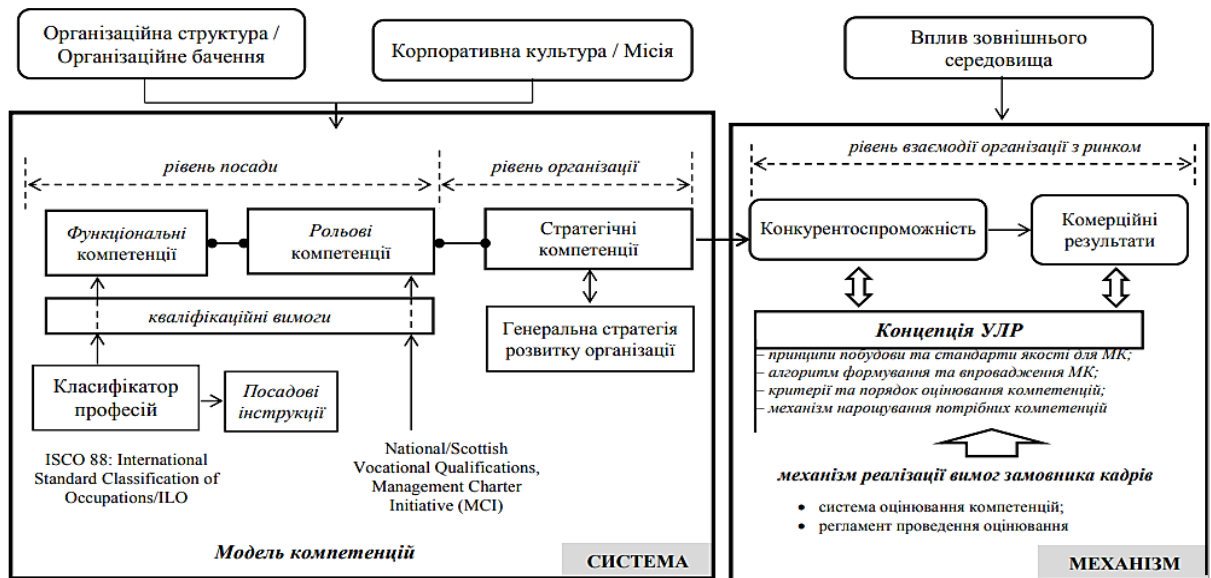
Підсумовуючи, зазначимо, що організація в цілому отримує завдяки імплементації моделі компетентностей наступні переваги:

- формування організаційної та корпоративної культури;
- створення чітких рекомендацій, в яких зазначено та окреслено, що очікується від фахівців та їх роботи;
- основа для розробки та вдосконалення програм професійного розвитку, які допомагають забезпечити відповідність працівників конкретним критеріям.

Однією з основних тем Варіс І. О. є процес формування компетентностей, дослідження та аналіз існуючих моделей та вона пропонує власні моделі компетентностей. Застосовуючи методологічний підхід для дослідження моделі компетентностей, яка розглядається як соціально-економічна система, науковець виокремлює її внутрішні елементи – компетенції, з певною структурою та взаємозв'язками між собою, зовнішнє середовище впливу та механізм – інструменти, принципи, концепції, методи, сукупність яких змушує «множину» функціонувати як «єдність» і відтворюватися на новому якісному рівні (Рис. 1.3). Вона пропонує на рівні посади виокремити компетентності функціональні та рольові.

Функціональними Варіс вважає такі, що засвідчують здатність виконувати певні роботи, які вимагаються від особи певної кваліфікації. [50]

Рисунок 1.3 – Процес формування компетентностей



Джерело: [50]

Аналізуючи теоретико-методологічні засади формування компетентностей, доцільно говорити 12 практичних рекомендацій, які можуть направляти процес розвитку компетентностей для підвищення ефективності роботи запропоновані Перрі (1996) (Додаток А). Використовуючи теоретичний підхід, Де Вос та ін (2015) побудували інтегративну модель, щоб показати різні етапи розвитку компетентностей в організаціях. Модель ілюструє зв'язок між розвитком компетентностей та організаційним та соціально-економічним контекстом та іншими практиками сфери управління персоналом (Додаток Б). У моделі формування та розвиток компетентностей є невід'ємною частиною управління та складається з декількох етапів. План особистісного розвитку (PDP) розглядається як ключовий елемент моделі, оскільки він закладає основу для загального процесу розвитку компетентностей, відповідно науковці зазначають, що необхідно пройти процес навчання, навчання без відриву від виробництва і управління кар'єрою. В результаті підвищується вартість на ринку праці даних працівників, оволодівши певними новими компетентностями та навичками, які є

затребуваними, працівник стає більш кваліфікованим, освіченим та універсальним професіоналом. Важливо відзначити, що в міру того, як організаційні та соціально-економічні умови змінюються, існує постійна необхідність у проведенні оцінки компетентностей для виявлення або визначення нових. Іншими словами, «процес розвитку та формування компетентностей – це нескінченна історія» [51]. У роботах Carretero S., Vuorikari R. & Punie Y. [52], С. Куйбіди [53], К. Січкаренко [54] відображено та закладено методичні основи до формування цифрових компетентностей.

Аналізуючи всі вище наведені підходи до формування компетентностей, можемо відзначити, що вітчизняні науковці описують досить ґрунтовні та детальні процеси, щодо розвитку та формування компетентностей, особливо виокремимо О. Герасименко та І. Варіс, основною тематикою чиїх робіт є компетентісний підхід та його імплементація на різних рівнях управління. Оскільки наразі запропоновані підходи є практично-застосовуваними в Україні та містять у собі елементи адаптовані під менталітет українського працівника. Тим не менш досить актуальними є практичні рекомендації розроблені Пері та ін. але більш доцільно про них говорити, маючи на увазі підприємство з культурою заходу, або дані методики можуть знайти практичне застосування на вітчизняних підприємствах за умови їх адаптації до реалій українського ринку праці.

Модель компетентностей – основа для розробки інструментарію об'єктивної незалежної оцінки персоналу (різних вимірників компетенцій (тестів, опитувальників, кейсів та інших), а також алгоритму і методики проведення оцінки компетентностей. У своїй науковій роботі О. Герасименко запропонувала алгоритм процесу розвитку персоналу на засадах компетентісного підходу, яким визначається послідовність предметної сфери поширення: на вчання, просування (кар'єру) та оцінювання компетентностей працівників [49]. Погоджуючись з думкою автора зазначимо, що в процесі дослідження розвитку інтелектуального потенціалу персоналу організації окреслення та визначення компетентностей та формулювання моделей

компетентностей можемо вважати критерієм, за яким визначається коло працівників, здібності та можливості яких потрібно поглиблювати та/або розширювати. Використання та застосування компетентнісного підходу може розглядатися як базис для формування моделей компетентностей працівників. Наприклад, Бояцісом Р. було запропоновано модель компетентностей ефективного керівника. Дана модель налічує дев'ятнадцять компетентностей менеджера, об'єднаних у групи: управління цілями та діями, лідерство, менеджмент персоналу, керівна робота, турбота про оточуючих, спеціалізовані знання. [55]. Наразі у моделі компетентностей (Спенсер Л., Спенсер С.) описано чотирнадцять компетентностей менеджера. Усі вони зорієнтовані на особистісні досягнення, з відповідними поведінковими індикаторами [4]. Результатами дослідження міжнародних моделей компетентностей в сфері менеджменту персоналу, проведеного Притулою [56], є модель компетентностей HR. Майком Притулою було детально досліджено HR-функції та сформовано 40 ключових HR-посад і, відповідно – компетентності. За основу експериментальних досліджень автора було взято найпоширеніші посади, а також новітні посади, враховуючи тренди HR. Представлені результати носять інноваційний характер, оскільки новизною Притули можна вважати «виділення базового, помірнього, глибокого та експертного рівнів володіння компетентностями та одночасного групування компетентностей в межах кожного рівня за загальними (soft skills) та професійними (hard skills) компетентностями» [56].

На міжнародному рівні професійну сертифікацію HR проводять кілька організацій: SHRM, HRCI, CIPD. Сертифікація SHRM проводиться з використанням моделі HRM – SHRM BoCK. Модель SHRM BoCK [57] описує поведінкові компетентності та знання в галузі управління персоналом, які необхідні фахівцям з персоналу для ефективної роботи. SHRM BoCK складається з восьми поведінкових компетентностей, які об'єднані в три кластери: лідерство, міжособистісні відносини, бізнес. Фахівці з персоналу в усьому світі звертаються до SHRM за вичерпною інформацією та



інструментами, які допоможуть їм ефективно виконувати свою роботу, розвивати, свою кар'єру і стратегічно співпрацювати з роботодавцями. Модель компетентностей від CIPD [58], яку можна вважати науковим внеском у моделювання HR компетентностей, спроектована шляхом виділення таких кластерів компетентностей як: базові, базові поведінкові та спеціальні професійні компетентності. Наступна модель – «модель, яка використовується HRCI (провідна організація з сертифікації в сфері управління людьми, яка встановлює стандарти відповідності, досконалості та досвіду для менеджменту персоналу)» [60]. У результаті проведення досліджень було виділено дев'ять компетентностей HRCI. Зазначимо, що всі вони є актуальними та затребуваними для сучасного фахівця з управління персоналом з метою досягнення успіху та ефективної організації екосистеми в організації. Програма розрахована на вивчення 5 великих блоків: стратегічний HR-менеджмент, залучення талантів, міжнародна система компенсацій і пільг, організаційна ефективність і розвиток персоналу, міжнародні положення про взаємини із працівниками і управління ризиками. Основний акцент робиться на практичну діяльність, вибудовування бізнес-процесів і логіку прийняття рішень в кадровому менеджменті.

У світлі останніх подій у світі, наукових конференцій та досліджень в галузі управління персоналом неможливо заперечувати той факт, що згідно трендів 2021 та 2022 для HR-фахівців набуття нових навичок та компетентностей стає гострою необхідністю. Сучасні умови зайнятості, які суттєво повпливали на ринок праці, диктують кардинально інший та новітній вектор розвитку: трансформація бізнесу, втілення HR технологій, дистанційний режим роботи, from DEI to DEI&B (від diversity inclusion and equity до diversity, equity, inclusion, and belonging), перехід від HR-аналітики до цифрової грамотності, входження в нову еру – The skills economy (Економіка навиків).

Проаналізувавши існуючі моделі компетентностей та міжнародні основи проведення сертифікації HR, зазначимо, що всі згадані моделі

виокремлюють близькі за значенням професійні та особистісні компетентності, які є невід'ємною складовою для сучасного фахівця з управління персоналом. Найбільш широкий перелік компетентностей представлений у моделях SHRM та CIPD, тим не менш їх вибір у моделі HRCI є також змістовним та логічно згрупованим. Запропоновану модель Майком Притулою можна розглядати трішки з іншого кута зору: оцінювання рівня володіння необхідними *soft-skills* та *hard-skills* відповідно до займаної посади HR-фахівця та у ключі кар'єрного зростання. Вважаємо модель HRCI найбільш практично спрямованою, оскільки робиться акцент на стратегічне мислення. Такі компетентності як «здатність здійснювати зміни та керувати організаційною культурою; здатність управляти потоком талантів, розвиваючи людей та лідерів, керуючи індивідуальними показниками та формуючи технічний талант та здатність використовувати технології та соціальні медіа в робочому процесі» [60] виділені в міжнародній моделі HRCI, на нашу думку, вони є формуючими та визначальними базисами для менеджера з управління персоналом в умовах сьогодення – для успішного втілення новітніх реалій, «безболісного» переведення персоналу на дистанційний режим роботи, організації системи комунікацій, налагодження усіх HR-процесів та організації роботи з віддаленими командами.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ, ЩО ПРАЦЮЄ В РЕЖИМІ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕСНЛ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕСНЛ»

Група компаній GIR – це комплекс підприємств з видобутку сировини, виробництва і реалізації вогнетривкої продукції. Сьогодні ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕСНЛ» (GENERAL INVESTMENT RESOURCES) – один з лідерів вогнетривкої промисловості України. На підприємствах виробляється весь спектр вогнетривкої продукції для металургійної галузі, а також широкий асортимент вогнетривів для всіх галузей промисловості, в яких застосовуються високі температури. Щорічно підприємства групи GIR виробляють сумарно понад 140 000 тон вогнетривких виробів. [59]

Основні показники економічної діяльності компанії було проаналізовано на підставі балансового звіту підприємства. Для аналізу результатів діяльності підприємства розглянемо фінансово-економічні показники ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2019-2021 роки, що сформовано в таблицю (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2019-2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2019	2020	2021	2021р. до 2020р.		2020р. до 2019р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис. грн.	173 142	177 627	190 895	13 268	7,5	4 485	2,6
Валовий дохід, тис. грн.	815 030	821 429	841 256	19 827	2,4	6 399	0,8
Рентабельність реалізованої продукції %	21	22	23	1	5	0,4	2

Продовження таблиці 2.1

А	1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	194	195	-38	1	83,62	100,52
– у т.ч.: робітників, Осіб	171	147	161	-24	4	85,96	102,72
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	74	85	81	-4	1,1	11	1,3
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	1197325	1323256	1529500	206244	2,36	125931	2,14
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	444652	756256	769523	132235	6,23	311604	10,2
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	752673	567000	759977	74009	4,13	185673	7,69
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.	18,86	13,52	15,98	-43,4	34,6	75,70	125,59
Річний виробіток одного робітника за показником РП, тис. грн.	17,2	11,5	13,8	2,3	2,4	-6,3	-35
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6000	9000	9500	500	0,7	3000	28
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	5400	8400	8900	500	0,9	3000	29
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці із заробітної плати працівника	X	7,73	2,56	2,56	5,17	149,52	33,12
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці із заробітної плати робітника	X	7,73	1,54	-30,2	6,19	20,38	19,92

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Трудовий потенціал підприємства характеризується високою кваліфікацією. Керівництво підприємства постійно турбується про підвищення кваліфікації свого персоналу.

На підприємстві лінійно-функціональна структура управління, що дозволяє ефективно використовувати можливості трудового потенціалу. Значна увага приділяється дотриманню працівниками техніки безпеки, так як

промислові підприємства завжди є об'єктами підвищеної небезпеки.

Розрахувавши всі необхідні фінансово-економічні показники за 2019-2021 роки на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ», варто звернути увагу на від'ємний коефіцієнт річного виробітку працівників за показником рентабельності, а також на значення загального коефіцієнту співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників. Залежність обумовлена значним збільшенням вимог до працівників і одночасно незначним збільшення заробітної плати на менше ніж 30 % за рік. Також необхідно звернути увагу на негативну тенденцію зміни та оплати праці в цілому між працівниками та робітниками, оскільки від цього залежить продуктивність праці всього підприємства. В зв'язку з цим варто розглянути показники руху персоналу в організації (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» за 2019–2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	194	195	232	1	0,5	37	19
2. Прийнято працівників, осіб	25	18	28	-7	-28	10	-55,6
3. Вибуло працівників, усього осіб	10	9	7	-1	-10	-2	-22,2
з них:							
– з причин скорочення штатів	-	-	-	-	-	-	-
– за власним бажанням							
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	2	4	1	2	100	-3	-75
– невідповідність займаній посаді	-	-	-	-	-	-	-
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених Законом	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

A	1	2	3	4	5	6	7
4. Загальний коефіцієнт Обороту, %	18	13,8	15,1	-0,042	X	0,0124	X
5. Коефіцієнт обороту по Прийому, %	12,9	9,2	12,1	-0,037	X	0,0284	X
6. Коефіцієнт обороту по Звільненню, %	5,2	4,6	3	-0,005	X	-0,016	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	4,1	2,6	2,6	-0,016	X	0,0002	X
8. Коефіцієнт сталості, %	94,8	95,4	97	0,0054	X	0,016	X
9. Коефіцієнт Змінюваності, %	2,6	3,1	2,9	0,5	X	-0,2	X
10. Коефіцієнт заміщення, %	7,7	4,6	9,1	-0,031	X	0,0444	X

*Джерело: розроблена автором на підставі внутрішніх звітів підприємства*

Зміна якісного і кількісного складу вимірюється коефіцієнтами по прийому і вибуттю кадрів, а також плинності і загального обороту робочої сили. На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки про рух робочої сили в 2020 році в порівнянні з 2021 р. – коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 2,56%, по звільненню знизився на 30,2 %.

