

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування
універсальних компетенцій SOFT SKILLS
(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

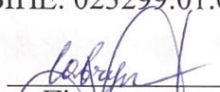
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

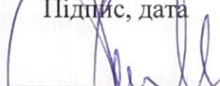
КВБІНЕ. 023299.01.09.00

Виконала:
студентка 2 курсу
групи БІНЕМз-23-1


Підпис, дата


Вікторія САВЧУК

Керівник
д.е.н., професор


Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

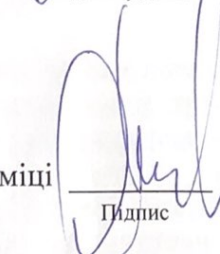
Нормоконтролер


Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Савчук Вікторія Вікторівна

1. Тема роботи: Вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій SOFT SKILLS (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
У першому розділі наведено концептуальні підходи до формування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій SOFT SKILLS. У другому розділі наведено аналіз універсальних компетенцій SOFT SKILLS персоналу ТОВ «Альпмонтаж». Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій SOFT SKILLS ТОВ «Альпмонтаж».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиця - Означення поняття «рекрутинг»; Таблиця - Структурні конструкти

поняття «рекрутинг» та визначення складових поняття «рекрутинг» як комунікативний бізнес-процес; Рисунок - Основні види рекрутингових послуг; Таблиця - Етапи історичного розвитку рекрутингових послуг в Україні; Рисунок - Основні етапи стандартного методу пошуку кандидатів; Таблиця - Тренди напрями digital-рекрутингу; Таблиця - Визначення поняття SOFT SKILLS з різними джерелами; Рисунок - Приклади SOFT SKILLS; Таблиця - 5 основних типів SOFT SKILLS; Таблиця - Основні етапи воронки рекрутингу; Рисунок - Етапи процесу моделювання компетенцій компанії.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

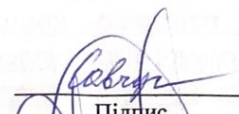
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студентка


Підпис

Вікторія САВЧУК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills» (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. БІНЕМЗ-23-1 Савчук В. В.,

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 80 с., 17 рис., 28 табл., 4 додатки, 49 джерел.

Ключові слова: рекрутинг, digital-рекрутинг, «soft skills», компетенції, персонал.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення сутності та перспектив комплексного вдосконалення процесу рекрутингу за рахунок ефективного використання універсальних компетенцій «soft skills».

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку «soft skills», що включає аналіз ключових компонентів, етапів формування та підходів до вдосконалення цих навичок у співробітників.

У першому розділі наведено концептуальні підходи до формування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills».

У другому розділі наведено аналіз універсальних компетенцій «soft skills» персоналу ТОВ «Альпмонтаж».

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills» ТОВ «Альпмонтаж», а саме: розробка матриці компетенцій для працівників підприємства; методологічний аспект формування та впровадження універсальної моделі компетентностей для роботи в дистанційному режимі на ТОВ «Альпмонтаж»; формування нечіткої когнітивної карти компетенцій як інструменту рекрутингу персоналу ТОВ «Альпмонтаж».

1.12.24

Савчук

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Концептуальні підходи до формування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills»	8
1.1 Сутнісні характеристики рекрутингу в системі управління персоналом	8
1.2 Ключові аспекти розвитку навичок «soft skills» у працівника, здатного бути конкурентоспроможним	14
1.3 Особливості застосування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій персоналу	21
Висновки до розділу 1	26
2 Аналіз універсальних компетенцій «soft skills» персоналу ТОВ «Альпмонтаж»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Альпмонтаж» та аналіз основних техніко-економічних показників	29
2.2 Вивчення та оцінка компетентностей персоналу ТОВ «Альпмонтаж»	35
2.3 Дослідження формування «soft skills» працівників на ТОВ «Альпмонтаж»	42
Висновки до розділу 2.....	48
3 Напрями вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills» ТОВ «Альпмонтаж»	49
3.1 Розробка матриці компетенцій для працівників підприємства ТОВ «Альпмонтаж»	49
3.2 Формування та впровадження універсальної моделі компетенцій для дистанційної роботи ТОВ «Альпмонтаж»	55
3.3 Створення нечіткої когнітивної карти компетенцій як інструмента рекрутингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж»	62
Висновки до розділу 3	67
Висновки	69
Перелік джерел посилання	72
Додатки	77

ВСТУП

Поряд з технологіями, навичками, організацією та фінансовими ресурсами, людські ресурси компанії займають особливе місце в інтелектуалізації економіки. Питання формування людських ресурсів набуває все більшого значення, оскільки деякі науковці, практики та бізнес-лідери вважають компетентні людські ресурси основою ефективного бізнесу. Людські ресурси можуть формуватися за допомогою зовнішніх організацій (рекрутингових агентств, кадрових агентств, центрів зайнятості) або в результаті внутрішніх кадрових ротацій.

