

УДК 351:378

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-6)

Марія ОРЕЛ

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2,
Київ, Україна, 03039

ORCID: 0000-0002-9071-5602

Mariia OREL

Doctor of Science in Public Administration, Professor at the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management, Frometivska str., 2, Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0000-0002-9071-5602

БАЧЕННЯ РОБОТОДАВЦІВ ЩОДО АКТУАЛІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ КАНДИДАТІВ В УМОВАХ COVID-19

UPDATING AND ASSESSING THE COMPETENCIES OF CANDIDATES IN COVID-19: THE VISION OF EMPLOYERS

Мета роботи. У статті здійснено аналіз компетенцій кандидатів в умовах COVID-19 з погляду актуалізації та оцінки роботодавцями. **Методологія.** Дослідження ґрунтувалося на комплексному аналізі ключових компетенцій. За основу було взято та проаналізовано перелік компетенцій, визначених в освітньому процесі, за допомогою компаративного методу, та здійснено їх порівняння з навичками та компетенціями, які, на думку роботодавців, мають бути присутні у кандидатів та які моніторяться асесмент-центрами. Проаналізовано низку наукових праць за вказаною тематикою з використанням контент-аналізу, системного, компаративного та абстрактно-логічного методів. **Наукова новизна.** Було визначено, що основними компетенціями, на думку роботодавців, є: інноваційність та аналітичне мислення; онлайн-співпраця, використання технологій; активне навчання та стратегії навчання; критичне мислення та аналіз; креативність, оригінальність, ініціативність. **Висновки.** Так, у процесі досягнення цілей статті було проаналізовано сучасні компетенції кандидатів з погляду актуалізації та оцінки роботодавцями та реалізація навчального процесу з позиції вказано огляду в умовах COVID-19. Було визначено, що основними компетенціями, на думку роботодавців, є: інноваційність та аналітичне мислення; онлайн-співпраця, використання технологій; активне навчання та стратегії навчання; критичне мислення та аналіз; креативність, оригінальність, ініціативність. Тому деякі роботодавці створюють так звані центри оцінки, асесмент-центри для оцінювання компетенцій кандидатів на посади. Основною метою яких є оцінка кандидатів щодо затверджених компетенцій або критеріїв, визначених місією компанії. Інтенсифікація впровадження технологій означає, що затребувані навички на різних робочих місцях зміняться протягом найближчого часу. Критичне мислення та вирішення проблем очолюють список навичок, які, на думку роботодавців, стануть популярнішими протягом наступних п'яти років. Нещодавно з'явилися такі навички самоуправління, як активне навчання, стійкість, стресостійкість та гнучкість. Можна говорити про те, що близько 40 % працівників потребуватимуть перекваліфікації протягом шести місяців або менше. Половині з нас потрібно буде перекваліфікуватися протягом наступних п'яти років, оскільки настає «подвійне порушення» економічних наслідків пандемії та збільшення кількості автоматизованих робочих місць. Було виокремлено такі найкращі компетенції: аналітичне мислення; активне навчання та стратегії навчання; комплексне вирішення проблем; критичне мислення та аналіз; креативність; оригінальність, ініціативність; лідерство та соціальний вплив; використання технологій, моніторинг та контроль; дизайн технологій та програмування; стійкість, управління стресом, гнучкість; аргументування, формування ідей. Тож можна дійти висновку, що критичне мислення та вирішення проблем очолюють список «найкращих» навичок, які, на думку роботодавців, стануть популярнішими протягом наступних п'яти років. Також нещодавно з'явилися й нові навички самоуправління, такі як активне навчання, стійкість, стресостійкість та гнучкість, тож працівникам потрібно буде постійно перекваліфіковуватися.

Ключові слова: компетенції, soft skills, hard skills, формування м'яких навичок, критичне мислення, асесмент-центр, ключові компетенції кандидатів.