В 2021 році спостерігається різке скорочення коефіцієнта плинності кадрів. Так з 2019 року по 2020 рік значення цього коефіцієнта знизилося з 10,34% до 1,54%, при цьому значення коефіцієнта загального обороту за аналізований період знизилося на 11,36%

У загальному, аналізуючи наведені дані та внутрішні звіти підприємства, вважаємо доцільним вважати політику управління персоналом на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ» достатньо ефективною, показник плинності кадрів є невисоким, що відповідно свідчить про задовільні умови праці на підприємстві.

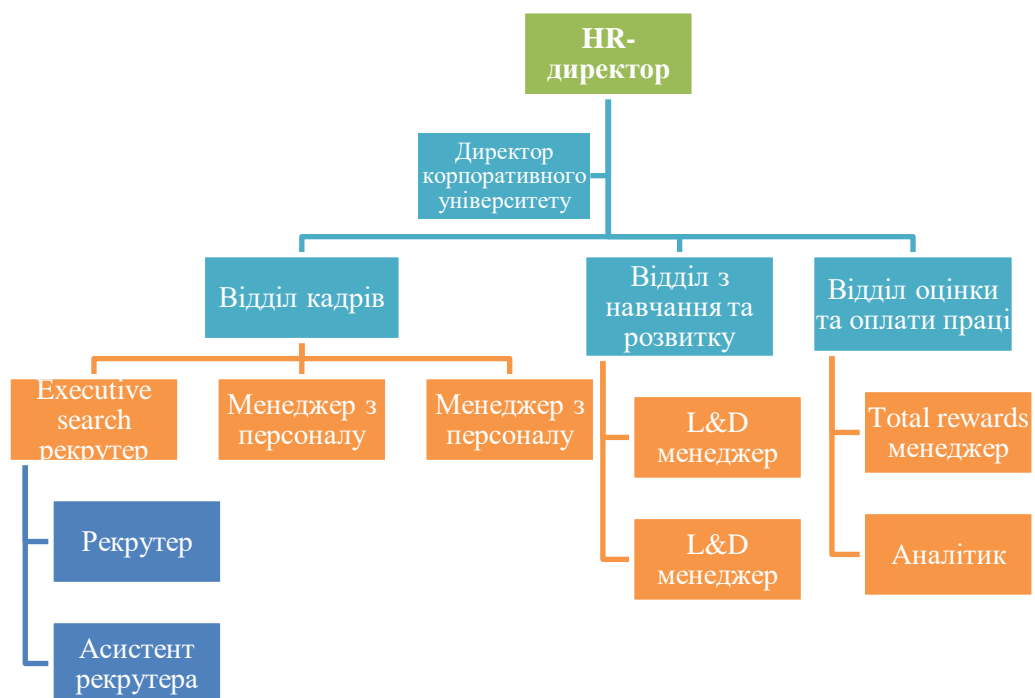
Комплексного враження про ефективність управлінської праці дозволить отримати комплексний аналіз, шляхом оцінювання внутрішнього середовища підприємства. Для аналізу внутрішнього середовища наведемо результати SNW-аналізу (Додаток В) за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка

(Weakness). Головне завдання SNW-аналізу полягає у тому, щоб виявити «активи» (S) і «пасиви» (W) підприємства.

Дані таблиці (Додаток В) свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є професійність персоналу, організація навчання та оцінювання, система мотивації, а також якість та асортимент продукції. Слабкими сторонами є фінансова залежність підприємства та недостатньо високий інформаційного забезпечення процесу управління. Отже, в цілому можна стверджувати, що управлінська діяльність на підприємстві організована та здійснюється на високому рівня, проте певні ключові проблеми, що вимагають удосконалення. На сьогоднішній день персонал, як емоційний, соціальний інтелект та робоча сила, виступає основним рушієм підприємства, оскільки, основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств вважаємо ефективне управління персоналом.

Структура персоналу підприємства – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за низкою ознак і категорій. Для оцінки організації роботи персоналу на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ» проаналізуємо структуру відділу (Рис. 2.1).

Рисунок 2.1 – Організаційна структура підрозділу по роботі з персоналом підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ»



Джерело: розроблено автором

Мета підрозділу по роботі з персоналом на підприємстві полягає у сприянні досягненню цілей підприємства шляхом забезпечення її необхідними кваліфікованими працівниками/робітниками та ефективного використання їх кваліфікації, досвіду, майстерності, працездатності, творчого потенціалу.

Серед основних завдань підрозділу можна виділити наступні:

- організація відбору, набору і найму персоналу, необхідної кваліфікації, в необхідному обсязі та у встановленні терміни;
- створення ефективної системи штатних працівників;
- розробка мотиваційної системи;
- розробка системи та планів просування по кар'єрній драбині працівників;
- розробка моделей компетентностей для окремих посад та організація навчання персоналу.

Разом з іншими структурними підрозділами підприємства підрозділ по роботі з персоналом розробляє річні плани роботи з персоналом, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів та керівників підприємства, бере активну участь у розробці та вдосконаленні організаційної та управлінської структури підприємства. HR-директор разом з управлінським персоналом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Executive search рекрутер контролює добір та розстановку персоналу згідно з рівнем їх професійної кваліфікації, розглядає пропозиції щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації, також організовує процес адаптації нових працівників на підприємстві та організує пошук талантів. Менеджери з персоналу спільно з керівниками структурних підрозділів вивчають особисті та ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади. Метою відділу навчання та розвитку є прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, планування та забезпечення їх безперервного навчання, підвищення



кваліфікації. Прерогативою відділу навчання та розвитку персоналу є формування матриць компетентностей та забезпечення їх наявності у персоналу. До основних та стратегічно важливих функціональних обов'язків L&D менеджера можна віднести формування освітнього середовища і стратегії всередині компанії, яке виходить далеко за межі організації тренінгів і курсів. Значну увагу відділ оцінки та оплати праці приділяє питанням перспектив грейдової системи оплати праці та підрядних систем оплати праці.

Із проаналізованої структури бачимо, що розвиток та навчання персоналу посідає провідне місце серед основних виконуваних функцій підрозділом. У кадровій політиці моделі компетентностей відводиться важливе значення. Ні підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ» готові моделі компетентностей використовують для оцінки професійних якостей працівників організації. Формування і розвиток компетенцій персоналу дозволяє поряд з поточним управлінням на рівні виробництва підняти і рівень стратегічного управління підприємства. Ключовим моментом у розвитку компетентностей працівників є визначення потреб підприємства у затребуваній сфері. Основна задача, яка є пріоритетною, – це визначення невідповідності між знаннями, навичками і здібностями, якими повинен володіти персонал на різних щаблях ієрархії для реалізації довгострокових цілей, і тими навичками, знаннями і здібностями, якими він володіє в дійсності.

Методологія формування та розвитку компетентностей управлінського персоналу передбачає розгляд методів, засобів, прийомів, за допомогою яких набувається і обґрунтовується виконання відповідних цілей і завдань підприємства. На підприємстві система формування та розвитку компетентностей персоналу утворює наступну схему: виділяються три рівні розвитку компетентностей: неусвідомлена некомпетентність (працівник ще не володіє необхідними йому знаннями і навичками, але на даному етапі цей факт його не турбує, оскільки ще немає чіткого усвідомлення проблеми). Як тільки він стикається з професійним завданням, яке не може вирішити через свою

некомпетентність, і починає в ньому розбиратися, відбувається перехід на другий рівень – усвідомлена некомпетентність. Перші рівні формування компетентностей успішно проходяться за допомогою самонавчання, тренінгів та інших методів підготовки, працівник досягає рівня усвідомленої компетентності: багато знає, багато вміє, може впоратися навіть зі складними і неординарними завданнями. Професійні навички поступово відточуються до автоматизму, що дозволяє перейти на наступний, найвищий рівень. Неусвідомлена компетентність: працівник вже інтуїтивно розуміє принципи роботи у своїй області і дуже швидко освоює нові навички, оскільки у нього вже є необхідна для цього база. При бажанні він вже може навчати інших і бути наставником, проводити інструктажі, тренінги та майстер-класи.

З метою оцінювання компетентностей менеджерів з персоналу на підприємстві застосовується метод бального оцінювання [48]. При якому оцінювачу, експерту, пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь вираженості показника. Для кожної посади на підприємстві розроблено оцінювальні листки з переліком ключових компетентностей, інструментом їх перевірки та шкалою оцінювання. Наведемо приклад оцінювального листка для HR-директора (*Додаток Г*). Як правило поданий метод застосовується при підборі кандидатів на вакантні посади підприємства або раз у рік для оцінки рівня володіння особистісними та професійними компетентностями персоналу організації. Також прийняття відповідних управлінських рішень передбачає бальове експертне оцінювання за компетентностями працівників підприємства для аналізу відповідності кандидатів моделі компетентностей, розробленої для конкретної посади. Даний метод передбачає оцінювання рівня володіння професійними та особистісними компетентностями відповідно до описаних рівнів та виставлення підсумкової оцінки.

Отже, для кожної посади на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» формується модель компетентностей та виділяються ключові компетентності. Виділимо та наведемо ключові компетентності, описані для посади

«Менеджер з персоналу». Професійні компетентності: стратегічне мислення, відповідальність та взаємодія з людьми. Особистісні компетентності: комунікабельність, гнучкість та емпатія. Можемо зробити висновок, що в компанії ТОВ «ГР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» акцентується увага не тільки на розвитку та формуванні професійних якостей, а й особистісних характеристик, оскільки рівень компетентностей HR-фахівця безпосередньо впливає на ефективність праці, економічні показники та добробут компанії. Але беручи до уваги сучасні реалії, тенденції продиктовані ринком праці «Індустрії 4.0» та тренди у сфері HR, вважаємо необхідним звернути увагу на відсутність у запропонованій моделі компетентностей підприємства навичок та професійних якостей кандидатів та організації ефективної роботи в дистанційному режимі. Явище дистанційної роботи сьогодні вже стало зрозумілим та невід'ємним для більшості роботодавців, завдяки швидкому технологічному прогресу цифрова трансформація стала сильною конкурентною перевагою для багатьох компаній, які прагнуть до успіху, зростання та масштабування.

Тому вважаємо за доцільне виділення ключових компетентностей, що визначають індивідуальні характеристики необхідні для успішної діяльності спеціаліста, що працює у дистанційному режимі та є основними для забезпечення ефективної системи комунікацій, взаємодії різних ланок, як необхідність, продиктовану сучасними реаліями та останніми подіями у світі. Також одним із першочергових завдань, яке є базисним та потребує вирішення вважаємо впровадження універсальної моделі компетентностей для дистанційного режиму зайнятості. Також однією із ключових проблем, яка потребує вирішення вважаємо додаткове навчання працівників з метою розвитку професійних компетентностей для ефективної роботи в дистанційному режимі, та розвиток інших професійних та особистісних навичок, які виступають вирішальними та базисними в конкретній посаді.

## **2.2 Оцінювання рівня володіння менеджерами з персоналу необхідними компетентностями для роботи в режимі дистанційної зайнятості.**

Модель компетентностей HRCI є визнаною міжнародною моделлю загальних, особистих та професійних якостей, за якими відбувається оцінювання фахівців з управління персоналом. Програма розділена та передбачає оцінювання 5 окремих блоків: стратегічний HR-менеджмент, залучення талантів, міжнародна система компенсацій і пільг, організаційна ефективність і розвиток співробітників, міжнародні Положення про взаємини зі співробітниками і управління ризиками. Основний акцент – на практичну діяльність, вибудовування бізнес-процесів і логіку прийняття рішень в кадровому менеджменті. «Що повинні знати і робити HR-менеджери в бізнесі, щоб бути гнучкими, інноваційними та трансформувати.» – основний ідейний посыл моделі [60].

Мета і місія підрозділу з управління персоналом реалізуються унікальними людьми, які свідомо обирають професійне виконання посадової інструкції. Для оцінювання рівня володіння професійними та особистісними компетентностями менеджерів з персоналу ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ» була запропонована та розроблена модель на основі міжнародної – HRCI [60], з елементами Персональної карти розвитку HR 40\*40 Майка Притули [56], попередніх досліджень автора [44] та, враховуючи тенденції сучасного ринку праці, було додано блок компетентностей, який забезпечить ефективну роботу в дистанційному режимі (Рис. 2.2).

Загальні компетентності HRCI: «здатність стратегічно позиціонувати бізнес, щоб завоювати його ринок; здатність будувати відносини довіри, маючи активну точку зору; здатність управляти напругою, притаманною бізнесу та спеціальні: здатність здійснювати зміни та керувати організаційною культурою; здатність управляти потоком талантів, розвиваючи людей та лідерів, керуючи індивідуальними показниками, формуючи технічний талант; здатність управляти добробутом працівників за допомогою фінансових та

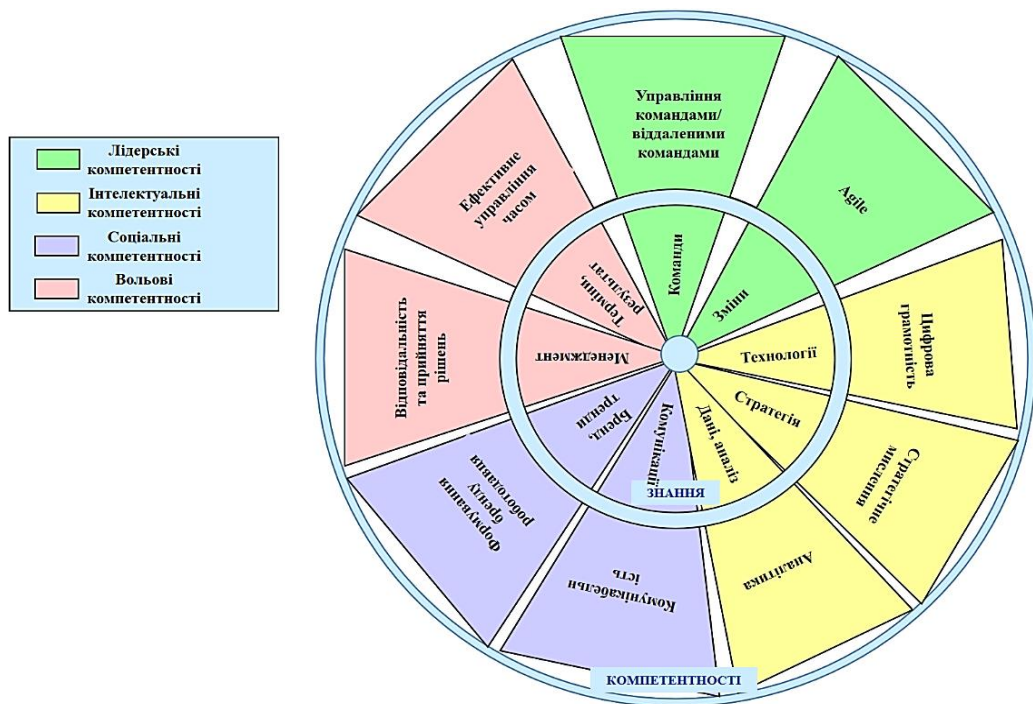
нефінансових винагород; здатність використовувати технології та соціальні медіа для стимулювання та створення високопродуктивних організацій; здатність використовувати аналітику для вдосконалення процесу прийняття рішень; здатність управляти процесами, пов'язаними із дотриманням вимог, дотримуючись нормативних вимог було інтерпретовано відповідно до новітніх HR-тенденцій» [60] (Рис. 1.2).