Це пов'язано з тим, що саме раціональне кадрове забезпечення компанії та його якісні характеристики визначають її продуктивність, конкурентоспроможність і, звичайно, прибутковість. У зв'язку з цим вітчизняним компаніям необхідно розробляти та використовувати більш ефективні та сучасні методи підбору персоналу. Одним з найбільш дієвих та ефективних методів на сьогоднішній день є рекрутинг.

Аналізуючи та порівнюючи існуючі методи рекрутингу та їх ефективність, можна зробити висновок, що традиційні методи рекрутингу дійсно є ефективними, але набагато більш трудомісткими та менш результативними, ніж інноваційні методи, які використовують цифрові можливості. На жаль, дуже багато організацій і рекрутингових кампаній не усвідомлюють широкого спектру можливостей використання новітніх технологій у підборі персоналу, що призводить до втрати часу і потенційної втрати хороших співробітників.

Оскільки тема можливостей цифрового бізнесу в сфері рекрутингу наразі недостатньо досліджена в Україні, особливо в порівнянні із зарубіжними країнами, ми вважаємо, що розкриття цієї теми знаменує собою початок нового етапу в рекрутингу. Завдяки розвитку цифрових технологій, ми можемо швидко знаходити талановитих професіоналів, що є важливим кроком до створення прогресивного майбутнього для країни.

Це підкреслює, наскільки важлива та актуальна досліджувана тема. Безліч

досліджень, як в Україні, так і за кордоном, спрямовані на вдосконалення рекрутингових платформ та технологій пошуку і відбору персоналу. Це акцентує важливість та актуальність досліджуваної теми. Велика кількість наукових праць, як в Україні, так і за кордоном, зосереджена на вивченні технологій пошуку і підбору персоналу, а також на вдосконаленні рекрутингових платформ. Особливий внесок у це зробили українські науковці, серед яких А. Василик, А. Зленко, О. Ісайкіна, О. Кир'янова, М. Махсма, Ю. Омельченко, Г. Писаревська, Я. Семеняк та інші. Серед іноземних вчених особливу увагу привертають роботи Н. Наваза, А. Гомеса, Б. Рагавендра, Д. Саллівана та багатьох інших.

Попри велику кількість досліджень, які охоплюють різні аспекти пошуку та підбору персоналу, а також рекрутинг з різних точок зору, питання впровадження digital-технологій у рекрутинг ще не отримало достатнього вивчення. Зазвичай увага зосереджена на традиційних методах рекрутингу, що частково інтегрують цифрові технології.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення сутності та перспектив комплексного вдосконалення процесу рекрутингу за рахунок ефективного використання універсальних компетенцій «soft skills». Для досягнення поставленої мети та вирішення конкретних завдань були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- дослідити сутнісні характеристики рекрутингу в системі управління персоналом;
- визначити ключові аспекти розвитку «soft skills» у працівника, здатного бути конкурентоспроможним на ринку праці;
- з'ясувати особливості застосування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій персоналу;
- провести аналіз процесу формування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills»;
- навести рекомендації щодо до ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills».

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку «soft skills», що включає

аналіз ключових компонентів, етапів формування та підходів до вдосконалення цих навичок у співробітників.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження рекрутингу на основі ефективного використання універсальних компетенцій «soft skills».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є теоретичні розробки світової економічної думки щодо формування рекрутингу людських ресурсів на основі ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills». Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: наукового узагальнення та історичний, інституційного забезпечення процесу формування рекрутингу на основі ефективного застосування універсальних компетенцій «soft skills», економічного аналізу та структурного синтезу, статистичні та економіко-математичні методи (ранжування, групування, кластерний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз), групування, кластерний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз), графічний і табличний методи представлення результатів емпіричного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, офіційні веб-сайти та інші інтернет-ресурси низки провідних університетів, результати досліджень та аналітичні публікації національних і міжнародних професійних компаній у сфері рекрутингу на основі ефективного застосування універсальної компетентності з м'яких навичок, фінансова звітність досліджуваних компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, щоб створити науково-прикладні положення для формування кадрів, які базуються на ефективному використанні універсальних компетенцій «soft skills».