The purpose of the research. The article analyzes the competencies of candidates in the conditions of COVID-19 in terms of updating and evaluation by employers. **Methodology.** The study was based on a comprehensive analysis of key competencies. The list of competencies identified in the educational process was used and analyzed using a comparative method, and compared with the skills and competencies that employers believe should be present in candidates and monitored by assessment centers. A number of scientific papers on this topic were analyzed using content analysis, system, comparative and abstract-logical methods. **Scientific novelty.** The main competencies, according to employers are: innovation and analytical thinking; online cooperation, use of technologies; active learning and learning strategies; critical thinking and analysis; creativity, originality, initiative. Therefore, some

employers create so-called assessment centers, assessment centers for assessing the competencies of candidates. **Conclusions.** In the process of achieving the objectives of the article, the current competencies of candidates in terms of updating and evaluation by employers were analyzed and the implementation of the educational process from the standpoint of review in the conditions of COVID-19. The main competencies, according to employers are: innovation and analytical thinking; online cooperation, use of technologies; active learning and learning strategies; critical thinking and analysis; creativity, originality, initiative. Therefore, some employers create so-called assessment centers, assessment centers for assessing the competencies of candidates. The main purpose of which is to assess candidates for approved competencies or criteria defined by the company's mission. Intensification of technology implementation will mean that the required skills in different workplaces will change in the near future. Critical thinking and problem solving top the list of skills that employers say will become more popular over the next five years. Recently, self-management skills such as active learning, resilience, resilience and flexibility have emerged. It can be said that about 40 % of workers will need retraining in six months or less. Half of us will need to retrain over the next five years as the economic consequences of the pandemic "double" and the number of automated jobs increases. The following best competencies were identified: analytical thinking; active learning and learning strategies; comprehensive problem solving; critical thinking and analysis; creativity; originality, initiative; leadership and social influence; use of technology, monitoring and control; technology design and programming; resilience, stress management, flexibility; argumentation, formation of ideas. Thus, it can be concluded that critical thinking and problem solving top the list of "best" skills that employers believe will become more popular over the next five years. Also, new self-management skills have emerged, such as active learning, resilience, resilience and flexibility, so employees will need to constantly retrain.

Key words: competencies, soft skills, hard skills, formation of soft skills, critical thinking, assessment center, key competencies of candidates.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Ernst and Young в 2025 році приблизно 75 % світової робочої сили будуть складати покоління Y (мілленіали), а на другому місці – покоління Z. Це змушує замислитися над тим, які основні компетенції мають та можуть опанувати представники цих поколінь. Згідно зі звітом Світового економічного форуму про майбутнє робочих місць до 2025 року 50 % усіх співробітників потребуватимуть перекваліфікації, оскільки впровадження технологій зростає [1].

За оцінками Форуму, до 2025 року 85 мільйонів робочих місць можуть бути витіснені через зміну розподілу праці між людьми і машинами. Але може з'явитися ще більше робочих місць – 97 мільйонів – більш пристосованих до нового розподілу праці між людьми, машинами та алгоритмами. Більш широке впровадження технологій означатиме, що затребувані навички на різних робочих місцях зміняться протягом наступних п'яти років, а невідповідність у навичках і надалі залишатиметься високою.

Варто звернути увагу на те, що в останні роки почали з'являтися нові напрямки, професії та, відповідно такі навички, які не лише з'явилися, а також стали актуальними нещодавно, це, зокрема, спричинив технологічний збій, який змінює робочі місця та може стати ключем до їх створення – і допомогти опанувати нові навички/компетенції. Тому деякі роботодавці створюють так звані центри оцінки, асесмент-центри для оцінювання сучасних на необхідних для компаній компетенцій кандидатів на посади. Основною

метою центру оцінки є оцінка кандидатів щодо затверджених компетенцій або критеріїв, визначених місією компанії.