Наведемо характеристику кожної компетентності:

Управління командами – здатність координувати людей і процеси так, щоб спільними зусиллями домагатися поставленого результату.

Agile – це універсальна компетентність, яка включає в себе декілька

Рисунок 2.2 – Універсальна модель компетентностей фахівців з управління персоналу ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» з урахування особливостей роботи в дистанційному режимі



*Джерело: розроблено автором*

невзаємопов'язаних між собою професійних та особистісних складових, які в сукупності формують образ маневрених та прогресивних лідерів. Це здатність сприймати зворотний зв'язок і усвідомлювати, що інші можуть знати більше; здатність усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і змінювати свою думку в залежності від нової отриманої інформації – здатність здійснювати

зміни та керувати організаційною культурою; здатність втілювати нові трендами, адаптувати бізнес-процеси організації відповідно до сучасних реалій, здатність оперативної та гнучко реагувати на виклики нового ринку праці; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Цифрова грамотність – «володіння пакетом MS Office на високому рівні, робота з електронною поштою, соціальними мережами. Впевнена робота з різними браузером (Opera, Firefox, Chrome, Amigo, Internet Explorer). Навички роботи з операційною системою Windows» [44]. Обізнаність та досвід роботи з різними HRM-системами.

Стратегічне мислення – здатність стратегічно позиціонувати бізнес, щоб завоювати його ринок та здатність розглядати множинні і складні аспекти і наслідки питань і проектувати їх на майбутнє, вміння створювати реалістичний стратегічний процес.

Аналітичність – здатність використовувати аналітику для вдосконалення процесу прийняття рішень.

Комунікабельність це – здатність до спілкування, до пошуку сумісності, налагодження зв'язків з іншими людьми, вміння людини максимально якісно і адекватно застосовувати свої здібності вибудовування продуктивної взаємодії, вміння легко підбирати слова, бути впевненим у собі, по-своєму харизматичним, легко знаходити теми для розмов, незалежно від того, з ким спілкується, опускати особисті упередження щодо інших людей, їх способів організувати власне життя, а також поглядів, цінностей і загального світогляду, чітко формувати мету комунікацій і надалі досягати її.

Формування бренду роботодавця – це здатність використовувати технології та соціальні медіа для створення позитивного та привабливого як внутрішнього, так і зовнішнього – на ринку праці, іміджу роботодавця та компанії, стимулювання впровадження нових технологій і нестандартних рішень, здатність підтримувати мотивацію персоналу до підвищення продуктивності праці.

Відповідальність та прийняття рішення – здатність виконувати доручену роботу, вирішувати труднощі самостійно в рамках наявних повноважень, брати відповідальність за свої дії, приймати рішення, не звертаючись за вказівками до інших, діяти за власною ініціативою в рамках повноважень.

Ефективне володіння часом (time-management) – здатність визначати цілі і розставляти пріоритети, оцінювати дії, час і необхідні ресурси для їх досягнення.

На основі розробленої моделі може проводитися оцінювання фахівців підрозділу по роботі з персоналом для виявлення рівня володіння професійними навичками та особистими якостями. Наведені дев'ять загальних компетентностей є ключовими макрокомпетентностями, які знаходять прояв через відповідні поведінкові індикатори, які виступають основою для побудови універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи. Пропонуємо використовувати анкету (*Додаток Г*), розроблену на основі контенту моделі компетентностей.

Для визначення наявності компетентностей працівника пропонується використовувати оцінювальні анкети (*Додаток Г*) на підставі запропонованих поведінкових індикаторів до кожної компетентності, які наведено в таблиці. Кожен фахівець оцінюється за дев'ятьма компетентностями та поведінковими індикаторами, які притаманні кожній компетентності. Керівництву або експертній комісії, яка створена в компанії для оцінювання працівників підрозділу по роботі з персоналом, пропонується здійснювати оцінювання за наступною бальною шкалою:

- 0 – повна відсутність певного індикатору поведінки за певною компетентністю;
- 0,5 – його часткова присутність;
- 1 – чітка наявність даного індикатору поведінки у працівника.

Після заповнення оцінювальних анкет експертною комісією відбувається розрахунок середніх значень індикаторів поведінки за балами





## Продовження таблиці 2.3

1	Executive search рекрутер	Яковлева А. А.	5	6	5	5	3	6	6	5	3
2	L&D менеджер	Мороз Р. С.	5	4	6	5	4	6	6	2	4
3	L&D менеджер	Орусова Т. О.	4	6	3	4	4	6	6	5	5
4	Total rewards менеджер	Шульга С. Є.	4	5	4	5	2	5	5	4	2

*Джерело: розроблено автором на підставі результатів оцінювання працівників ТОВ «ГП-ІНТЕРНЕТ»*

Отже, за результатами бального методу оцінювання, спостерігається деяка загальна тенденція: працівники потребують підсилення своїх навичок цифрової грамотності та ефективного управління часом (ці компетентності мають найнижчі оцінки), шляхом проведення додаткового навчання, тренінгів, стажування. Можемо стверджувати, що компетентність цифрової грамотності потребує розвитку серед усіх працівників, як проходили оцінювання, особливо розвитку потребують навички роботи з HRM-системами також необхідне додаткове навчання у контексті останнього тренду: цифровізація бізнес-процесів. Особливу увагу також слід звернути на навички управління часом, оскільки особисті якості працівників є одним із найважливіших факторів, які мають прямий вплив на динаміку продуктивності праці, ефективний time-management – запорука успіху в будь-якій справі. Про це говорять відомі коучі та успішні бізнесмени. Знаючи наперед, що і в які терміни потрібно зробити, домогтися результату легше. Розставляючи пріоритети, дотримуватися дедлайни, не вибиватися з графіків не складе труднощів. У ході оцінювання були виявлені певні навички та професійні якості, які потребують розвитку та додаткові знання, яких не вистачає окремим працівникам. L&D менеджеру Орусовій Т. О. в деякій мірі не вистачає навичок стратегічного мислення для більш ефективного виконання професійних обов'язків, також середню оцінку за навички аналітики отримала Шульга С. Є., Total rewards менеджер, враховуючи специфіку позиції кандидата, можемо зробити висновок, що у даному випадку результат потребує коригування у вигляді додаткового навчання. Беручи до уваги той факт, що Total rewards менеджер розробляє, планує і впроваджує пакети винагород для працівників, які включають в себе поєднання грошової компенсації, традиційних і добровільних пільг, навчання і розвитку,

оздоровчих програм, віддаленої гнучкості і багато чого іншого, вважаємо високий рівень аналітичних навичок вкрай необхідним та важливим, які є вирішальними при аналізі і інтерпретації показників винагород та нових тенденцій ринку, що дозволяє спеціалісту оцінити власну стратегію, обґрунтувати прийняті рішення і оперативно вносити корективи в міру зміни потреб бізнесу [61]. Відмітимо, що рівень відповідальності та прийняття рішень у працівника Мороза Р. С. також вимагає певних дій з боку керівництва, оскільки відповідальність – це той інструмент, який дозволяє менеджерам досягати значних успіхів.

В той же час, навички комунікації, управління командами та відповідальності та прийняття рішень (за поведінковими індикаторами, які вони демонструють) отримали найвищий бал і відповідають найвищим стандартам кар'єрного рівня фахівців.

Для успішної роботи у віддаленому режимі необхідні певні якості, без яких робота буде виконуватися неякісно, не в строк або зупиниться зовсім. Підводячи підсумки, зазначимо виявлені проблеми за результатами оцінювання:

- недостатній рівень розвитку цифрової грамотності працівників підрозділу по роботі з персоналом: теоретичні знання послуг HRM-систем, навички роботи з HRM-систем, організація ІТ простору та автоматизація бізнес-процесів у контексті сфери управління персоналом;
- низький рівень розвиненості компетентності ефективного володіння часом, нечітке розуміння управлінців та менеджерів критеріїв кінцевого результату;
- деякі труднощі стосовно правильного та максимально ефективного розставлення пріоритетності поставлених задач;
- недостатній рівень аналітичних здібностей фахівця на позиції Total rewards менеджера, відсутність теоретико-методологічних знань інструментів та метрик HR-аналітики та невміння прогнозувати майбутні проблеми з метою мінімізації ризиків;

- недостатньо сформоване розуміння стратегії організації у фахівця на позиції L&D менеджер та можливості її адаптування в результаті певних змін у бізнес-середовищі, шляхом аналізу та дослідженню новітніх тенденцій.

### РОЗДІЛ 3

## «РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ та РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ, ЩО ПРАЦЮЄ В РЕЖИМІ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ»

### 3.1 Пропозиції, щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»

Провівши аналіз розвитку компетентностей hr-фахівців відповідно до розробленої моделі компетентностей та виявивши недоліки за результатами оцінювання, можемо запропонувати наступні рекомендації для підвищення ефективності професійної діяльності працівників підрозділу по роботі з персоналом (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо поліпшення ефективної діяльності команд підприємства

Проблема	Недоліки	Рекомендації щодо вирішення	Методи вирішення	Очікуваний результат
<b>Цифрова грамотність</b>	Недостатній рівень розвитку компетентності цифрова грамотність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення обізнаність працівників за ключовими цифровими темами;</li> <li>- командне навчання;</li> <li>- встановлення на підприємстві HRM-системи;</li> <li>- формування системи мотивації підвищення цифрової грамотності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги;</li> <li>- майстер-класи з ІТ-директором підприємства;</li> <li>- теоретичний аналіз фахівцем існуючих HRM-систем на ринку послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування навичок роботи з HRM-системами, вибір та встановлення оптимальної HRM-системи на підприємстві;</li> <li>- ефективна організація онлайн простору компанії у контексті HR, шляхом мінімізації часових затрат на певні процеси;</li> <li>- автоматизація бізнес процесів на підприємстві;</li> <li>- адаптивність робочого віртуального простору компанії до зовнішніх змін.</li> </ul>
<b>Time-management</b>	Нечітке розуміння управлінців менеджерів критеріїв кінцевого результату	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організування ділових ігор в команді; гейміфікація робочих процесів</li> <li>- чітке встановлення завдань для кожного працівника підрозділу, окреслюючи кінцеву мету та дедлайни;</li> <li>- автоматизація робочого часу за рахунок впровадження сучасних ІТ-рішень;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення ділових ігор на підвищення навичок володіння часом;</li> <li>- формування теоретичного розуміння понять «планування», «пріоритети», «time-management» у команди;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження оптимальної техніки time-management у підрозділі – скорочення часових витрат та мінімізація часу нерегламентованих перерв;</li> <li>- навички постановки пріоритетів, використовуючи технологію SMART;</li> <li>- зниження конфліктності;</li> <li>- підвищення ефективності та продуктивності робочого дня працівників;</li> <li>- формування компетентності «орієнтація на результат» у</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.1

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення цілей та пріоритетів відповідно до SMART-технології.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація кейс-навчання «Аналіз продуктивності поточного робочого дня»</li> <li>- корпоративне навчання технікам та принципам time-management.</li> </ul>	<p>працівників при виконанні професійних обов'язків.</p>
<b>HR-аналітика</b>	<p>Недостатній рівень аналітичних здібностей фахівця на позиції Total rewards менеджера Відсутність теоретико-методологічних знань інструментів та метрик HR-аналітики</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка плінності кадрів;</li> <li>- прогнозування фонду оплати праці;</li> <li>- дослідження заробітних плат за позиціями на ринку праці;</li> <li>- створення інфографіки по персоналу для керівництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги;</li> <li>- бенчмаркінг;</li> <li>- теоретичне вивчення основ HR-аналітики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження системи мотивації працівників та HR-метрик/KPI в умовах дистанційного режиму роботи;</li> <li>- регулярне формування звітів, використовуючи HR-метрики: для оцінки продуктивності, для оцінки залученості та утримання працівників, для обліку робочого часу;</li> <li>- визначення можливостей впливу через персонал на ефективність бізнесу;</li> <li>- отримання кінцевого продукту: звіти, що сприяють вирішенню загальних бізнес-проблем компанії (а не тільки підрозділу по роботі з персоналом).</li> </ul>
<b>Бізнес стратегія</b>	<p>недостатньо сформоване розуміння стратегії організації у фахівця на позиції L&amp;D менеджер та можливості її адаптування в результаті певних змін у бізнес-середовищі</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організування ділових ігор серед працівників підприємства;</li> <li>- формування навчання персоналу таким чином, щоб воно відповідало та відображало зв'язок цілей та результатів навчання з загальною стратегією підприємства;</li> <li>- проведення квартальних зустрічей з керівництвом та обговорення цінностей, місії та стратегії компанії (кава-брейк з відкритими запитаннями).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги «Розвиток стратегічного мислення;</li> <li>- круглий стіл: «Адаптація бізнес-процесів до стратегії та місії підприємства».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформоване розуміння працівниками цінностей та місії підприємства;</li> <li>- підвищення керованості персоналу, поява основи для реалізації бізнес-проектів;</li> <li>- підвищення відповідальності за результат у працівників;</li> <li>- збільшення чисельності кваліфікованого персоналу, підвищення його впевненості в майбутньому та вмотивованість в освоєнні передових послуг і технологій.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за результатами виявлених недоліків

Для покращення діяльності підрозділу по роботі з персоналом, ми пропонуємо наступні методи:

Цифровізація – це каталізатор розвитку бізнес-інновацій. Вона несе безліч можливостей, але також і створює нові виклики, зокрема, підприємству потрібно розуміти, як використовувати засоби цифровізації для підвищення продуктивності і як в цифровому середовищі розвивати персонал. Саме тому, на нашу думку, підвищення рівня розвитку цифрової грамотності персоналу є одним із передових завдань сучасного бізнесу. Тренінги допомагають донести потрібну інформацію до учасників. Сприяють підвищенню цифрових компетентностей керівників та працівників підприємства у сфері формування інноваційного робочого середовища відповідно до основних напрямів розвитку HR-тенденцій, змін на ринку послуг та ринку праці, останніх подій у світі. Дають можливість ознайомитися зі способами організації взаємодії та ефективної комунікації між персоналом компанії, керівництвом, її клієнтами, споживачами, постачальниками та бізнес-партнерами за допомогою цифрових інструментів в умовах роботи як дистанційно, так і в офісі. Результатом проходження таких тренінгів є формування практичних навичок використання цифрових інструментів, що у свою чергу стане компетентісним базисом у формуванні онлайн простору компанії, скороченні часових витрат, завдяки автоматизації бізнес-процесів у контексті управління персоналом.