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 70 сторінок, включає 28 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ РЕКРУТИНГУ НА ЗАСАДАХ ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ УНІВЕРСАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ «SOFT SKILLS»

1.1 Сутнісні характеристики рекрутингу в системі управління персоналом

Багато науковців в Україні та за кордоном вивчали визначення та формування змісту та сутності поняття «рекрутинг». На основі аналізу наукових матеріалів можна стверджувати, що існує велика кількість теоретичних досліджень, які сприяють створенню сучасного понятійного апарату з питань наймання. Тим не менш, досі існують значні розбіжності щодо реального розуміння поняття «рекрутинг». У таблиці 1.1 представлено підходи науковців до визначення поняття «рекрутинг».

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Ідентифікація
Качан К. П. [1, с. 18]	«Інтерактивний процес залучення та утримання талантів»	Процес залучення та збереження
Лавріненко О. С. [2, с. 4]	«Це передбачає пошук і оцінку персоналу з різних організацій для виконання конкретних обов'язків»	Пошук та оцінка персоналу
Божанова В. Ю., Русінко М. І. [3, с. 36]	«Підбір кваліфікованого персоналу з метою виплати винагороди стороннім компаніям»	Підбір кадрів
Наумік К. Г., Жиляєва І. Ю. [4, с.56]	«Підбір персоналу відповідно до формальних вимог замовника, з урахуванням особистісних і ділових якостей, на основі баз даних кандидатів і реакції на прес-релізи»	Підбір персоналу
Василик А. В., Іщенко О. В. [5, с. 53]	«Процес набору та первинного відбору (більш поглиблений процес відбору, який часто здійснюється організацією)»	Залучення та підбір персоналу
Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. [6, с. 75]	«Процес створення бази даних працівників з відповідною кваліфікацією для задоволення потреб організації в людських ресурсах»	Створення бази даних

Аналіз наведених вище тлумачень свідчить про те, що кожен автор

використовує терміни за своєю власною концепцією, виділяючи унікальні елементи процесу управління людськими ресурсами. «Рекрутинг — це процес створення бази даних працівників з одного боку, процес залучення та первинного відбору працівників з іншого, а бізнес — це процес». У всіх визначеннях спільний процес найму та відбору персоналу.

Сьогодні до основних послуг з підбору персоналу належать такі (рисунок 1.1) [8, с. 204]:

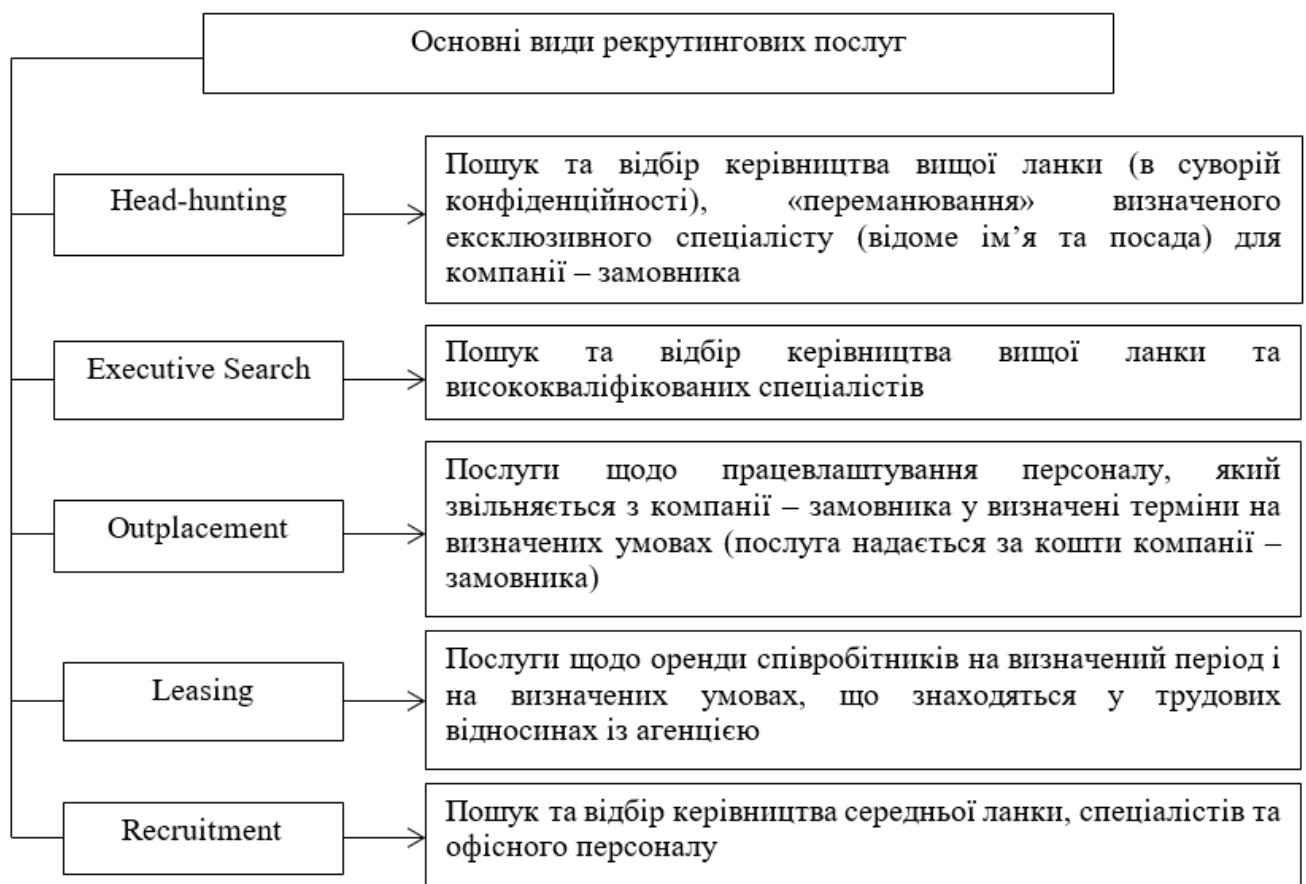


Рисунок 1.1 - Основні види рекрутингових послуг

Виділяють таке поняття, як рекрутинг персоналу, яке відповідає за зміст рекрутингу і трактується наступним чином: «Під рекрутингом персоналу розуміється пошук і залучення необхідних фахівців і створення бази даних про всіх поточну роботу зі створення резерву потенційних кандидатів на роботу» [6, с. 75].

Питання уточнення змісту понять «набір» і «відбір» персоналу є досить дискусійним. Багато науковців ототожнюють ці поняття і говорять про них як про синоніми. Аналізуючи наукові праці, можна зробити висновок, що поняття

«рекрутинг» і «відбір» не тільки різні за своєю суттю, але й являють собою етапи процесу рекрутингу. Так, спочатку відбувається набір кандидатів, потім - перший відбір, потім - розстановка, адаптація тощо. Далі бажано визначити суть цих понять, тобто «рекрутинг» і «відбір» людських ресурсів.

Отже, рекрутинг можна визначити як «комунікативний бізнес-процес, як систему доцільних дій з пошуку, дослідження, відбору, оцінки та створення резерву кандидатів з метою реалізації компетенцій і здібностей кандидатів для досягнення цілей організації» (таблиця 1.2) [7, с. 130].

Таблиця 1.2 Структурні конструкти концепції «рекрутингу» та її визначення як комунікативного бізнес-процесу

Елемент структурного складу категорії	Означення	Демонстрація мотивації персоналу як функції управління
Концептуальне ототожнення	Етапи процесу закриття вакансії. Створення пулу кандидатів. Створення бази даних	-
	Відповідні механізми дій для залучення кандидатів. Процеси залучення та утримання кандидатів. Раціональні процеси відбору кандидатів. Операції з підбору персоналу	система доцільних дій
	Характеристика. Процес дослідження кваліфікації кандидатів. Визначення якостей кандидатів	-
	Процес пошуку та оцінки кандидатів на відповідність встановленим вимогам	-
	Оцінка кандидатів та вибір найбільш підходящого кандидата. Оцінка кваліфікації кандидатів та визначення підходящих кандидатів. Завдання оцінки персоналу	Бізнес-процес
Відмітна риса	Доцільні дії, раціональний вибір	Доцільні дії
Функція	Вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву, пошук, вибір, виявлення	Пошук, вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву
Результат	Виконання завдань, підбір персоналу, база даних, виконання завдань, заповнення та просування посад, реалізація здібностей і навичок кандидатів	Створення пулу кандидатів. Реалізація компетенцій та здібностей кандидатів. Досягнення цілей організації

В Україні перші рекрутингові агентства почали з'являтися лише на початку 1990-х років, на ранніх етапах становлення ринкових відносин. Звичайно, їх поява мала певні особливості, оскільки в той час Україна перебувала в ситуації

форсованого розвитку багатьох видів бізнесу.