Чому саме робиться акцент на компетенції? Це, у першу чергу, зменшує можливість упередженого ставлення, забезпечує ефективний, прозорий та надійний відбір талантів. Певною мірою надає можливість передбачити поведінку майбутнього працівника. Надає можливість створити ефективний план онбордингу та розвитку в компанії. Також цікаво буде дізнатися бачення роботодавців щодо актуалізації та оцінки компетенцій кандидатів та які навички стануть популярнішими протягом найближчого часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес до вивчення питання про формування «м'яких» компетенцій серед випускників університету зріс, про що, зокрема, свідчить збільшення кількості досліджень за цією тематикою [1–9]. Формування компетенції може бути двох типів. Тверда компетенція (hard skills) – це навички та вміння, пов'язані з конкретною професією, майстерністю. М'які компетенції soft skills (навчання, гнучкість, рухливість, здатність до роботи з інформацією, вміння мотивувати себе та команду) досліджували Петров і Махароблідзе [3]. На основі аналізу вмісту, проведеного дослідниками Беркович, Кофанової, Тихонової був розглянутий термін "soft skills". Крючева Я., Тостоухова І. розробили теоретичну модель формування м'яких навичок студентів технічного університету. Ця модель включає в себе взаємозв'язок таких блоків, як: цільовий, змістовний, процесуальний, оціночний та ефективний. Давайте детальніше розглянемо ці блоки, які входять до складу моделі [6]. Проте це теоретична модель, й цікавим було б

дізнатися, чи корелює вона з поглядами роботодавців щодо компетенцій працівників.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є аналіз сучасних компетенцій кандидатів в умовах COVID-19 з погляду актуалізації та оцінки роботодавцями та реалізація навчального процесу з позиції вказано огляду.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Незалежно від того, чи живе світ в умовах Covid-19 чи ні, роботодавці все ж очікують від майбутніх кандидатів певних компетенцій. У Гарвардському університеті на основі дослідження було виявлено, що внесок *hard skills* в професійну успішність співробітника становить лише 15 %, тоді як *soft skills* визначають решту 85 % [2]. Останнім часом у зв'язку з вимогами сучасності інтерес до вивчення питання про формування «м'яких» компетенцій серед випускників університету зріс. Формування компетенції можуть бути двох типів. Тверда компетенції (*hard skills*) – це навички та вміння, пов'язані з конкретною професією, майстерністю. М'які компетенції *soft skills* охарактеризують особистісні якості. До них належать здатність до навчання, гнучкість, рухливість, здатність до роботи з інформацією, вміння мотивувати себе та команду [3]. На основі аналізу вмісту, проведеного дослідниками Беркович, Кофановою, Тихоною [4, с. 64], був розглянутий термін “*soft skills*”. У перекладі з англійської поняття означає «м'які навички», це навички, які належать до професійної групи навичок. Вони також містять особистісні якості, що дозволяють ефективно і гармонійно взаємодіяти з людьми. В інших джерелах вони пояснюються як уніфіковані навички і особистісні якості, що підвищують працездатність роботи та взаємодії з іншими. На основі вивчення та аналізу низки публікацій на цю тему автори визначили чотири групи *soft skills*:

1) навички самоуправління: вміння брати відповідальність, працювати самостійно, визначати свою особисту та професійну позицію, життєва місія, формулювати цілі, мотивувати себе, контролювати стрес, керувати власним часом;

2) пізнавальні вміння: рефлексивне мислення, пошук, критичність аналізу і синтезу інформації, здатність до застосування системного підходу до вирішення завдань;

3) комунікативні навички: вміння активно слухати, давати відгук і відповідати на критику, переконувати і сперечатися; робити презентації, дизайн власного іміджу й вигідно представляти себе на ринку праці;

4) навички співпраці: навички роботи в команді, установка завдання для співробітників, координаційна група взаємодії для спільного результату; підтримання комфортного морально-психологічного клімату [6].

Я. Крючева, І. Тостоухова розробили теоретичну модель формування м'яких навичок студентів технічного університету. Ця модель включає в себе взаємозв'язок таких блоків, як: цільовий, змістовний, процесуальний, оціночний та ефективний. Давайте детальніше розглянемо ці блоки, які входять до складу моделі [6].