Наступний метод – це організація майстер-класів або зустрічей з ІТ-директором підприємства з метою удосконалення володіння компетентністю цифрова грамотність відповідно до специфіки підприємства. Адаптація отриманих знань та навичок в робочому просторі підприємства.

Оскільки необхідність у впровадженні HRM-систем визначається такими критичними для успішного розвитку бізнесу потребами, як: управління витратами; ефективне управління бізнес-процесами (підвищення ефективності при виконанні цих завдань відбувається за рахунок надання прямого доступу працівникам (Employee self-service) і менеджерам (Manager self-service) до потрібної їм інформації); дотримання всіх правових норм, що

регламентують взаємовідносини працівника і роботодавця; підвищення цінності людського капіталу, теоретичний аналіз фахівцем існуючих HRM-систем на ринку послуг стане ще одним із методів підвищення рівня володіння компетентністю цифрова грамотність. Саме завдяки цифровізації у сферу HR увійшли системи, які здатні об'єднувати та автоматизувати функції з управління персоналом: Oracle HCM, Zoho People SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення персоналу, Hurma, Workable, PeopleForce, BambooHR, BAS ERP, Dynamics 365 Human Resources Управління персоналом та ін. Аналіз переваг та недоліків, детальний опис функціоналу існуючих HRM-систем дозволять вибрати найбільш оптимальну систему для підприємства, відштовхуючись від наступних факторів: кількість працівників у штаті, бізнес-процеси, які потребують автоматизації, доступні види та типи навчання персоналу та наявна підтримка. Автором було проведено ґрунтовний аналіз ринку послуг HRM-систем, досліджено можливості цифрового HR-менеджменту та охарактеризовано зміни, які відбуваються в компанії, за умов адаптації власного робочого середовища до реалій сьогодення, порівнюючи зі стереотипним мисленням та повною відсутністю бажання до цифровізації [62]. За результатами соціологічного дослідження (2020 р.) було визначено, що «91,3% працівників у сфері управління персоналом вважають, що автоматизація критично необхідна; 34,78% респондентів вважають, що українські компанії готові до впровадження автоматизації HR-процесів, 45,65% – не готові» [13]. Отримані 45,65% свідчать про негативну тенденцію, певною мірою про відсутність гнучкості в організації бізнесу сьогодні та неготовність до змін, з метою уникнення якої на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ» вважаємо необхідним підвищення рівня володіння компетентністю цифрова грамотність, встановлення HRM-системи, що в свою чергу матиме позитивний вплив на адаптивність робочого середовища підприємства до реалій сьогодення та нових викликів.

У той час як технічна компетентність залишається найбільш затребуваною, зростає важливість розвинених м'яких навичок – соціальних,

поведінкових і когнітивних – для успішного ведення бізнесу в цифрових середовищах і адаптації до мінливих умов. Наступним недоліком, який було виявлено за результатами проведеного оцінювання є нечітке розуміння управлінців та менеджерів по роботі з персоналом критеріїв кінцевого результату. В умовах дистанційного режиму роботи спроби поєднати роботу з домашніми справами, необхідність приділяти час дітям і родичам, поглинаючі телевізор, інтернет та соціальні мережі та інші відволікаючі фактори – все це і є причинами розтягнутого та ненормованого робочого дня. Одне з явищ, напряду пов'язане з концепцією тайм-менеджменту, і з яким управління часом покликане боротися – це прокрастинація. Нездатність концентруватися і займатися важливими справами, постійне відволікання уваги на другорядні заняття і сторонні подразники – постійна проблема постіндустріального суспільства.

Рекомендації та методи вирішення проблеми управління часом полягають у рекомендації наступних заходів.

Проведення ділових ігор. Ділова гра розкриває потенціал кожного учасника, допомагає сформувати необхідні навички у зрозумілій та ненав'язливій формі. Вона дає змогу, отримувати в процесі гри навички, що у подальшому дозволять спеціалісту уникнути помилок, які будуть виникати у процесі трудової діяльності. Гейміфікація – елемент широко застосовуваний зарубіжними підприємствами з метою формування у персоналу необхідних компетентностей. Основними характерними властивостями для поданої техніки є використання механік та ігрових елементів в будь-якому неігровому контексті, що в результаті має на меті підвищення продуктивності працівників. Найбільш відомий і розповсюджений метод гейміфікації – це тріада PBL (points, badges, leaderboards): очки: бали, які отримує гравець під час виконання певних дій; бейджі: візуальна версія досягнень (часто терміни «бейдж» та «досягнення» є синонімами у грі); таблиці лідерів: на них позначаються найбільш активні гравці [63]. Правильна гейміфікація повинна передбачати ретельну розробку ігрової системи, її зв'язок з бізнес-цілями та



стратегією компанії, можливостями і потребами учасників процесу гри (які необхідно досліджувати і аналізувати – навички ефективного володіння часом), а також уміння управляти мотивацією і поведінкою людей [64].

Інформування працівників щодо їх завдання, чітка постановка цілей та окреслення термінів виконання. Розуміння цілей та завдання – є важливою складовою для отримання бажаного результату: виконання поставлених задач відповідно до дедлайнів. Мета повинна бути максимально конкретною і ясною. Працівнику необхідно розуміти, який конкретно результат від нього очікують та вимагають. Оскільки метод постановки цілей за технологією SMART відповідає наступним критеріям: конкретність, вимірність, досяжність, значимість та обмеженість за часом, вважаємо його найбільш оптимальним та раціональним для практичного застосування на підприємстві.

HR-аналітика – це можливість ефективного довгострокового планування, прогнозування, оцінки ризиків управлінських рішень. Як було виявлено під час проведення оцінювання, саме даної навички не вистачає Total rewards менеджеру для максимально ефективного виконання власних професійних обов'язків.

Вважаємо доцільним запропонувати наступні методи та рекомендації з метою опанування навичок HR-аналітики та вивчення практичного застосування HR-метрик та інструментів аналітики.

Навчання стандартним завданням, які вирішує HR-аналітика шляхом проходження додаткових курсів та теоретичного самостійного вивчення. Тренінги сприятимуть оволодінню основними інструментами HR-аналітики: описова (дескриптивна) аналітика – збір і узагальнення первинних даних, які частково допомагають зрозуміти, що відбувалося в минулому і має місце в даний час. Це дозволяє провести роботу над помилками. Та Системи планування ресурсів підприємства (ERP) – модуль управління персоналом розраховує основні показники і коефіцієнти, більш точно визначають поточний стан. Впровадження у кадрову стратегію HR-метрик: ведення статистики, обчислення показників руху персоналу, лояльності, оцінка

плинності та дослідження заробітних плат на підприємстві, аналіз та розрахунок яких на основі проведення кількісних та якісних (опитування, тести) досліджень, дозволить підвищити продуктивність і знайти оптимальні моделі управління. Обрахунок зазначених показників можливий як у режимі office, та і в дистанційному.

Бенчмаркінг – «процес порівняння власної діяльності з кращими компаніями на ринку і в галузі з подальшою реалізацією змін для досягнення і збереження конкурентоспроможності» [65], тобто впровадження 100% працюючих практик на власному підприємстві. Аналіз ефективної та успішної практики використання HR-аналітики на підприємствах та у компаніях дозволить перейняти найбільш вдалий досвід.

Останній недолік, який вважаємо вартий уваги та корекції, – недостатньо сформоване розуміння стратегії організації у фахівця на позиції L&D менеджер та можливості її адаптування в результаті певних змін у бізнес-середовищі. Як вже зазначалося вище, головна цінність бізнесу – особистісні та професійні навички наявного людського капіталу. Пріоритетне завдання L&D менеджерів на підприємстві – зробити так, щоб в компанії були необхідні компетентності для реалізації бізнес-стратегії. Саме тут і спостерігається критична необхідність розуміння менеджером взаємозв'язку між стратегією підприємства, запитам якої має відповідати, організація навчання, проведення аудиту результатів навчання та формування кадрового резерву.

Основні методики та рекомендації для формування у менеджерів розуміння місії та стратегії підприємства.

Тренінги з розвитку стратегічного мислення. Стратегічне мислення – один з найзатребуваніших у VUCA-світі soft skills сучасного працівника. Тренінг дасть змогу сформуванню глобальне бачення шляхом оволодіння наступними навичками: сканування стратегічного профілю компанії (на основі SWOT аналізу з напрямними), вивчення матриці пріоритетів Уоррена Баффітта. (аналіз залученості в завдання компанії менеджерів, аналіз мислення-стратегічного / тактичного). За підсумками навчання, менеджери

зможуть покращити практичні навички стратегічного мислення, навчатися виходити за рамки традиційних рішень, отримують базові навички розвитку латерального і раціонального мислення.

Також такі методи, як круглий стіл: «Адаптація бізнес-процесів до стратегії та місії підприємства» з фахівцями підрозділу по роботі з персоналом та кава-брейк або зустріч з керівництвом підрозділу з метою обговорення можливості впровадження певних змін у робоче середовище таким чином, щоб HR-політика стала складовою стратегії підприємства, сприятимуть формуванню у L&D менеджерів загального бачення та місце навчання персоналу у HR-стратегії та бізнес-стратегії підприємства.

На підставі запропонованих методів та рекомендацій, автором було складено календарний графік реалізації проекту формування та підвищення рівня володіння компетентностями, затребуваними для фахівців з управління персоналу (*Додаток Д*).

Безпосередньо формування описаних вище компетентностей та засвоєння затребуваних та необхідних навичок фахівцями підрозділу впливають на кінцевий результат діяльності ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ», що впливає на фінансові показники компанії. Завдяки запропонованим методам, підвищиться продуктивність праці та адаптивність робочого середовища. Дотримуючись рекомендацій, щодо усунення недоліків в професійних та особистісних компетентностях зазначених працівників, підприємство ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ» не тільки покращить роботу з персоналом, але й підвищить деякі фінансові результати.

### **3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо формування та розвитку компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості на підприємстві.**

Оцінка компетентностей фахівців підрозділу по роботі з персоналом підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ», яку ми провели в другому розділі, показала що деякі професійні та особистісні навички працівників є

недостатньо розвиненими. Тому нами було запропоновано заходи щодо підвищення рівня продуктивності та ефективності фахівців – методи та рекомендації формування та розвитку необхідних компетентностей.

В попередньому підрозділі було розглянуто наведені рекомендації щодо підвищення рівня володіння компетентностями працівників ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕСНЛ». У наш час до ринку праці пред'являються дуже високі вимоги, оскільки працівник «Індустрії 4.0» повинен мати не тільки гарний набір професійних та особистісних навичок, на останні спостерігається тенденція більшого попиту, а й розвинуті навички цифрової грамотності та адаптивності, що продиктовано реаліями сьогодення. І відповідно, якщо працівник хоче кар'єрного росту і просування, йому потрібно постійно підвищувати рівень володіння навички, оволодівати новими інструментами, затребуваними часом, засвоювати нові знання, спираючись на тенденції розвитку ринку праці і вдосконалюватися. У цьому допомагають різні навчальні курси та підвищення кваліфікації, також сьогодні є можливість навчатися онлайн на освітніх платформах, доступ до деяких з яких є безкоштовним. Слід зазначити, що такі курси часто короткострокові і відповідно підвищення кваліфікації не віднімає багато часу у персонал. Але в той же час, приклавши мінімальні зусилля, працівник може отримати багаж додаткових знань, підвищити свій професійний рівень і стати більш компетентним фахівцем в тій області, де він працює. Проаналізувавши пропозиції з навчання та підвищення кваліфікації, що надають різні профільні установи та комерційні компанії, автором було підібрано на запропоновано найбільш оптимальні курс, виходячи із запитів на навчання (*Додаток Е*).

Увесь проєкт, який направлено на формування компетентностей, здобуття додаткових затребуваних реаліями сьогодення навичок та знань, який впроваджуватиме підприємство щодо покращення певного напрямку роботи, потребує фінансових витрат. Прогнозні витрати, щодо запропонованих рекомендацій наведено в таблиці 3.2.

Після розрахунку прогнозних витрат на рекомендовані заходи щодо підвищення професійного рівня фахівців підрозділу по роботі з персоналом отримуємо суму, яка складає 56 631,2 грн. на період, на який було розраховано проєкт: червень – грудень 2022 р. (6 міс.).

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності та окупності проєкту, завдяки втіленню запропонованих рекомендацій на ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІВЛ»

Метод	Витрати на рік	Ціль	Очікуваний результат	Економічна ефективність в міс, грн	Окупність проєкту, міс
A	1	2	3	4	5
Online Technical Skills for PMs and Bas	10600	сформувати розуміння доцільності прийняття технічних рішень у процесі виконання проєкту; сформувати навички застосування тестової документації: check-lists, test cases, test plan; отримати базові знання Basics of Machine Learning and Artificial Intelligence	ефективна організація HR онлайн простору компанії, шляхом мінімізації часових затрат на робочі процеси на 10 хв кожного працівника підрозділу по роботі з персоналом	4 083	0,23
			адаптивність робочого віртуального простору компанії до зовнішніх змін - скорочення часу, необхідного на адаптацію до нових умов у разі вимушених змін з 5 роб. днів до 3 год	41 205	
Тренінг «Цифрова трансформація»	0	оцінювати плюси і мінуси сучасних цифрових технологій, що сприяють розвитку	розробка плану-заходів цифрової трансформації організації на основі моделі VCG, який передбачає впровадження актуальних цифрових рішень, для підвищення продуктивності на 5%	9 800	0

Продовження таблиці 3.2

A	1	2	3	4	5
Тренінг «Розвиток стратегічного мислення»	0	навчитися використовувати новітні інструменти стратегічного управління; освоїти ефективні методи і техніки збору та управлінського аналізу організаційної інформації; вивчити додаткові способи підвищення лояльності працівників компанії	збільшення доходу на 1 працівника на 1,5%	14 700	0
			розробка інноваційної моделі компетентностей працівників компанії з врахуванням трендів, бачення та корпоративної культури, що також вплине на зростання доходу на 1,5%		
			організація ефективної внутрішньої комунікації в компанії - економія часу 5 керівників підрозділів на 10 хв щоденно	2 083	

Онлайн-курс Тайм-менеджмент	0	оволодіти різними інструментами планування та розподілу часу; сформувати навички постановки пріоритетів, використовуючи технологію SMART;	мінімізації ненормованих перв - неефективного використання часу працівниками підрозділу на 35%	8 575	0,38
Курс «Тайм-менеджмент. Практикум по управлінню часом»	3280	сформувати навички аналізу і контролю виконання планів; оволодіти ефективними інструментами управління часом;	підвищення рівня показника досягнення поставлених цілей і планів працівниками до 90 % зниження конфліктності - підвищення рівня задоволеності працівників на 5%		
Онлайн курс з Mike Pritula «People Analytics»	12128	оволодіти інструментами для аналізу персоналу, витрат на персонал; оцінка коефіцієнту залученості та утримання працівників; аналіз коефіцієнту плинності персоналу	максимізація цінності працівників для компанії на 80% зменшення витрат на персонал на 15% зменшення коефіцієнту плинності персоналу на 7%	1 500	8, 09
Курс Business Analysis Essentials	0	систематизувати знання по бізнес-аналізу	формування звітів, що сприяють вирішенню загальних бізнес-проблем компанії (а не тільки підрозділу по роботі з персоналом) оптимізація роботи зі звітами - економія часу аналітика 15 хв щоденно	375	0
			організація системи відстеження часу присутності працівників на робочому місці - підвищення продуктивності праці на 4%	7 840	
Онлайн курс з Mike Pritula «Організація віддаленої роботи працівників»	10612	сформувати знання з ефективної організації дистанційного режиму роботи працівників; оволодіти інструментами контролю, мотивації та управління командами за умов дистанційного режиму зайнятості	організація ефективної системи мотивації працівників за умов дистанційної зайнятості - підвищення рівня лояльності працівників на 10%	1 625	7

## Продовження таблиці 3.2

A	1	2	3	4	5
			оптимізація системи зберігання документів - економія робочого часу HR-директора та Executive search рекрутер на 15 хв щоденно		
			організація системи контролю - 90% робочого часу		

Онлайн курс з Mike Pritula «Автоматизація HR та Digital HR»	9399,2	ознайомитися з ринком послуг HRM-систем, їх функціоналом та можливостями; оволодіти навичками побудови KPI в умовах роботи дистанційно; сформувати навички автоматизації аналітики рекрутингу та навичок сорсингу	підвищення рівня задоволеності працівників на 10 %	2 000	7
			розробка автоматизовану систему крі для дистанційного режиму роботи - економія робочого часу Total rewards менеджер на 1 год щоденно		
			зменшення показника вартості найму на 8%		
	10612		зниження показника середній час, який потрібно для найму нових працівників на 15%	771	
			автоматизація системи підбору персоналу - економія робочого часу Executive search рекрутера та рекрутера на 10 хв щоденно		
Звітна зустріч	0	обговорення стратегії, цілей та місії п-ва; зіставлення досягнутих результатів, фінансових показників	відповідність фактичних показників планованим	98 000	0
			аналіз відхилень від них, контроль відхилення від планових показників не більше ніж на 10%		
Сума			56 631,2	151 352,50	0,37

*Джерело: розроблено автором за результатами запропонованих рекомендацій*

З метою фінансово-економічного обґрунтування автором було запропоновано очікувані результати, використовуючи систему метрик для якісного та кількісного оцінювання. Виходячи із прописаних очікуваних результатів по кожному методу – покращення, підвищення або пониження відповідних показників, на які підвищення рівня володіння професійними компетентностями фахівців має прямий вплив, було розраховано економічну ефективність, для обрахунку якою використовувалися дані про розмір заробітних плат фахівців підрозділу по роботі з персоналом (табл. 3.3) та розмір економії часу щоденно (прописано в результатах табл. 3.2), за умов втілення рекомендацій по навчанню працівників на підприємстві.