Таблиця 1.3 – Еволюція розвитку рекрутингових послуг в Україні

Етап	Період	Характеристика
Зародження	1991–1997 рр.	Ринок послуг з підбору персоналу в Україні має недостатньо розвинену інфраструктуру, а технічне забезпечення кадрових агентств є обмеженим.
Становлення	1997–1999 рр.	Різке зростання кількості рекрутингових агентств та зміна підходу українських компаній до аутсорсингу.
Стабілізація	2000–2008 рр.	Застосування сучасних технологій рекрутингу, впровадження нових методів підбору персоналу та збільшення кількості рекрутингових агентств на ринку праці.
Посткризовий період	2009–2013 рр.	Функції агентств, які залишилися після кризи 2008 року: загострення конкуренції за лідерські позиції, перерозподіл ринків, посилення конкурентної боротьби та розширення спектру послуг (підбір персоналу, аутсорсинг, лізинг, аутплейсмент).
Регрес	2014–2016 рр.	Скорочення числа рекрутингових та кадрових агентств, проблеми з збереженням існуючих робочих місць, активізація маркетингової діяльності професійних асоціацій та проведення соціально-професійних заходів, а також виникнення волонтерських ініціатив, що сприяють працевлаштуванню вимушених переселенців зі сходу України.
Розвиток	2017 – по наш час	Зростання кількості кадрових агентств і зростання цін на послуги з підбору персоналу в результаті ускладненого ринку праці та виїзду працездатного населення за кордон.

Як видно з таблиці 1.3, розвиток зовнішнього найму на українському ринку праці має більш ніж 20-річну історію.

Незважаючи на те, що спеціалізовані рекрутингові агентства з'явилися на початку 1990-х років, через майже двадцять п'ять років їхні послуги з підбору персоналу залишаються недослідженими. Тому це негативно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність вітчизняних компаній. Аналізуючи цю проблему, можна зробити висновок, що через погіршення економічної ситуації в країні в останні роки послуги з підбору персоналу занепадають.

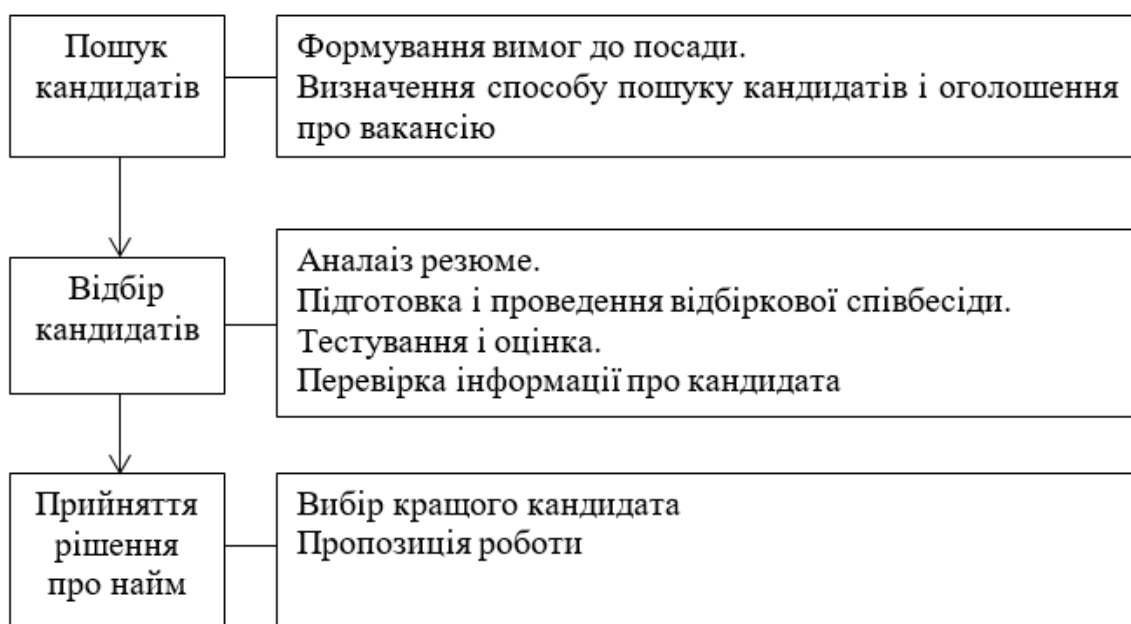


Рисунок 1.2 - Основні етапи стандартного методу пошуку кандидатів

Рисунок 1.2 показує основні етапи стандартного методу пошуку кандидатів [9, с. 418].

Особливу увагу при визначенні вимог до кандидатів слід приділяти повному опису роботи. Кожна посадова інструкція повинна містити посадові обов'язки, назву посади, необхідні результати роботи, типовий робочий час, інформацію про винагороду та пільги, а також інформацію про працевлаштування.

Як уже згадувалося, «прогрес - це динамічний процес, і світ поступово переживає технологічну революцію, з'являються нові технологічні розробки, такі як біометрія, нанотехнології, інтернет-технології та штучний інтелект, які впливають на робочі місця в усіх сферах». У цей час багато методів підбору персоналу є «застарілими» і тому неефективними. Цифрова епоха вимагає впровадження нових ідей, які відкривають можливість працювати з людьми в новому світі, де кожен прив'язаний до пристрою. Зокрема, дослідження компанії Deloitte фокусується на ключових тенденціях у цифровому рекрутингу, які наведені в таблиці 1.4 [10, с. 227].