Цільовий блок визначає основні напрямки формування м'яких компетенцій через елементи навчально-виховного процесу і, зокрема, через комплексну організацію інтерактивних форм освіти. Запропонована модель формування *soft skills* на основі компетентнісного, особистісно-орієнтованого і діяльнісного підходів. Реалізація компетентнісного підходу проявляється у спрямованості системи навчання з формування універсальних компетенцій у рамках здійснення стандарту вищої освіти. Такий підхід зміщує акценти з набуття знань, умінь і навичок до формування та розвитку майбутніх умінь творчо застосовувати отримані знання у конкретній ситуації.

Орієнтований на студента підхід до навчання передбачає створення такого навчального середовища, яке сприятиме повному прояву здібностей учнів/здобувачів в актуалізації своїх сильних сторін для саморозвитку. Обов'язковою умовою утворення всіх м'яких компетенцій є включення учнів/здобувачів у практико-орієнтовану діяльність – це завдання діяльнісного підходу [6]. Використовуються активні види виховної роботи, спеціально організовані вчителем/викладачем, які спрямовані на здійснення змін й перетворень, сам суб'єкт діяльності – учень/здобувач.

Просвітницькі заходи щодо здійснення м'яких навичок учнів/здобувачів реалізуються на основі наступних принципів:

– діалогічного навчання – пріоритет на інтерактивні методи навчання, де кожен учень/здобувач займає активну позицію;

– принцип соціальної взаємодії – такий стан освітнього середовища, в якому перебувають суб'єкти навчально-виховного процесу, об'єднані в спільну діяльність щодо обміну інформацією, навичками та вибудовуваною взаємовідносинами;

– принцип відображення – забезпечує спрямованість учням/здобувачам та викладачу аналізу курсу та результатів навчально-

виховної діяльності, метою чого є виявлення труднощів та їх своєчасне нівелювання, усунення шляхом ступеню їхнього (студентів) розвитку;

– принцип сприяння реалізації (допоміжна) ролі вчителя/викладача – ініціювання, стимулювання та заохочення до саморозвитку учнів/здобувачів на всіх етапах педагогічного процесу [6].

Змістовий блок моделі, за баченням авторів, визначає зміст навчального процесу, в якому формуються м'які навички студентів технічного університету. Навчальні плани курсів мають включати такі дисципліни, як «Тімбілдинг», «Розвиток особистості», «Управління кар'єрою», «Управління часом» тощо [6].

Усі ці дисципліни мають бути спрямовані на формування і розвиток «м'яких» навичок. У процесі навчання має відбуватися інтеграція традиційних та інноваційних форм освіти, розбивка особистісних якостей кожного учня/здобувача. На заняттях з дисципліни «Тімбілдинг» студенти мають розкривати основні принципи створення та згуртування команд, знайти ефективні шляхи реалізації взаємодії, здійснювати групову та командну роботу. У класній кімнаті з дисципліни «Розвиток особистості», студенти вивчають прийоми психічної саморегуляції в процесі діяльності та спілкування; вчать планувати та складати перспективу свого майбутнього; успішно реалізовувати свої можливості та адаптуватися до професійного середовища. Дисципліна «Кар'єра управління» сприяє розвитку професійної мобільності, гнучкості, цілеспрямованості в питанні підвищення кваліфікації, формування уявлень про теорію та практику побудови кар'єри. Дисципліна «Тайм-менеджмент» розкриває сутність та види тайм-менеджменту, дозволяє студентам вивчати принципи та методи використання ресурсу управління часом для успішної реалізації їхньої професійної діяльності.

Автори Яна Крючева та Ірина Тостоухова аргументують, що усі ці дисципліни разом створюють гарну платформу для становлення та розвитку м'яких компетенцій (soft skills), до яких готується спеціаліст професійної діяльності.

Третій блок моделі – **процедурний** – представлений методичним забезпеченням, варіативними освітніми технологіями.

Комплекс різноманітних видів діяльності для формування soft skills включає також семінари, участь студентів у дослідницькій діяльності.