Таблиця 3.3 - Заробітні плати фахівців підрозділу по роботі з персоналом ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»

№	Посада	Розмір з/п
1	HR-директор	30 000
2	Директор корпоративного університету	25 000
3	Executive search рекрутер	22 000
4	Рекрутер	15000
5	Асистент рекрутера	10 000
6	Менеджер з персоналу	14 000

7	Менеджер з персоналу	14 000
8	L&D менеджер	18 000
9	L&D менеджер	18 000
10	Total rewards менеджер	18 000
11	Аналітик	12 000
<b>Фонд оплати праці</b>		<b>196000</b>

*Джерело: розроблена автором на підставі внутрішніх звітів підприємства*

Важливим та невідемним етапом під час розробки проекту є розрахунок економічної ефективності, необхідність оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту пов'язана з доцільністю вибору з безлічі можливих варіантів застосування обмежених ресурсів найкращого, що дає максимальний результат. Економічна ефективність інвестиційного проекту – категорія, що відображає відповідність інвестиційного проекту цілям та інтересам його учасників. Ефективність проекту оцінюється протягом розрахункового періоду, що охоплює часовий інтервал від початку проекту до його припинення. Результати розрахунку наведені в таблиці 3.2. Розрахунок ефективності розраховується у місяць.

Перший запропонований метод – Online Technical Skills for PMs and BAs, основною метою якого є сформуванню розуміння доцільності прийняття технічних рішень у процесі виконання проекту.

Перший очікуваний результат – ефективна організація HR онлайн простору компанії, шляхом мінімізації часових затрат на робочі процеси на 10 хвилин кожного працівника підрозділу по роботі з персоналом. Виходячи з цього, враховуємо сумарну економію час та заробітні плати працівників. Вважаємо, що робочий день – 8 годин, із них 10 хвилин однаково розподіляються на всі відділи підрозділу. У такому разі:

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Фонд оплати праці} / 8 * 1/6 = 196$$

$$000 / 8 * 1/6 = 4\ 083 \text{ грн}$$

Другий очікуваний результат – адаптивність робочого віртуального простору компанії до зовнішніх змін – скорочення часу, необхідного на адаптацію до нових умов у разі вимушених змін з 5 робочих днів до 3 годин. Розраховуємо економічну ефективність за умов ефективної підготовки



робочого середовища до переходу на дистанційний режим: виходимо з кількості робочих днів в місяць – 22, вартість 5 робочих днів мінус вартість 3 робочих годин

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Фонд оплати праці}/22*5 - \text{Фонд оплати праці}/22/8*3 = 41\,205 \text{ грн}$$

За запропонованим методом Online Technical Skills for PMs and BAs економічна ефективність складає 4 083 грн, також за умов переходу підприємства на дистанційний режим роботи – 41 205 грн.

Другий запропонований метод – проходження тренінгу «Цифрова трансформація», який в результаті передбачає впровадження актуальних цифрових рішень, для підвищення продуктивності на 5 %.

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Фонд оплати праці}*5 \% = 9\,800 \text{ грн}$$

Завдяки проходженню тренінгу «Цифрова трансформація», економічна ефективність складе 9 800 грн.

Розрахуємо економічну ефективність від проходження L&D менеджером тренінгу «Розвиток стратегічного мислення», першим очікуваним результатом від якого вважаємо збільшення доходу на 1 працівника на 1,5 %. Враховуємо, що за перше півріччя 2022 року в структурі собівартості продукції зарплата займає 25 %, рентабельність – 20 %:

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Фонд оплати праці}/0,25/0,8*1,5 \% = 14\,700 \text{ грн}$$

Другий результат, який передбачається досягти – організація ефективної внутрішньої комунікації в компанії, що спричинить економію часу 5 керівників підрозділів на 10 хвилин щоденно. Проаналізувавши звіти розмірів заробітних плат працівників підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ», середня заробітна плата керівника підрозділу на підприємстві в місяць складає 20 тис. грн.

$$\text{Економічна ефективність} = 20\,000*5/8*1/6 = 2\,083 \text{ грн}$$

Отже, сумарна економічна ефективність від проходження L&D менеджером тренінгу «Розвиток стратегічного мислення» та втіленню очікуваних результатів складе 16 783 грн.

Основним результатом проходження тренінгів по тайм-менеджменту вважаємо мінімізацію ненормованих перерв – неефективного використання часу працівниками підрозділу на 35 %. Автором було проаналізовано декілька робочих днів працівників підрозділу та виявлено, що в середньому щоденні втрати часу становлять 60 хвилин (в тому числі ненормовані перерви, розмови по телефону не по темі, соціальні мережі і т.д); 60 хвилин – 8 частина робочого дня працівника. У такому випадку:

**Економічна ефективність = Фонд оплати праці/8\*0,35 = 8 575 грн**

Завдяки проходження тренінгів «Тайм менеджмент», економічна ефективність складе 8 575 грн.

Наступною рекомендацією було запропоновано підвищення рівня аналітичних здібностей Total rewards менеджер, завдяки проходженню курсів Business Analysis Essentials та Онлайн курсу з Mike Pritula «People Analytics».

Перший очікуваний результат – зменшення витрат на персонал на 15%, завдяки оптимізації роботи зі звітами та документацією, автоматизації бізнес-процесів, фінансовому обґрунтуванню витрат та співставленню їх з очікуваними результатами, обчисленню HR-метрик та застосуванню інструментів HR-аналітики. Відповідно до внутрішніх фінансових звітів підприємства, витрати на персонал: витрати на професійне навчання, премії та нерегулярні виплати. на проведення корпоративів, не враховуючи фонд заробітної плати, в місяць в середньому становлять 10 000 грн.

**Економічна ефективність = 10 000\*15 % = 15 000 грн**

Один із виділених результатів – оптимізація роботи зі звітами, що сприятиме економії часу аналітика 15 хвилин щоденно.

**Економічна ефективність = Розмір заробітної плати  
аналітика/8\*1,4 = 12 000/8\*1,4 = 375 грн**

Останній виділений результат по описуваному методу – організація системи відстеження часу присутності працівників на робочому місці, що в результаті спричинить підвищення продуктивності праці на 4 %.

**Економічна ефективність = Фонд оплати праці\*4 % = 7 840 грн**

Враховуючи загальну економічну ефективність пораховану відповідно до очікуваних результатів від підвищення рівня аналітичних здібностей Total rewards менеджер шляхом проходження додаткових курсів, складає 23 215 грн.

До основних результатів проходження курсу з Mike Pritula «Організація віддаленої роботи працівників» можна віднести наступні: організація ефективної системи мотивації працівників за умов дистанційної зайнятості – підвищення рівня лояльності працівників на 10% та оптимізація системи зберігання документів – економія робочого часу HR-директора та Executive search рекрутер на 15 хв щоденно.

**Економічна ефективність = (Сума заробітних плат HR-директора та Executive search рекрутера)/8/4 = (30 000 + 22 000)/8/4 = 1 625 грн**

Отже, сумарна економічна ефективність від проходження HR-директором тренінгу «Організація віддаленої роботи працівників» та відповідного застосування отриманих навичок з організації віддаленої роботи працівників 1 625 грн.

Вважаємо знання та навички роботи з HRM-системами, автоматизації бізнес-процесів особливо затребуваними реаліями сьогодення, звідси і впливає необхідність додаткової професійної освіти для HR-директора та Executive search рекрутера – онлайн курс з Mike Pritula «Автоматизація HR та Digital HR».

**Економічна ефективність = (Сума заробітних плат рекрутера та асистена рекрутера)\*8 % = (15 000 + 10 000)\*8 = 2 000 грн**

Наступний очікуваний та вимірюваний показник – автоматизація системи підбору персоналу – економія робочого часу Executive search рекрутера та рекрутера на 10 хвилин щоденно.

**Економічна ефективність = (Сума заробітних плат Executive search рекрутера та рекрутера)/8/6 = (15 000 + 22 000)/8/6 = 771 грн**

Враховуючи загальну економічну ефективність пораховану відповідно до очікуваних результатів від автоматизації HR-процесів, складе 2 771 грн.

Останній запропонований метод – організація щоквартальних звітних зустрічей з метою обговорення стратегії, цілей та місії підприємства й зіставлення досягнутих результатів, фінансових показників. Завдяки аналізу відхилень від планових показників та контролю відхилення від планових показників не більше ніж на 10%, отримаємо наступну економічну ефективність:

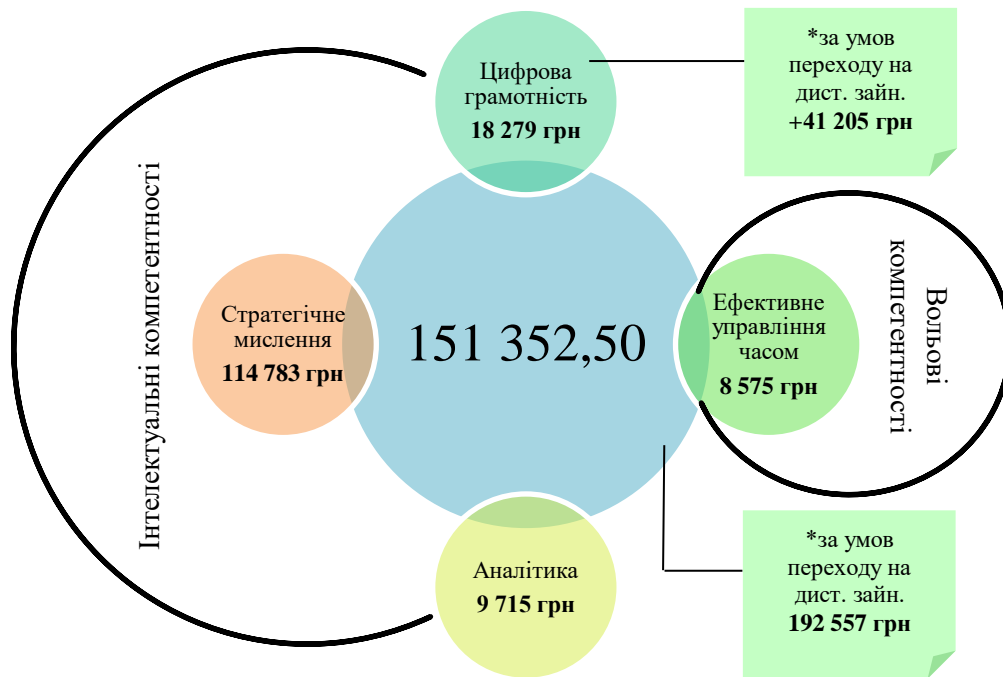
**Економічна ефективність = Фонд оплати праці/0,25/0,8\*10 % =  
98 000 грн**

Відповідно шляхом організації регулярних зустрічей з управлінським та адміністративним персоналом компанії та контролем відхилень показників, сумарна економічна ефективність складе 98 000 грн.

Підсумовуючи розрахунки, місячна економія від реалізації проекту складе 151 352, 50 грн, за умов переходу підприємства на дистанційний режим роботи, додаткова економічна ефективність складатиме – 41 205 грн (Рис.3.1).

Економічна ефективність за пів року – строк реалізації проекту, складе 908 115 грн., що вважаємо досить гарним показником, враховуючи, що затрати складають 56 631 грн.

Рисунок 3.1 – Сумарна економічна ефективність запропонованих методів для ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» із розрахунку на місяць, відповідно до компетентностей, які планується розвинути



*Джерело: розроблено автором на основі проведених розрахунків економічної ефективності запропонованого проєкту*

Термін окупності інвестиційного проєкту – ключовий показник, який дозволяє зрозуміти, наскільки швидко окупляться вкладені інвестиції, у даному випадку на навчання персоналу. Розрахунок окупності проєкту – запропонованих заходів методів та рекомендацій, щодо покращення у працівників рівня володіння компетентностями наведено в таблиці 3.4. Окупність було обчислено виключно для тих заходів, які вимагають фінансових затрат.

Таблиця 3.3 – Розрахунок окупності проєкту рекомендованих заходів для ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»

№	Метод	Витрати	Економічна ефективність	Розрахунок окупності	Окупність, міс.
1	Online Technical Skills for PMs and BAs	10600	45288	10600 / 45288	0,23
2	Курс «Тайм-менеджмент. Практикум по управлінню часом»	3280	8575	3280 / 8575	0,38
Продовження таблиці 3.3					
3	Онлайн курс з Mike Pritula «People Analytics»	12128	1500	12128 / 1500	8,09
4	Онлайн курс з Mike Pritula «Організація віддаленої роботи працівників»	10612	1625	10612 / 1625	7

5	Онлайн курс з Mike Pritula «Автоматизація HR та Digital HR»	20011	2771	20011 / 2771	7
---	---	-------	------	--------------	---

*Джерело: розроблено автором на підставі внутрішніх звітів підприємства*

Оскільки, з економічної точки зору є неправильним сумування показників окупності декількох методів, адже окупність декількох заходів може проходити паралельно, пропонуємо розрухувати загальну окупність проєкту наступним чином:

$$\text{Окупність проєкту} = \text{Сума витрат проєкту} / \text{Економічну ефективність} = 56\,631,2 / 151\,352,5 = 0,37 \text{ місяця}$$

*Примітка: економічну ефективність за рахунок скорочення часу, необхідного на адаптацію до нових умов у разі вимушених змін – переходу на дистанційний режим роботи (41 205 грн), наразі не враховуємо, оскільки підприємство ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ» працює в звичному режимі.*

Отже, за результатами розрахунків, проєкт буде окуплено менше ніж за половину місяця.