Крім того, важливо враховувати, що традиційні та креативні підходи до підбору персоналу сьогодні відрізняються. Веб-сайти для пошуку роботи, університетські центри кар'єри, ярмарки вакансій, рекомендації та оголошення про

вакансії є традиційними джерелами за версією провідних світових компаній [11, с.119].

Таблиця 1.4 - Трендові напрями digital-рекрутингу

Напрями digital-рекрутингу	Сутнісна характеристика
Використання штучного інтелекту та роботів	Це, безумовно, найперспективніший сектор для розвитку ринку рекрутингу на сьогоднішній день. Окрім роботів, на увагу також заслуговують чат-боти. Чат-боти можуть шукати резюме та отримувати важливу інформацію від кандидатів (наприклад, термін дії пропозиції, дозвіл на роботу, документи тощо). Такі боти також можуть виконувати адміністративні завдання, наприклад, планувати зустрічі. Сьогодні чат-боти доступні майже у всіх відомих месенджерах, таких як Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger та Slack. Найвідомішими на світовому ринку є боти Wade & Wendy та TalkPush, Mya, XOR тощо.
Автоматизація процесів	Аудіо- та відео-інтерв'ю, а також ряд тестів можна проводити дистанційно. Все це може принести величезні переваги як рекрутеру, так і кандидату. В першу чергу, мова йде про економію часу. Ця тенденція особливо актуальна в контексті глобального переходу до віддаленої зайнятості через поширення вірусів, які зараз практично невідомі людству. Автоматизація за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема ATS або ERP-систем, належить до окремої категорії. Ці системи можуть працювати як єдиний комплекс або окремо одна від одної; ERP-системи призначені для управління ресурсами підприємства. За допомогою таких систем у рекрутингу можна оптимізувати процес підбору персоналу, досліджувати кандидатів та вирішувати конкретні проблеми, зокрема фінансові, завдяки ефективному плануванню.
Використання агрегації та уберизації	Агрегатори резюме об'єднують резюме кандидатів на сайтах з пошуку роботи та тих, хто має профілі в соціальних мережах.
Використання соціальних мереж	59% молодих людей, які шукають роботу через соціальні мережі та публічні сторінки, стверджують, що ці платформи допомагають знайти молодих, креативних і сучасних працівників, навіть якщо вони не шукають роботи. Такий тип пошуку надає більше інформації про хобі, уподобання та спосіб життя кандидата. Instagram, Facebook, Twitter та LinkedIn є найпоширенішими пошуковими мережами, хоча деякі люди також використовують Tinder і Snapchat, які менш поширені в Україні.
Альтернативні способи залучення кандидатів	Методи залучення кандидатів через безкоштовні семінари, благодійні акції, тренінги, ігри (у тому числі онлайн), тематичні зустрічі, професійні спільноти в Інтернеті, форуми та конференції стають все більш популярними. Ці методи роблять взаємодію з кандидатами більш персоналізованою та цікавою.
Застосування HR-аналітики	Вбудована когнітивна аналітика дозволяє значно скоротити трудовитрати та час рекрутерів, оскільки звіти можна завантажувати в режимі реального часу. Розвиток аналітичних додатків дозволяє впроваджувати HR-аналітику з урахуванням географічних особливостей та розробляти аналітичні моделі для прогнозування (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, SuccessFactors).

Використання сайтів вакансій є ще одним цифровим інструментом для пошуку кандидатів, але цей метод не є ані новим, ані інноваційним і наразі є стандартним.

1.2 Ключові аспекти розвитку навичок «soft skills» у працівника, здатного бути конкурентоспроможним

Передумовою економічного розвитку країни є належний розвиток її людського капіталу, який гарантується якісною освітою та високим культурним рівнем. Найбільшою цінністю є унікальна людська особистість зі своїми нахилами, смаками і талантами. Сучасний ринок праці потребує самодостатніх, креативних та творчих професіоналів, які володіють компетенціями, необхідними у 21 столітті.

Технології розвиваються настільки швидко, що старі знання стають застарілими через короткий проміжок часу. Таким чином, особливо важливими є працівники, які здатні постійно навчатися та розвиватися. У XXI столітті конкурентоспроможні працівники розвивають навички «soft skills», включаючи самостійне навчання та саморозвиток, здатність демонструвати свої креативні ідеї, ефективно обробляти інформацію, правильно розставляти пріоритети та співпрацю в команді для вирішення спільних завдань. [12, с. 230].