У рамках науково-дослідної діяльності студенти готують доповіді для конференції,

беруть участь в олімпіадах, конкурсах. Вони набувають навички, які будуть затребувані в майбутній професійній діяльності: робота з науковою літературою; критичне мислення, оформлення результатів наукових досліджень; презентація власного звіту. Створюючи нове розвиваюче навчальне середовище, вчитель/викладач використовує такі педагогічні технології, як проектний метод, рольова гра та ділові ігри, розв'язування ситуаційних задач та завдань, метод часткового пошуку, який дозволяє ефективно формувати м'які навички учнів/здобувачів під час вивчення дисциплін «Колектив Будівництво», «Особистісний розвиток», «Кар'єра менеджмент», «Тайм-менеджмент» [6; 7].

У педагогіці важко переоцінити потенціал ігрових технологій. Ігрове моделювання дозволяє об'єднати всіх членів команди, започаткувати емоційний контакт між ними. Розв'язання ситуаційних завдань як особливої форми організації пізнавальної та комунікативної діяльності передбачає виявлення проблем, уміння знаходити шляхи їх вирішення в нестандартних умовах, викладати свої ідеї.

Метод часткового пошуку знайомить учнів/здобувачів із самостійною роботою над завданням, розвиває вміння критично підходити до аналізу інформації, долати інтелектуальні труднощі та розуміти взаємозв'язок і підпорядкованість окремих частин загального цілого. Представлені педагогічні технології є цінними для відгуку кожного учня/здобувача, для включення їх у єдиний простір спілкування. У процесі оволодіння дисциплінами у студентів формуються навички:

- 1) ефективне вербальне та невербальне спілкування;
- 2) управління емоціями;
- 3) тайм-менеджмент;
- 4) вирішення нестандартних завдань в умовах дефіциту ресурсів;
- 5) прискорення прийняття рішень;
- 6) створення проекту, візуалізація проектних ідей та результатів проектної діяльності;
- 7) реалізація свого лідерського потенціалу та формування команди;
- 8) розпізнавання соціального впливу та побудова своєї поведінки в конфліктній ситуації [6].

Четвертий блок представленої моделі є **оціночним та ефективним**. Він містить опис виділених структурних компонентів soft skills студентів технічного університету: когнітивного, операційного, аксіологічного (табл. 1), а також критеріїв та рівнів сформованості soft skills.

Когнітивний компонент визначається знаннями в галузі досліджуваних дисциплін. Студенти вивчають: принципи та методи ефективного використання часу; види, форми та методи спілкування для підвищення якості стосунків з людьми; поняття, сутність, основні етапи професійної кар'єри; основи управління малими групами, психологія критичного мислення. Для об'єктивного оцінювання когнітивної складової частини розроблено інструменти оцінювання у вигляді набору тестових завдань, контрольних питань до практичного заняття та заліку. Є критерії оцінки: «незадовільно», «задовільно», «добре», «відмінно».

Операційна складова частина виражається в практичній значущості отриманих знань і характеризується наявністю умінь і навичок, необхідних для формування м'яких навичок. Студент повинен вміти: шукати, критично аналізувати та синтезувати інформацію; ефективно планувати власний час; використовувати методи самоорганізації та самоосвіти; взаємодіяти з командою для забезпечення успішної роботи; застосовувати сучасні комунікаційні технології. Для оцінки цього компонента ми також розробили набори ситуаційних завдань і творчих завдань із відповідними критеріями оцінювання.

Аксіологічний компонент виявляється у свідомому ставленні учнів/здобувачів до розвитку м'яких навичок, у готовності брати відповідальність за свої дії, у прояві активної позиції учня як суб'єкта навчально-виховного процесу, підвищеному інтересі до вивчення блоку з вищезазначених дисциплін. Діагностика аксіологічної складової частини здійснюється за допомогою анкетування, психологічних тестових методик та анкет [6].

Наведені показники служать основою для визначення рівнів розвиненості soft skills:

низький (неприйнятний), нижче середнього і середній (мінімально необхідний), вище середнього (достатній), високий (високий).