Соціальна ефективність проєкту – також важливий показник оцінки ефективності проєкту, під яким маються на увазі соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційних проєктів для суспільства (персоналу підприємства) в цілому, що виражаються в створенні або підвищенні ефективності послуг, що надаються працівникам, а також в економічному розвитку території. Соціальна ефективність проєктів проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. До позитивних соціально-економічних змін, завдяки реалізації запропонованого проєкту, щодо підвищення рівня володіння фахівцями компетентностями, можна віднести наступні зміни:

- забезпечення персоналу зручним та автоматизованим робочим середовищем, що сприятиме економії робочого часу фахівців на виконання певних бізнес-процесів;
- впровадження актуальних цифрових рішень;

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників: цифрових та аналітичних навичок, максимізація цінності працівників для компанії;
- певна ступінь свободи та незалежності: можливість приймати рішення для управлінського персоналу підрозділів, визначати власний спосіб виконання завдань, спираючись та встановлені цілі та результати, гнучкий графік та інтенсивність роботи за умов переходу підприємства на дистанційний режим роботи;
- підвищення рівня показника досягнення поставлених цілей і планів працівниками до 90 %, завдяки підвищенню рівня володіння компетентністю ефективного управління часом;
- організація ефективної системи мотивації працівників за умов дистанційної зайнятості, що в результаті сприятиме підвищенню рівня лояльності працівників на 10%;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату: зниження конфліктності, шляхом розроблення та впровадження ефективної системи комунікації в компанії (можливості для спілкування, обізнаності, позитивні відносини з керівництвом і колегами) – підвищення рівня залученості працівників на 5%; проведення ділових ігор, що в результаті призведе до підвищення рівня задоволеності працівників на 10 %.

За допомогою реалізації запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ», щодо розвитку необхідних компетентностей у фахівців підрозділу по роботі з персоналом, економічна ефективність за пів року складе 908 115 грн, при цьому затрати складають 56 631 грн. В результаті знизиться плинність персоналу та доходи компанії зростуть на 1,5 %. Впровадження рекомендованих методів матиме позитивний вплив формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення залученості та задоволеності працівників, організація ефективної системи мотивації працівників на підприємстві відповідно спричинить підвищенню рівня лояльності персоналу на 10 %, що призведе до підвищення продуктивності роботи персоналу

підрозділу на 9 %. Отримавши позитивні прогностичні значення фінансових показників підприємства, вважаємо, що ефект від запропонованих заходів буде впливати на результати діяльності як підрозділу по роботі з персоналом, так і підприємства в цілому.



## ВИСНОВКИ

Аналіз літературних джерел дав змогу сформулювати чітке визначення поняття «компетентність», як синергію двох ознак: наявність в особистості відповідних компетенцій та володіння ними та вміння правильно застосовувати набуті знання та навички; певний рівень, який характеризує набуття та освоєння працівником компетенцій.

У спеціальному звіті «Делойта» «Міжнародні тенденції управління персоналом 2021» йдеться мова про «битву талантів», як про один з трендів сьогодення та неминучий сценарій для ринку праці [18]. Кадрові ресурси, доступні сьогодні, можуть стати недоступними завтра. У міру зміни середовища змінюватимуться і необхідні та затребувані для компанії компетенції, а разом з ними і найважливіші категорії працівників. Класифікація компетенцій має відповідати попиту на сучасному ринку праці та останнім подіям – цифровізації суспільства, в економіці та сфері зайнятості.

Для того, щоб модель компетенцій менеджера з персоналу відповідала реаліям сьогодення, було визначено та наведено ключові компетенції, які є дещо новими для покоління «офісних працівників», у той же час – затребуваними в умовах дистанційної роботи: гнучкість, прийняття рішень, цифрова грамотність, навички роботи з соціальними медіа, з віддаленими командами та фрілансерами, знання методів фасилітації та добре розвинені професійно значущі якості.

Модель компетенцій допомагає розуміти траєкторії розвитку працівників організації, демонструвати професіоналізм і високий рівень кваліфікації в інтересах розвитку кар'єри. Досить влучно та практично підтвердженою є думка О. Герасименко про те, що завдяки імплементації моделей компетенцій в систему управління персоналом значно посилюється здатність організації вчасно та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [49].

Автором було виділено переваги, які організація отримує в цілому завдяки імплементації моделі компетентностей:

- формування організаційної та корпоративної культури;
- створення чітких рекомендацій, в яких зазначено та окреслено, що очікується від фахівців та їх роботи;
- основа для розробки та вдосконалення програм професійного розвитку, які допомагають забезпечити відповідність працівників конкретним критеріям.

Проаналізувавши існуючі моделі компетентностей та міжнародні основи проведення сертифікації HR, автором було виділено найбільш практично спрямовані. Під час проведення оцінювання менеджерів з персоналу за моделлю HRСІ акцент робиться на отримані практичні навички та досягнуті робочі результати, також запропонована модель Притулою [56], демонструє 40 сформованих ключових HR-посад і, відповідно – компетентності. За основу експериментальних досліджень автора було взято найпоширеніші посади, а також новітні посади, враховуючи тренди HR.

На нашу думку, компетентності описувані в зазначених моделях, є формуючими та визначальними базисами для менеджера з управління персоналом в умовах сьогодення – для успішного втілення новітніх реалій, «безболісного» переведення персоналу на дистанційний режим роботи, організації системи комунікацій, налагодження усіх HR-процесів та організації роботи з віддаленими командами.

Проаналізувавши фінансово-економічні показники ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» за 2019-2021 рр., бачимо, що підприємство має розвиток та підвищує прибутки. Фінансовий стан організації ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІОНЛ» показує що, валовий дохід компанії з кожним роком зростає: у 2020, порівнюючи з 2019, він зріс на 0,8 %, краща тенденція спостерігалася у 2021, коли цей показник став 2,4 %. Чистий прибуток також стає вищим кожного року. Простежується зростання показника реалізованої продукції у 2020 році також, але повільними темпами порівняно з 2021 роком. Можемо зробити

висновок, що у 2021 році показники були кращими, та підприємство працювало продуктивніше.

Проаналізувавши показник плинності персоналу дійшли до висновків, що в цілому по підприємству звільнених працівників менше, ніж прийнятих. Найвища тенденцію збільшення звільнених у 2019 році, що пов'язано з пандемією COVID-19 та низькою адаптивністю робочого середовища компанії до зовнішніх змін. Найвищий показник плинності персоналу спостерігався у 2019 р. – 4,1 %, що в першу чергу пов'язано з нестабільністю, викликаною пандемією та вимушеним переходом та дистанційний режим, до якого підприємство не було готове. В наступних роках прослідковується зменшена динаміка по звільненню персоналу, що є позитивною для підприємства. Коефіцієнт плинності зменшився як у 2020 році на 0,016 % , так і у 2021 році на 0,0002 %. Загалом, аналізуючи дані по підприємству, можемо сказати, що коефіцієнт плинності у 2020 та 2021 роках залишався на одному рівні. Доволі високим та позитивним є показник коефіцієнт сталості, який у 2021 р. показав найкращу динаміку в порівнянні з попередніми роками – 97 %.

Для оцінювання рівня володіння професійними та особистісними компетентностями менеджерів з персоналу ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ» була запропонована та розроблена модель на основі міжнародної – HRCI [60], з елементами Персональної карти розвитку HR 40\*40 Майка Притули [56], попередніх досліджень автора [44] та, враховуючи тенденції сучасного ринку праці. У запропоновані моделі були виділені наступні ключові, на наш погляд, компетентності для оцінки ефективності роботи менеджерів з персоналу, враховуючи нову вимогу «Індустрії 4.0» – навички роботи в дистанційному режимі:

- управління командами;
- Agile;
- цифрова грамотність;
- стратегічне мислення;
- аналітичність;

- комунікабельність;
- формування бренду роботодавця;
- відповідальність та прийняття рішення;
- ефективне володіння часом (time-managment).

Наведені дев'ять загальних компетентностей є ключовими макрокомпетентностями, які знаходять прояв через відповідні поведінкові індикатори, які виступають основою для побудови універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи. Автором було проведено оцінювання рівня володіння професійними навичками фахівців підрозділу по роботі з персоналом.

Результат показав, що у фахівців присутні проблеми – компетентності, які необхідно розвинути, такі як:

- недостатній рівень розвитку цифрової грамотності працівників підрозділу по роботі з персоналом: теоретичні знання послуг HRM-систем, навички роботи з HRM-систем, організація ІТ простору та автоматизація бізнес-процесів у контексті сфери управління персоналом;
- низький рівень розвиненості компетентності ефективного володіння часом, нечітке розуміння управлінців та менеджерів критеріїв кінцевого результату;
- деякі труднощі стосовно правильного та максимально ефективного розставлення пріоритетності поставлених задач;
- недостатній рівень аналітичних здібностей фахівця на позиції Total rewards менеджера, відсутність теоретико-методологічних знань інструментів та метрик HR-аналітики та невміння прогнозувати майбутні проблеми з метою мінімізації ризиків;
- недостатньо сформоване розуміння стратегії організації у фахівця на позиції L&D менеджер та можливості її адаптування в результаті певних змін у бізнес-середовищі, шляхом аналізу та дослідженню новітніх тенденцій.

Було запропоновано методи, щодо підвищення рівня володіння професійними компетентностями:

- покупка та проходження онлайн курсів «Online Technical Skills for PMs and BAs», «Тайм-менеджмент. Практикум по управлінню часом», курс з Mike Pritula «People Analytics»;
- підвищення рівня адаптивності робочого середовища підприємства до зовнішніх змін, шляхом проходження тренінгів «Організація віддаленої роботи працівників», «Автоматизація HR та Digital HR» та ефективна організація HR онлайн простору компанії;
- впровадження системи менторства: організація майстер-класів з ІТ-директором організації «Освоєння ІТ простору підприємства та роль автоматизації процесів»;
- проведення тренінгів;
- бенчмаркінг;
- організація щоквартальних звітних зустрічей з метою обговорення стратегії, цілей та місії підприємства, й зіставлення досягнутих результатів, фінансових показників
- підвищення кваліфікації, навчальні курси;
- проведення ділових ігор.

З метою оцінювання економічної ефективності від реалізації запропонованого проєкту щодо підвищення рівня володіння професійними та особистісними компетентностями менеджерів з персоналу на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТШІЛ», були визначені кількісні та якісні очікувані результати на основі яких пораховано економічну ефективність від впровадження кожного методу.

Якщо впровадити запропоновані методи щодо підвищення рівня володіння професійними навичками фахівців підрозділу по роботі з персоналом, за прогнозними розрахунками, здійснені автором розрахунки сприятимуть підвищенню прибутку компанії на 1 816 230 грн рік, та економічній ефективності у розмірі 494 455 грн за умов переходу підприємства на дистанційний режим зайнятості.

Цифровізація – це каталізатор розвитку бізнес-інновацій. Вона несе безліч можливостей, але також і створює нові виклики, зокрема, підприємству потрібно розуміти, як використовувати засоби цифровізації для підвищення продуктивності і як в цифровому середовищі розвивати персонал. Саме тому, на нашу думку, підвищення рівня розвитку цифрової грамотності персоналу, автоматизації бізнес-процесів та підвищення рівня адаптивності робочого простору організації є одними із передових завдань сучасного бізнесу. Для підвищення рівня володіння необхідними та затребуваними реаліями сьогодення професійними компетентностями менеджерів з персоналу ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ» у 2022 році заплановано витратити 56 631 грн, при цьому окупність проєкту складе менше ніж пів місяця.

Співставивши очікувані результати та розраховану економічну ефективність, було визначено соціальну ефективність проєкту. За допомогою запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ» рівень продуктивності менеджерів з персоналу збільшиться на 9 %, підвищиться рівень показника досягнення поставлених цілей і планів працівниками до 90 %. Від впровадження запропонованих заходів очікується підвищення рівня лояльності працівників на 10 % формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня залученості працівників на 5%, підвищення рівня задоволеності працівників на 10 %. В результаті знизиться плинність кадрів.

Отримавши позитивні прогностичні значення фінансових показників підприємства, вважаємо, що ефект від запропонованих заходів буде впливати на результати діяльності як підрозділу по роботі з персоналом, так і підприємства в цілому.

Розвиток професійних компетенцій-безперервний процес, що допомагає підтримувати високий рівень професіоналізму персоналу. Підприємству необхідні працівники, що володіють певним досвідом і навичками. Можливість професійного розвитку значно знижує плинність кадрів. Працівник, який є затребуваним на ринку праці серед безлічі

роботодавців, кожен з яких має певні вимоги до кандидата – це зразок професіонала, носій цивільних, виробничих та особистісних функцій, сформованих на найвищому рівні, які є гнучкими та здатними до адаптації до нових реалій сьогодення; все більше обертів набирає тренд у бізнес-секторі – «Agile HR» (Deloitte), мета якого розширення можливостей HR-фахівців, щоб краще управляти волатильністю, підвищувати адаптивність і зміцнювати організацію, застосовуючи методології Agile до своїх процесів управління талантами. Для великих та середніх підприємств, таких як «ГП-ІНТЕРНЕТІОНЛ» формування та розвиток компетентностей працівників є важливою складовою кадрової роботи, дозволяє раціональніше та ефективніше використовувати можливості персоналу, який працює над вирішенням поставлених задач виходячи за рамки професійних обов'язків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 p.
2. Schroder H. M. *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt Publishing, 1989.
3. Becker S. *The Global Movement for Human Resources Standards*. HRExaminer. Retrieved from <https://www.hrexaminer.com/the-global-movement-for-human-resources-standards>. 2019.
4. Spencer L. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley, 1993.
5. Edvinson L. *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*. New York: Harper Collins, 1997. 240 p.
6. Raven J. *Recent Research Supporting a Specific-motive Based Model of Competence*. Contribution to a symposium held in Prague, 2020.
7. Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». *Формування ринкової економіки. Спец. вип.: Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2010. Т. 2. С. 314-322.
8. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. №2(711). С. 3-31.
9. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*, К., 2019. С.10-17.
10. Василик А. В., Кушнір А. В. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 9. С. 119-127.
11. Данюк В.М., Петюх В.М. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* К.: КНЕУ. 2004. 398 с.



12. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник К.: КНЕУ. 2018. 356 с.
13. Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020 р. №3 (64). С. 147-156. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147)
14. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172-191.
15. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.65
16. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33-54.
17. Колот А. М., Петюх В. М. Створення власного бізнесу молоддю: загальні компетенції, мотиви та бар'єри. MANZ Verlag, Wien, 2016. С. 211-219.
18. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 13.01.2022)
19. Kolot, A., Kozmenko, S., Herasymenko, O. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and Sociology*. 2020. Vol. 13, № 2. Scopus. P. 70-85.
20. Cambridge Advanced Learner's Dictionary. Cambridge University Press, 2018. 1852 p.
21. New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language. Lexicon Publication, 1993. 1150 p.
22. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). Т. 1, А – К / за ред.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко: Київ, Вид-во «АКОНІТ», 2019. 926 с.

23. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред.: В. Т. Бусела: К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
24. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2018. 451 с.
25. Рудніцька К. Сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 1. С. 241–244.
26. Груць Г.М. Особистість і професійна компетентність педагога в сучасній освіті. Професійна компетентність учителя Нової української школи: формування, розвиток та удосконалення: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Тернопіль: ТНПУ, 2020. 165 с.
27. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, частина 1. С. 39-43.
28. Schröder H. *Theorie und Praxis der Erziehung*. München, 1999.
29. Short E. C. *Competence: Inquiries into its Meaning and Acquisition in Educational Settings*. Lanham etc.: University Press of America, 1984. Vol. VI. – 185 p.
30. Dubois D. *The competency casebook*. Amherst, MA: HRD, & Silver Spring MD: International Society for Performance Improvement, 1998. 400 p.
31. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с
32. Parry S. B. The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*. 1996. № 33. P. 48–56.
33. Spencer L. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley, 1993.

34. Wong, S. C. Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 2020. № 9(3). P. 95–114.
35. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення - 15.01.2022).
36. Tuning Academy. URL: <http://tuningacademy.org/> (дата звернення 15.01.2022).
37. Наказ Міністерства освіти і науки України від «01» червня 2017 № 600 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо розроблення стандартів вищої освіти URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf> (дата звернення 17.01.2022).
38. Національна рамка кваліфікацій. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>. (дата звернення 17.01.2022).
39. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. (2019). URL [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-keycompetences-for-lifelong-learning\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-keycompetences-for-lifelong-learning_en). (Accessed: 15.01.2022).
40. Hutmacher W. Key competencies for Europe. Report of the Symposium Berne, Switzerland 1997. P. 27-31.
41. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2021. 487 с.
42. The Digital Competence Framework 2.0. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digitalcompetenceframework> (Accessed: 15.01.2022).
43. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
44. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>

45. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31).
46. Scott, Rob. 5 steps to boosting digital HR literacy & transformation. 2016. URL: <https://www.insidehr.com.au/5-steps-to-boosting-digital-hr-literacy> (Accessed: 18.01.2022).
47. Delo.ua. Людмила Єропкіна Ідеальний шторм: як пандемія змінила HR і що з цим робити. 2021. URL: <https://delo.ua/business/idealnii-storm-yak-pandemiya-zminila-hr-i-shho-z-cim-robiti-390348/> (дата звернення 20.01.2022).
48. С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2021. 156 с.
49. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4. С. 45-51.
50. Волобоєва І. О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій (методологічний аспект). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 362-368.
51. De Vos, De Hauw S. and Willemse I. Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study. 2011. Vlerick Leuven Gent Management School. P.10.
52. Carretero S., Vuorikari R. and Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. 2017. DOI:10.2760/38842
53. Куйбіда В.С., Петрос О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
54. Січкаренко К. Поняття цифрових компетенцій та їх комунікаційна роль у сучасному суспільстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/54.pdf) (дата звернення 28.03.2022).

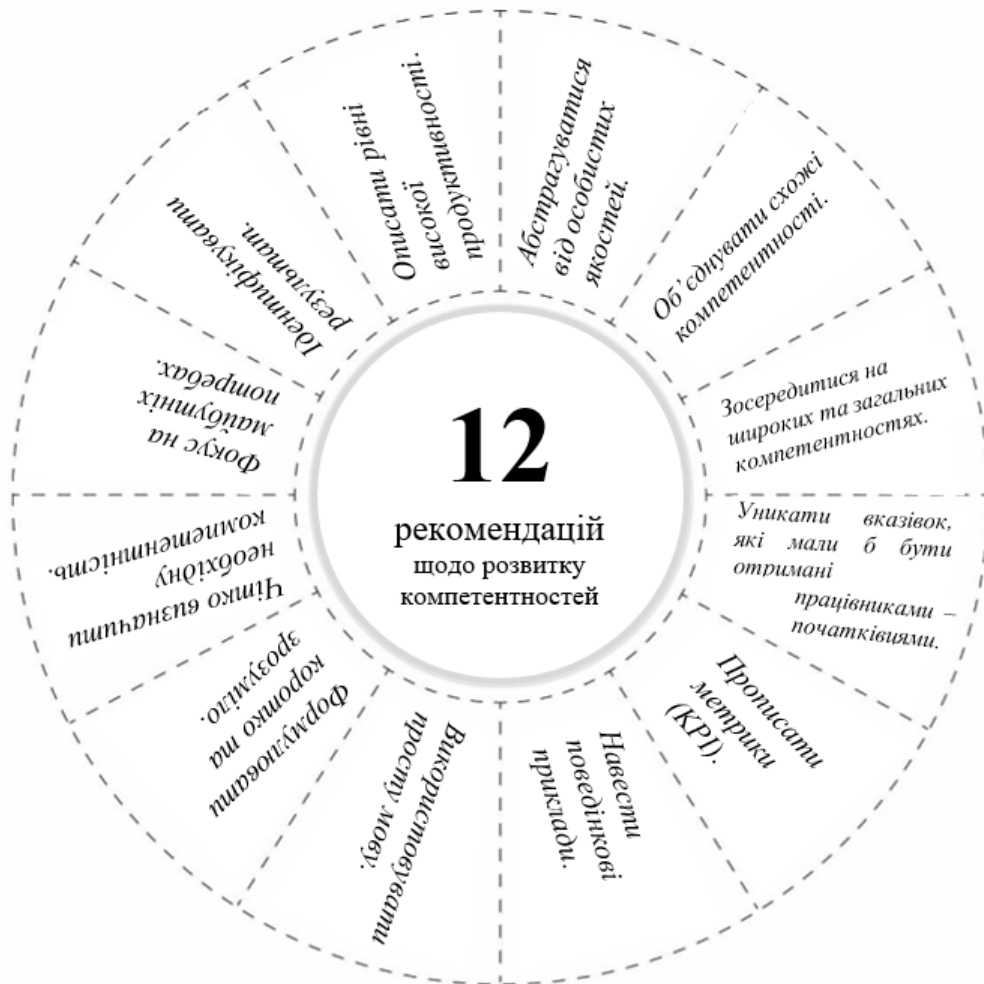
55. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
56. Pritula M (2020). *Personal HR development map 40x40*. Mike Pritula Academy. URL: [https://pritula.academy/hrmap?fbclid=IwAR2c7eITDgmB\\_vqgsPW45ch599us-6wrsG-NqF8VpL0oRHEhDT\\_qc3Zvq3E](https://pritula.academy/hrmap?fbclid=IwAR2c7eITDgmB_vqgsPW45ch599us-6wrsG-NqF8VpL0oRHEhDT_qc3Zvq3E) (дата звернення 02.04.2022).
57. SHRM (2018). *The SHRM Body of Competency and Knowledge*. URL: [https://www.shrm.org/certification/recertification/documents/18-1534%202019%20bock\\_web.pdf](https://www.shrm.org/certification/recertification/documents/18-1534%202019%20bock_web.pdf) (дата звернення 02.04.2022).
58. CIPD (2018). *The Profession Map*. URL: <https://peopleprofession.cipd.org/profession-map> (дата звернення 02.04.2022).
59. Корпоративний сай підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕШНЛ». URL: <http://gir.ua/en/> (дата звернення 05.04.2022).
60. Meginley D. (2020). *9 Competencies for HR Excellence*. HRCI. URL: <https://www.hrci.org/hrci-capability-model> (дата звернення 02.04.2022).
61. Manasi Patel (2021). *Careers Spotlight: What Is a Total Rewards Manager?* URL: <https://lattice.com/library/careers-spotlight-what-is-a-total-rewards-manager> (дата звернення 11.04.2022).
62. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
63. Бурачек І. В., Ніколайчук Ю. Ю. Теоретичні та методичні аспекти впровадження гейміфікації на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 153- 159.
64. Мостова А. Д. Поняття гейміфікації та її роль у маркетингу. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (24). С. 96-106.
65. Яременко Л. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1246-1249.



## ДОДАТКИ

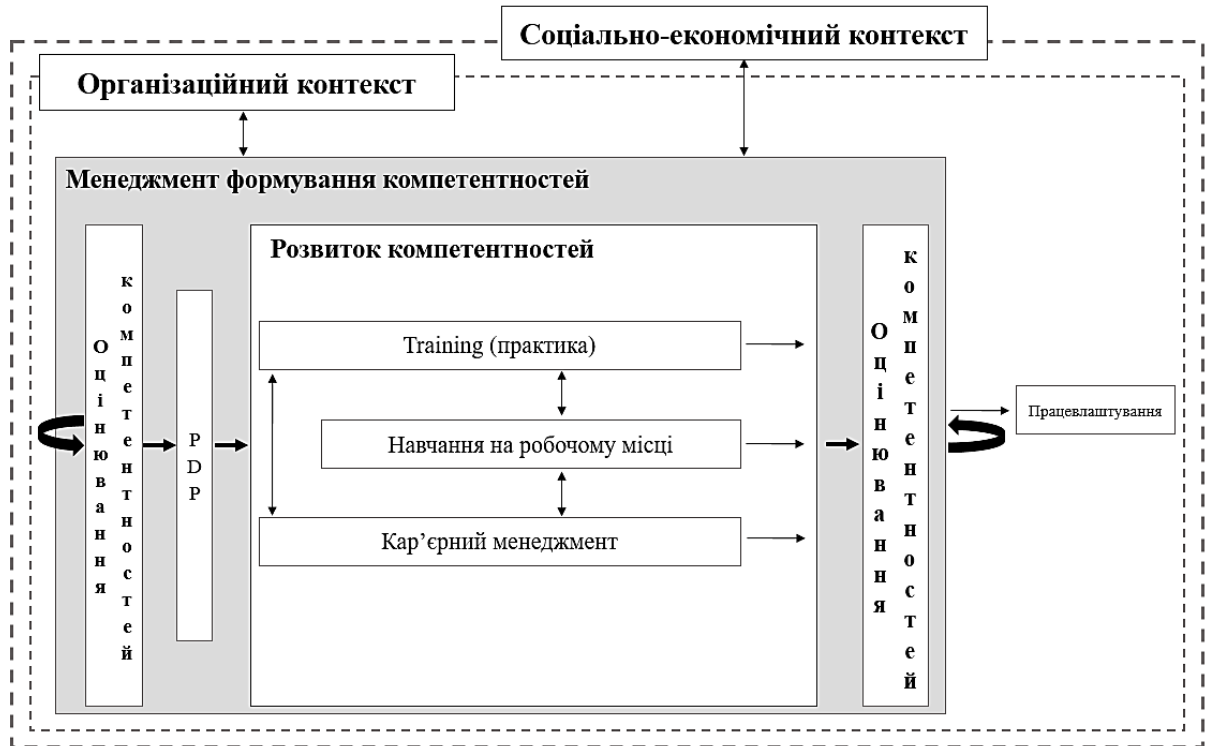
## ДОДАТОК А

Рисунок А.1 – 12 рекомендацій для формування та розвитку компетентностей за Перрі (1996)



Джерело: розроблено автором на основі [Figure 3. The guidelines to help the development of competencies for a job or profession. Adapted from: Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. Training, 33(7), 48–54.]

Рисунок Б.1 – Інтегративна модель формування та розвитку компетентностей



Джерело: розроблено автором на основі [De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2011).

*Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study. Vlerick Leuven Gent Management School.]*



Таблиця В.1 – SNW-аналіз ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕШНЛ»

№ з/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S	N	W
1	Навчання персоналу	+		
2	Умови праці		+	
3	Мотивація і стимулювання персоналу	+		
4	Плинність кадрів		+	
5	Кваліфікація персоналу	+		
6	Оцінка якості роботи персоналу	+		
7	Соціальний пакет		+	
8	Організація планування		+	
9	Рівень технічної оснащеності	+		
10	Інформаційне забезпечення		+	
11	Якість товарів, що виготовляються	+		
12	Організація маркетингу на підприємстві		+	
13	Обсяги реалізації	+		
14	Асортимент продукції, що випускається	+		
15	Чисельність персоналу		+	
16	Заробітна плата			+
17	Імідж (ділова репутація) підприємства	+		
18	Психологічний клімат у колективі		+	
19	Фінансова стійкість підприємства	+		
20	Територіальне розташування		+	
21	Цінова політика		+	
22	Обсяги виробництва		+	
23	Орієнтація на споживача		+	
24	Стратегія розвитку підприємства	+		

*Джерело: розроблена автором*

## ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕШНЛ»

## ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ

(компетентностей HR-директора)

ПІБ кандидата

Вік (повних років)

Експерт з оцінки

Посада експерта

Дата заповнення

Компетентність	Інструмент перевірки	Оцінка, коментарі
Стресостійкість	За дві хвилини назвіть якомога більше способів нестандартного використання ручки. <i>(Весь час квапте кандидата, запитуйте ще і ще варіанти. Коли кандидат замовкне, можете сказати, що залишилося ще 15 секунд. Зверніть увагу, чи постарається кандидат придумати щось ще або зупиниться на досягнутому.)</i>	
Комунікабельність	Опишіть ситуацію, коли Ви досягли бажаного результату, заздалегідь розрахувавши вплив своїх слів або вчинків. Наведіть приклад, коли Вас несправедливо критикували. Ваша реакція? Що ви робите або говорите, щоб створити хороші ділові відносини?	
Планування та організація	Які дії у своїй роботі Ви плануєте заздалегідь? Розкажіть про інструменти, які допомагають Вам у плануванні? Яким чином Ви встановлюєте порядок терміновості виконання завдань?	
Вирішення проблем	Працівник систематично перепитує керівника про тактику виконання роботи, незважаючи на те, що за рівнем кваліфікації цілком може справлятися самостійно. Які повинні бути дії хорошого керівника?	

Позитивне ставлення до людей	Які люди знаходяться у Вашому оточенні? Охарактеризуйте їх, будь ласка.	
Аналітичний склад розуму	Уявіть собі, що один з давно працюючих співробітників компанії демотивований. Чим це може бути викликано? Назвіть причини.	
Орієнтація на результат	Що приносить Вам найбільше задоволення в роботі?	
Лідерство	Опишіть який-небудь цікавий і важливий робочий проект, в якому Ви брали участь.	
Терпимість	Чому працівники часто не сприймають інформацію відразу?	
Професійна порядність, вміння зберігати конфіденційну інформацію	Як Ви охарактеризували б основні слабкості корпоративної культури та системи менеджменту (управління) на попередньому місці роботи?	
Стратегічне мислення	Тест з Бостонської портфельної матриці: компанія знаходиться на етапі розвитку «зірка» (тобто на етапі інтенсивного зростання, захоплення ринку, розвитку нових технологій), але найближчим часом здійсниться перехід на етап «дійної корови» (тобто етап стабілізації, виникнення чітких правил, процедур і стандартів). Які можливості і загрози, з точки зору персоналу, несе в собі ця ситуація? Які Ваші дії в цій ситуації?	
Навички побудови та коригування корпоративної культури, внутрішній PR	У Вашій компанії прийнято рішення про введення нової додаткової звітності для торгових представників. Запропонуйте кроки по її впровадженню з тим, щоб домогтися максимально позитивного сприйняття.	
Навички проведення оцінки персоналу при відборі та атестації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Яким чином Ви зможете визначити основні фактори, що мотивують кандидата?</li> <li>• Проведіть зі мною інтерв'ю на будь-яку вакансію або фрагмент інтерв'ю, який дозволив би визначити основні компетентності?</li> </ul>	
Навички проведення оцінки персоналу при відборі або просуванні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи є у Вас досвід проведення оцінки персоналу? Кого Ви оцінювали? Який був результат?</li> <li>• Як Ви будете здійснювати відбір працівників в кадровий резерв?</li> </ul>	
Навички вирішення складних і конфліктних ситуацій	Вам відомо, що в одному з відділів компанії має місце уповільнений конфлікт між керівником і одним із працівників. Ваші дії?	