Ці стратегічні цілі визначають шлях розвитку професійної (професійно-технічної) освіти серед молоді. Інноваційні проекти та програми мають бути впроваджені. Всі студенти мають можливість брати участь у цих проектах, а також брати участь у волонтерстві, творчій роботі, наукових дослідженнях та інших видах діяльності.

Для визначення понять «м'які» та «тверді» навички було проведено аналіз різних підходів до трактування терміну «soft skills» (таблиця 1.5). Це дослідження базується на актуальних працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Таблиця 1.5 - Тракткування терміну «soft skills»

Автор	Визначення
Вонберг Т. В., Головка А. А. [13, с. 313]	«Поряд з професійною компетентністю визначається також професійна самореалізація фахівця. До них відносяться креативність, лідерство, робота в команді, організаторські здібності, системне мислення, емоційний інтелект, комунікація, управління інформацією та мотивація»
Оніщук А.С., Шкода М.С [14, с. 229]	«Їх важко виміряти. Вони включають старанність, ініціативність, креативність, здатність до навчання та чесність. Оцінка м'яких навичок є суб'єктивною»
Кудінова М.М., Євтушенко В.А., Лазарева К.О. [15, с. 158]	««М'якість» - «гнучкість»: відсутність стереотипів і шаблонів; подолання фіксованих функцій; здатність до змін – «навички» (economyandsociety.in.ua) – «компетентність»: здатність діяти в мінливих ситуаціях, спираючись на інтуїцію та власний досвід; готовність; можливості. подолання функцій, здатність до змін – «навички» - «компетентність»: здатність, готовність і можливість діяти в мінливих ситуаціях, спираючись на інтуїцію та власний досвід. Це набір неспеціальних, надфахових «гнучких компетенцій», які впливають на ефективність роботи фахівця в будь-якій сфері діяльності»
Делія О. [16, с.187]	«До них відносяться міжособистісне спілкування, робота в команді, навички продажів, презентації та переговори, публічні виступи»
Наход С.А. [17, с. 131]	«Це індивідуальні соціальні навички, які поділяються на міжособистісні навички, навички організаційного управління та комунікаційні навички, включаючи взаємодію лідерських якостей. Вони включають навички побудови міжособистісних стосунків, навички переконання, ведення переговорів, ораторського мистецтва та презентацій, ведення дискусій, прийняття рішень, ефективно побудови команди з урахуванням культурних відмінностей, а також навички вирішення конфліктних ситуацій»
Коваль К.О. [18, с. 162]	«Нетехнічні компетенції, пов'язані з особистістю, стосунками та здатністю ефективно взаємодіяти з іншими»
Коляда Н., Кравченко О. [19, с. 132]	«Відноситься до набору особистісних рис, соціальних якостей, особистих звичок, дружелюбності та оптимізму, які відрізняють людину. М'які навички доповнюють тверді навички і є технічними вимогами до роботи»

«М'які навички – це набір навичок або особистісних характеристик працівника, необхідних у будь-якій професії, володіння якими призводить до успіху на робочому місці». Компетентність часто пов'язана із «м'якими навичками» і розглядається як основна характеристика особистості. На основі міжнародного аналізу ефективності ця ідея вважається причинно-наслідковою залежністю між дотриманням певних стандартів і високою ефективністю виконання роботи. «Компетентність» означає підтверджену здатність використовувати знання, навички та особистісні, соціальні та методологічні компетенції в робочих і навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистісному розвитку.

Науковець С. Наход [17, с. 132] подає авторське визначення поняття «м'які

навички» як «комплекс неспеціалізованих і надспеціалізованих «гнучких» компетенцій, які впливають на ефективність роботи фахівців усіх профілів». Комплекс «soft skills» є універсальним і різнобічним, а тому важливим незалежно від професії чи сфери, в якій працює людина. До структури входять соціальні, комунікативні, прогностичні, інноваційні та акмеологічні елементи. Набуваючи «гнучких компетентностей», майбутні фахівці можуть підвищити ефективність своєї професійної діяльності та підтримувати власну професійну затребуваність у будь-якій сфері.

Результати аналізу свідчать, що хоча сучасні дослідники для позначення поняття «уміння» використовують поняття «навички», «уміння», «компетенція», «компетентність» і навіть «компетентність» (у тому числі його англійський еквівалент *skill*, а також у множині *skillz* і *skills*), в українській мові, на нашу думку, найчастіше вживається термін «уміння». Ми дійшли висновку, що використовується саме він.