Низький (неприпустимий) рівень проявляється у відсутності системи знань основних понять викладених дисциплін. Учень/здобувач не готовий правильно ставити цілі і крок за кроком йти до них.

Нижче середнього і середнього (мінімально необхідного) – передбачає наявність інтересу тільки під контролем викладача, поверхові знання, вміння проявляються ситуативно.

Вищий середній (достатній) – визначається появою усвідомленості та цілеспрямованості дій, стійкістю пізнавального інтересу. Студент демонструє достатнє знання основних понять дисциплін, стежить за правильністю, точністю своїх дій.

Високий (високий) – характеризується високою усвідомленістю та цілеспрямованістю планування освітньої траєкторії, творчим підходом при виконанні навчальних завдань; оригінальністю і креативністю ідей. Студент демонструє вичерпні знання в області поставлених завдань, досконало застосовує навички та володіє навичками.

Таким чином, розроблена теоретична модель, спрямована на формування м'яких компетентностей у навчальному процесі під час вивчення окремих дисциплін, реалізована в інтерактивних формах навчання, відповідатиме вимогам щодо працевлаштування випускників [6].

Критичне мислення та вирішення проблем очолюють список навичок, які, на думку роботодавців, стануть популярнішими протягом наступних п'яти років. Для тих працівників, які залишаються на своїх посадах після Covid-19, частка основних навичок, які зміняться до 2025 року, становить 40 %, а 50 %

Таблиця 1

Характеристика основних компонентів soft skills

Групи soft skills	Компоненти та показники формування soft skills		
	когнітивний	Операційний	аксіологічний
навички самоуправління	знати принципи та методи ефективного використання часу	вміти ефективно планувати власний час; використовувати методи самоорганізації та самоосвіти	підвищений інтерес до вивчення циклу дисциплін;
когнітивні навички	знати психологію критичного мислення	вміти шукати, критично аналізувати та синтезувати інформацію	активна позиція учня/здобувача як суб'єкта навчально-виховного процесу;
комунікативні навички	знати форми і методи спілкування для підвищення якості стосунків з людьми	вміти застосовувати сучасні комунікаційні технології	готовність нести відповідальність за свої дії.
навички співпраці	знати концепції, принципи та методи побудови ефективної командної роботи	вміти взаємодіяти з командою для забезпечення успішної роботи; реалізувати себе в команді	

усіх працівників потребують перекваліфікації (збільшення на 4 %) [8].

Варто звернути увагу на такі навички, які з'явилися та стали актуальними нещодавно: самоуправління як активне навчання, стійкість, стресостійкість і гнучкість. Але сам технологічний збій, який змінює робочі місця, також може стати ключем до їх створення і допомогти опанувати нові навички/компетенції [8].

Тому деякі роботодавці створюють так звані центри оцінки, асесмент-центри для оцінювання компетенцій кандидатів на посади. Основною метою центру оцінки – є оцінка кандидатів щодо затверджених компетенцій або критеріїв, визначених місією компанії.

Асесмент-центр – це один із методів комплексної оцінки персоналу, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців, заснований на використанні певних взаємодоповнюючих методик.

1. Основна мета центру оцінки – це оцінка кандидатів відносно затверджених компетенцій або критеріїв.

2. Асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників (надійніше – тільки тривалі спостереження за людиною в реальній роботі).

3. Щоб зумовити надійну оцінку компетенції, найчастіше кожна компетенція оцінюється декількома вправами.

Важливими є продемонстрована поведінка (оцінюється на підставі вправ центру оцінки); вимірювана поведінка (в основі визначення є тести навичок); звіт про поведінку (особистісні опитувальники); очікувана поведінка (інтерв'ю).

Основними типами вправ центру оцінки переважно є дві групи: фокус на компетенції та перевірка функціональних знань та навичок.

Фокус на компетенції:

- 1) групова дискусія;
- 2) in basket\In tray;
- 3) рольова гра;
- 4) інтерв'ю.