Знання основ психології	Ви розумієте, що процес адаптації нових працівників триває занадто довго, при цьому новачки явно відчувають дискомфорт. Ваші дії?	
Знання юридичних аспектів кадрового адміністрування	Ви оформляєте із працівником строковий трудовий договір. На наступний рік Ви його укладаєте знову. Чим загрожує подібна ситуація?	
Знання основ кадрового діловодства	Які документи повинні бути оформлені службою персоналу для відрядження працівника закордон?	

Висновок про кандидата

Експертна оцінка

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Експерт з оцінювання

\_\_\_\_\_

(посада)

### ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Оцінка	Рівень володіння компетентністю	Опис
1	Не застосовується	Не має можливості виявити дану компетентність в цій ролі
2	Потребує значного розвитку	Не відповідає більшості поведінкових вимог компетентності
3	Потребує розвитку	Проявляються лише окремі поведінкові вимоги компетентності або поведінка вирізняється непостійністю
4	Компетентний	Відповідає більшості вимог компетентності, вияви негативної поведінки мінімальні
5	Досконалий	Постійно перевищує поведінкові вимоги даної компетентності

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»**

<b>Компетентність</b>	<b>Поведінкові індикатори</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Коментар</b>
<i>Лідерські компетентності</i>			
Управління командами/віддаленими командами	використовує знання сильних сторін, інтересів і якостей, які необхідно розвивати у членів команди, для визначення персональних завдань у загальнокомандній роботі		
	регулярно представляє зворотний зв'язок членам команди		
	володіє ефективними методиками контролю та мотивації роботи персоналу як в офісі, так і в дистанційному режимі		
	втілює ефективну систему метрик – КРІ відповідно до кожної позиції та проекту		
	домагається розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності		
Agile	підтримує працівників, щоб вони могли працювати, рости і бути щасливими на своєму робочому місці		
	допомагає та сприяє створенню та підтримці мереж самостійних, самоорганізованих і співпрацюючих команд, що володіють широкими повноваженнями		
	проводить постійне (non-stop) навчання працівників всіх рівнів та втілює культуру навчання у корпоративну		
	створює систему прозорості інформації: цілі проекту, ролі кожного учасника, експерти		
	наймає та просуває експертів – орієнтованих на результат, а не менеджерів – хороших виконавців		
	створює програму мотивації (винагород) та визнання працівниками один одного серед спеціалістів одного рівня		
<b>Загальна оцінка</b>			max 11

<i>Інтелектуальні компетентності</i>			
Цифрова грамотність	впевнено працює з пакетом Microsoft Office		
	володіє навичками роботи з електронною поштою		
	впевнено працює з різними браузерями		
	здатний користуватися програмами для зв'язку та відео-конференцій: Zoom, Skype, Google Meet		
	володіє знаннями про роботу HRM-систем		
	сприяє встановленню HRM-системи на підприємстві та запуску її роботи як в офісі, та і в дистанційному режимі		
	автоматизує процеси пов'язані з управлінням персоналом		
Стратегічне мислення	розуміє і аналізує стратегію організації		
	чітко висловлює свою стратегію (перетворює своє бачення в ясні цілі та плани дій), і забезпечує її прийняття іншими		
	розробляє варіанти вдосконалення діяльності на основі тенденцій розвитку бізнесу та маркетингової інформації		
	здатен відсторонитися від щоденної рутини для того, щоб побачити більш повну картину, а також аналізує тенденції в середньостроковій і довгостроковій перспективі для бізнесу загалом, а також у контексті управління персоналом		
	передбачає майбутні зміни у бізнесі та адаптує власний стиль управління та організації праці на підприємстві, відповідно до новітніх тенденцій та змін		
Аналітика	використовує об'ємні масиви інформації для оцінки стану бізнесу		
	володіє та використовує метрики HR аналітики в роботі		
	збирає та аналізує інформацію про стан персоналу підприємства: коефіцієнт плинності, причини звільнення, залученість і задоволеність		

	прогнозує можливі майбутні проблеми та мінімізує ризики		
<b>Загальна оцінка</b>			max 16
<i>Соціальні компетентності</i>			
Комунікабельність	вміє спілкуватися на робочі теми конструктивно, у справі і результативно		
	здатний до позитивного спілкування, вміє підтримувати контакт з керівництвом, підлеглими і колегами		
	володіє вербальної культурою, володіє словом, не проявляє недорікуватість		
	здатний підтримувати довгострокові відносини з партнерами по бізнесу		
	вміє регулювати ділові конфлікти		
	створює та запроваджує ефективну систему комунікації серед працівників в дистанційному режимі роботи		
Формування бренду роботодавця	володіє навичками, засобами просування бренду роботодавця на ринку праці та в компанії		
	забезпечує сильну та зрозумілу систему цінностей та місії компанії, з якою узгоджуються всі дії		
	створює зовнішній HR-бренд, який приваблює «правильний тип» людей		
	аналізує показник лояльності як всередині компанії серед персоналу, так і ззовні на ринку праці		
	організовує корпоративну культуру таким чином, що вона сприяє позитивному формуванню бренду роботодавця серед працівників		
	представляє та формує бренд роботодавця в соціомедіа (сторінки Instagtam, сайт компанії. LinkedIn і т.д)		
<b>Загальна оцінка</b>			max 12
<i>Вольові компетентності</i>			
Відпові дальніс ть та прийня ття рішень	здатний брати відповідальність за свої дії і дії своїх підлеглих (керівні посади), готовність брати на себе додаткові		

	функції, навіть якщо вони не входять в сферу особистої відповідальності		
	здатний прийняти і усвідомити власну провину при неправильно прийнятому рішенні		
	аналізує проблемну ситуацію, знаходить оптимальні шляхи вирішення проблеми		
	приймає рішення, ґрунтуючись на точному аналізі з урахуванням комерційної вигоди для компанії		
	вміє обґрунтувати прийняте рішення і визначити порядок дій.		
Ефективне управління часом	при отриманні завдання від керівника, уточнює критерії кінцевого результату, терміни виконання доручень, періодичність контролю та відповідні ресурси		
	вірно розставляє пріоритети в стандартних робочих ситуаціях, оперативно коригує свої плани, враховуючи нові завдання		
	враховує терміни виконання завдань, виправляє помилки в разі відхилення від термінів виконання		
	виконує роботу якісно, завжди закінчує почате завдання		
	стикаючись з труднощами, адекватно оцінює свої можливості і ресурси, береться за вирішення посильних проблем. У разі, якщо розуміє, що не може самотужки впоратися з проблемою, оперативно інформує керівника і зацікавлені сторони про виникнення труднощів		
<b>Загальна оцінка</b>			<b>max 10</b>



## ДОДАТОК Д

**Календарний план-графік на 2022 рік  
формування та підвищення рівня володіння компетентностями працівників підрозділу по роботі з  
персоналом підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІЛ»**

№	Орієнтовна дата	Найменування навчально-тематичного плану та програми	Кількість годин	Посада	Планується навчити, ос.	Фактично навчено, ос.	Формат навчання	Організація, яка проводить навчання та аудит результатів	Відповідальний Посада	Аудит результатів
1	16.06-27.06	Online Technical Skills for PMs and BAs	6 занять (пн, ср, пт) 19:00-21:00  12 год	-Executive search рекрутер -L&D менеджер	2		онлайн	Консалтингова-тренінгова компанія E5	HR-директор  Борис Лепешенков ( Software development manager YauPay)	Тестування, сертифікат тренінгової компанії
2	червень-липень	Тренінг «Цифрова трансформація»	15 год	-Executive search рекрутер -L&D менеджер -Total rewards менеджер	3		онлайн, гнучкий	Онлайн платформа COURSEA	Директор корпоративного університету	Екзамен по завершенню, Е-сертифікат
3	липень	Тренінг «Розвиток стратегічного мислення»	15 год	L&D менеджер	1		онлайн	Освітня платформа ВУМ Online	Директор корпоративного університету, Крікунов Михайло (к.т.н., топ-менеджер, консультант з маркетингу і управління. Декан Київської бізнес-школи)	Е-сертифікат
4	Липень	Теоретичний аналіз фахівцями	гнучкий	-Executive search рекрутер -L&D менеджер	4		онлайн, гнучкий	Самоосвіта	Директор корпоративного університету	

		ринку послуг HRM-систем		-HR-директор				Допоміжні матеріали: 1. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. 2. Peopleforce. Що таке HRM і навіщо потрібна оптимізація HR-процесів?		
5	Липень	Онлайн курс з Mike Pritula «Автоматизація HR та Digital HR»»	6 год	-HR-директор -Executive search рекрутер	2		онлайн	Priyula academy	Генеральний директор, Майк Притула	Домашні завдання, диплом
6	Липень	Курс Business Analysis Essentials	гнучкий	Total rewards менеджер	1		онлайн, лекції	Консалтингова-тренінгова компанія E5	HR-директор Роман Сахаров (Co-founder & trainer E5; Director of Business analysis & delivery manager EPAM Ukraine)	Сертифікат тренінгової компанії
7	18.07 – 29.07	Менторство: майстер-класи «Освоєння IT простору підприємства та	кава брейки по 30 хв. 5 год	-Executive search рекрутер -L&D менеджер	3		офлайн в офісі, кавабрейки	IT-відділ підприємства ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТІНЛ»	IT-директор, Software Architect	

		роль автоматизації процесів»								
8	25.07	Звітна зустріч	2 год	Управлінський персонал компанії (адмін. персонал) та весь персонал п-ва			офлайн / онлайн Мета – обговорення стратегії, цілей та місії п-ва, і зіставлення досягнутих результатів, фінансових показників	ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»	Генеральний директор підприємства та керівники підрозділів	Відповідність фактичних показників планованим; та аналіз відхилень від них
9	13.09	Онлайн курс з Mike Pritula «Організація віддаленої роботи працівників»	10 год	HR-директор	1		онлайн	Priyula academy	Генеральний директор, Майк Притула	Домашні завдання, диплом
10	вересень	Онлайн-курс Тайм-менеджмент	місяць	-L&D менеджер -Total rewards менеджер	2		онлайн	Онлайн платформа campster	Директор корпоративного університету	Екзамен по завершенню, Е-сертифікат
11	вересень	Курс «Тайм-менеджмент. Практикум по управлінню часом»	1 день 8 год	Executive search рекрутер	3		офлайн м.Київ / онлайн	Спеціалізований тренінг-центр HR master	HR-директор	Сертифікат
12	вересень-жовтень	Круглий стіл: «Адаптація бізнес-процесів до стратегії та місії підприємства»	1,5 год	Підрозділ по роботі з персоналом	10		Офлайн, круглий стіл	ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»		
13	Жовтень	Тренінг «Розвиток стратегічного мислення»	15 год	L&D менеджер	1		онлайн	Освітня платформа ВУМ Online	Директор корпоративного університету, Крікунов Михайло (к.т.н.,	Е-сертифікат

									топ-менеджер, консультант з маркетингу і управління. Декан Київської бізнес-школи)	
14	31.10	Звітна зустріч	2 год	Управлінський персонал компанії (адмін.персонал) та весь персонал п-ва			офлайн / онлайн Мета – обговорення стратегії, цілей та місії п-ва, і зіставлення досягнутих результатів, фінансових показників	ТОВ «ГР-ІНТЕРНЕТШІЛ»	Генеральний директор підприємства та керівники підрозділів	Відповідність фактичних показників планованим; та аналіз відхилень від них
15	листопад	Онлайн курс з Mike Pritula «People Analytics»	15 год	Total rewards менеджер	1		онлайн	Priyula academy	Директор корпоративного університету, Майк Притула	Домашні завдання, диплом
16	листопад	Бенчмаркінг HR-аналітики та метрик	гнучкий	Total rewards менеджер	1		гнучкий	Самоосвіта	Директор корпоративного університету	За результатами початку запропонувати перелік HR-метрик та заходи, щодо вдосконалення HR-аналітики на підприємстві
17	листопад	Ділова гра «Ефективне управління часом»	1 год	Підрозділ по роботі з персоналом	10		офлайн, ігровий	ТОВ «ГР-ІНТЕРНЕТШІЛ»	Директор корпоративного університету	
18	Грудень	Корпоративна ділова гра «Ефективне	1,5 год	Персонал підприємства	48		офлайн, ігровий	ТОВ «ГР-ІНТЕРНЕТШІЛ»	Директор корпоративного	

		управління часом»							університету, HR-директор	
19	26.12	Звітна зустріч – аналіз показників за 11 місяців роботи п-ва	2 год	Управлінський персонал компанії (адмін.персонал) та весь персонал п-ва			офлайн / онлайн Мета – обговорення стратегії, цілей та місії п-ва, і зіставлення досягнутих результатів, фінансових показників за 11 місяців	ТОВ «ГІР-ІНТЕРНЕТ»	Генеральний директор підприємства та керівники підрозділів	Відповідність фактичних показників планованим; та аналіз відхилень від них

**ДОДАТОК Е**

Таблиця Е.1 – Підбір оптимальних ресурси для проходження тренінгів з метою підвищення рівня володіння затребуваними компетентностями працівників

№	Найменування навчально-тематичного плану та програми	Посада	Посилання
1	Online Technical Skills for PMs and BAs	-Executive search рекрутер -L&D менеджер	<a href="https://e5.ua/ru/trainings/online-technical-skills-for-pms-and-bas/">https://e5.ua/ru/trainings/online-technical-skills-for-pms-and-bas/</a>
2	Тренінг «Цифрова трансформація»	-Executive search рекрутер -L&D менеджер -Total rewards менеджер	<a href="https://ru.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation-ru">https://ru.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation-ru</a>
3	Тренінг «Розвиток стратегічного мислення»	-L&D менеджер	<a href="https://vumonline.ua/course/strategic-thinking/">https://vumonline.ua/course/strategic-thinking/</a>
4	Онлайн-курс Тайм-менеджмент	-L&D менеджер -Total rewards менеджер	<a href="https://www.thecampster.com/ua/course/view?slug=time-management-275">https://www.thecampster.com/ua/course/view?slug=time-management-275</a>
5	Онлайн курс с Mike Pritula «People Analytics»	-Total rewards менеджер	<a href="http://pritula.academy/pa">http://pritula.academy/pa</a>
6	Курс Business Analysis Essentials	-Total rewards менеджер	<a href="https://e5.ua/ru/trainings/besplatnyj-onlajn-kurs-business-analytics-essentials/">https://e5.ua/ru/trainings/besplatnyj-onlajn-kurs-business-analytics-essentials/</a>
7	Курс «Тайм-менеджмент. Практикум по управлінню часом»	-Executive search рекрутер	<a href="https://hr-master.com.ua/taym-menedzhment">https://hr-master.com.ua/taym-menedzhment</a>
8	Онлайн курс з Mike Pritula «Організація віддаленої роботи працівників» Онлайн курс з Mike Pritula «Автоматизація HR та Digital HR»	-HR-директор	<a href="https://pritula.academy/remote#rec306256709">https://pritula.academy/remote#rec306256709</a> <a href="https://pritula.academy/hris">https://pritula.academy/hris</a>
9	Онлайн курс з Mike Pritula «Автоматизація HR та Digital HR»	-Executive search рекрутер	<a href="https://pritula.academy/hris">https://pritula.academy/hris</a>