Перевірка функціональних знань та навичок:

- 1) бізнес кейс;
- 2) технічне тестування.

Чому саме робиться акцент на компетенції? Це, в першу чергу, зменшує можливість упередженого ставлення, забезпечує ефективний, прозорий та надійний відбір талантів. Певною мірою надає можливість передбачити поведінку майбутнього працівника.

Надає можливість створити ефективний план онбордингу та розвитку в компанії, що є однією з першочергових за важливістю складових частин роботи HR-менеджера. Тут роботодавці підкреслюють, що онбордінг, або адаптація – це не лише процес ознайомлення нового співробітника з робочими процесами, командою й поточними проектами, що займає декілька днів після виходу на роботу. Насправді цей процес значно ширший, це й ознайомлення з корпоративною культурою, прийнятими в компанії підходами до вирішення завдань та побудови ефективної взаємодії з командою. У разі успішної адаптації новий співробітник швидко «вливається» в роботу й тривалий час приносить користь компанії. У разі невдачі в онбордінгу близько 50 % співробітників змінюють місце роботи впродовж півроку з дня найму. Тож залишати цей процес без контролю занадто ризиковано.

Також підхід до відбору талантів на основі оцінки компетенцій надає можливість визначити необхідність тренінгових та розвиваючих активностей, створити ефективний план наступництва, забезпечити необхідний результат діяльності та допомогти в адаптації. Усе це разом надає можливість розкрити потенціал кожного співробітника, а отже, сприяє розвитку та успішності усєї компанії.

Під поняттям компетенції роботодавці найчастіше розуміють патерни поведінки, які можна спостерігати та вимірювати їх ефективність, що сформувались під впливом ставлення, особистісних характеристик, рис, звичок, навичок тощо.

Ключові компетенції – це перелік компетенцій, які організація визначила для себе ключовими на основі цінностей та бізнес стратегії. Це можуть бути такі компетенції: наділення повноваженнями (вміння скеровувати, надихати та прагнути до виключних результатів, демонструючи високий рівень відповідальності); орієнтація на клієнта (прагнення до розвитку кожного клієнта через прямі продажі або допомогу у продажах); гнучкість та адаптивність (ініціативність та інноваційність, швидкість та пошук нових шляхів досягнення мети, пошук можливостей opportunities); партнерство (створення синергії в організації через партнерство); розвиток талантів (розвиток себе та команд, розвиток компетенцій та навичок задля збереження конкурентної переваги на ринку); вплив на результат (забезпечення високих результатів бізнесу, прийняття ефективних рішень для найбільшої ефективності).

Основними принципами центру оцінки є:

1) конфіденційність та прозорість процесу;

2) професіоналізм асесорів;

3) зворотній зв'язок.

Перевагами для кандидатів є:

1) інсайти про сильні сторони та сторони для розвитку;

2) прозорість процесу відбору;

3) практика проходження центру оцінки;

4) ефективний план адаптації/розвитку;

5) практика з управління стресом;

6) можливість зрозуміти основні критерії успішності та ефективності в компанії;

7) інсайти про компанію.

Перевагами для компанії є:

1) інсайти про сильні сторони і сторони до розвитку;

2) менша плинність персоналу;

3) зменшення витрат та ефективні інвестиції;

4) ефективні плани розвитку та адаптації;

5) ефективні плани наступництва;

6) прозорість та ефективність процесу відбору;

7) вища ймовірність передбачити ефективність співробітника.

Загалом роботодавці визначають такі ключові компетенції:

1) інноваційність та аналітичне мислення;

2) онлайн-співпраця, використання технологій;

3) активне навчання та стратегії навчання;

4) критичне мислення та аналіз;

5) креативність, оригінальність, ініціативність.

Висновки з дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. У процесі досягнення цілей статті було проаналізовано сучасні компетенції кандидатів з погляду актуалізації та оцінки роботодавцями та реалізація навчального процесу з позиції вказано огляду в умовах COVID-19.

Визначено, що основними компетенціями, на думку роботодавців, є: інноваційність та аналітичне мислення; онлайн-співпраця, використання технологій; активне навчання

та стратегії навчання; критичне мислення та аналіз; креативність, оригінальність, ініціативність. Тому деякі роботодавці створюють так звані центри оцінки, асесмент-центри для оцінювання компетенцій кандидатів на посади. Основною метою яких є оцінка кандидатів щодо затверджених компетенцій або критеріїв, визначених місією компанії.

Інтенсифікація впровадження технологій означатиме, що затребувані навички на різних робочих місцях зміняться протягом найближчого часу.

Критичне мислення та вирішення проблем очолюють список навичок, які, на думку роботодавців, стануть популярнішими протягом наступних п'яти років. Нещодавно з'явилися такі навички самоуправління, як активне навчання, стійкість, стресостійкість та гнучкість. Можна говорити про те, що близько 40 % працівників потребуватимуть перекваліфікації протягом шести місяців або менше. Половині з нас потрібно буде перекваліфікуватися протягом наступних п'яти років, оскільки настає «подвійне порушення» економічних наслідків пандемії та збільшення кількості автоматизованих робочих місць. Було виокремлено такі найкращі компетенції: аналітичне мислення; активне навчання та стратегії навчання; комплексне вирішення проблем; критичне мислення та аналіз; креативність; оригінальність, ініціативність; лідерство та соціальний вплив; використання технологій, моніторинг та контроль; дизайн технологій та програмування; стійкість, управління стресом, гнучкість; аргументування, формування ідей.

Тож можна дійти висновку, що критичне мислення та вирішення проблем очолюють список «найкращих» навичок, які, на думку роботодавців, стануть популярнішими протягом наступних п'яти років. Також нещодавно з'явилися й нові навички самоуправління, такі як активне навчання, стійкість, стресостійкість та гнучкість, тож працівникам потрібно буде постійно перекваліфікуватися, аби бути на часі.

Література:

1. There Is No Returning to Normal After COVID-19. But There Is a Path Forward. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid19threehorizons-framework/> (accessed on 20 May 2021). [in English]

2. Rakesh Naga Chinta. My Overview of Harvard's, Stanford's Study For Top Skills Needed To Be In Demand In the Job Market (Future of AI Automation). URL: <https://medium.com/@rakeshnchinta/my-overview-of-harvard-s-stanford-s-study-for-top-skills-needed-to-be-in-demand-in-the-job-market-53005203a9e6> [in English]

3. Petrov, A. Yu., & Makharoblidze, A. V. (2017). *Soft skills of a modern Manager: team building and leadership skills: a textbook*. Yekaterinburg : Ural publishing house. UN TA, 188 p. [in English]

4. Berkovich, M. I., Kofanova, T. A., & Tikhonova, S. S. (2018). Soft skills (soft competencies) of the bachelor: assessment of the state and direction of formation. VSU Bulletin. [in English]

5. Yana V. Kryucheva, Irina V. Tolstoukhova (2021) The Pedagogical Model of the Formation of Soft Skills // *Revista San Gregorio*. No. 44. Special issue February (113–118). ISSN 1390 7247, e. ISSN 2528-7907. URL: [http: 10.36097/rsan.v1i44.1595](http://10.36097/rsan.v1i44.1595) [in English]

6. Kryucheva, Y. V., & Tolstoukhova, I. V. (2015). Formation of General cultural competencies by the project method. In the world of scientific discovery. *Krasnoyarsk: Research and innovation center*, 7.4 (67). P. 1413–1428. [in English]

7. Kozlova, O. P., & Stolbchenko, A. N. (2018). *Career of an engineer. Creating soft skills: training manual*. Novosibirsk : Novosibirsk state technical University, 152 p. [in English]

8. These are the top 10 job skills of tomorrow and how long it takes to learn them [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top 10 work skills of tomorrow how long it takes to learn them](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them). URL: [https://www.weforum.org/events/the jobs reset summit 2020](https://www.weforum.org/events/the-jobs-reset-summit-2020). [in English]