«М'які» навички, а точніше «гнучкі» навички, допомагають адаптуватися на робочому місці, спрощують комунікацію з колегами та налагоджують контакт з ключовими постачальниками, спонсорами та посередниками. Термін «м'які навички» все частіше з'являється в оголошеннях про вакансії. Його також використовують коучі та бізнес-тренери, щоб підкреслити важливість і цінність цих навичок у кар'єрі та особистому житті.

Щоб зрозуміти, що таке м'які навички, потрібно ширше поглянути на професійну діяльність людини. Звичайно, жодна робота не виконується в повній ізоляції. Навіть співробітники, які працюють віддалено або живуть самі, спілкуються з певними колегами та клієнтами. Як мінімум, їм потрібно отримувати роботу від своїх керівників, обговорювати з ними правки, обговорювати оплату праці, свята та відпустки. М'які навички роблять таку комунікацію комфортною та продуктивною. Наявність гнучких навичок допомагає уникнути непотрібного стресу та напруги, пов'язаних зі спілкуванням.

Для інтровертів особливо важливо розуміти, що таке м'які навички. Через особливості своєї нервової системи та життєвого досвіду вони можуть мати

труднощі з так званою світською бесідою. Неформального спілкування інтроверти часто уникають, оскільки воно не приносить негайних, відчутних результатів. Однак м'які навички є важливими інструментами в довгостроковій грі. Налагоджуючи контакти і зв'язки, вони можуть прискорити кар'єрний ріст і оточити вас приємними людьми, які поділяють ті ж цінності і цілі [18, с. 162].

Цікаво, що м'які навички є універсальними. Налагодження комунікації та вміння справлятися зі стресом в екологічний спосіб може допомогти вам просунути практично в будь-якій сфері, включаючи працевлаштування, підприємництво, творчу діяльність та особисте життя.

Багато в чому м'які навички є вродженими рисами особистості. Однак, якою б чутливою не була ваша інтуїція, її слід підтримувати спеціальними тренуваннями. Емпати та чутливі люди можуть швидше опанувати м'які навички. Їх також легше застосовувати на практиці. Спілкування з працівниками стає більш відкритим і зрозумілим. Як наслідок, працівники більш категорично відстоюють свою позицію, охоче дотримуються внутрішніх політик компанії та поділяють цінності і цілі керівництва.

М'які навички стають потужним інструментом у стресових ситуаціях та вирішенні конфліктів. Недостатньо працювати в рамках укладеного контракту. Потрібно вміти заохочувати та мотивувати команду, знаходити розраду, коли вони зазнають невдачі, та підбадьорювати їх у важкі дні.

М'які навички («soft skills») є важливими для успішної кар'єри, оскільки вони допомагають ефективно взаємодіяти з іншими людьми та вирішувати проблеми. Ось кілька ключових прикладів м'яких навичок, які необхідні хорошим працівникам [19, с. 136]:

1. Комунікація – здатність чітко і зрозуміло передавати інформацію, як усно, так і письмово. Це включає вміння слухати, висловлювати свої думки, а також адаптувати стиль комунікації до різних аудиторій.

2. Командна робота – вміння ефективно працювати в групі, підтримувати колег, ділитися ідеями та шукати компроміси, щоб досягти спільної мети.

3. Критичне мислення – здатність аналізувати інформацію, оцінювати варіанти і приймати обґрунтовані рішення. Це включає здатність бачити неочевидні аспекти проблеми і знаходити оптимальні шляхи її вирішення.

4. Емоційний інтелект – вміння розуміти і контролювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з емоціями інших людей. Це допомагає створювати здорові стосунки на роботі та вирішувати конфлікти.

5. Гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов чи вимог, що є важливим в умовах швидких змін на ринку праці.

6. Управління часом – вміння планувати та організовувати свій робочий час так, щоб виконати завдання ефективно та вчасно.

7. Розв'язання проблем – здатність аналізувати ситуації, шукати інноваційні рішення і успішно вирішувати різноманітні проблеми, що виникають на роботі.

8. Лідерство – здатність мотивувати та направляти інших, надихати на досягнення спільних цілей, приймати відповідальність за результат і діяти як приклад для інших.

9. Конфліктний менеджмент – вміння вирішувати розбіжності і конфлікти у колективі мирним та конструктивним шляхом, щоб підтримувати гармонію в команді.

10. Навички ведення переговорів – здатність досягати взаємовигідних угод, враховуючи інтереси різних сторін і знаходячи компроміси.

Ці навички важливі не лише для високих професіоналів, але й для кожного працівника, що прагне бути ефективним, успішним і затребуваним на ринку праці.

Менеджери та фахівці з HR у своїй роботі зосереджуються на цих гнучких навичках (рисунок 1.3) [20].

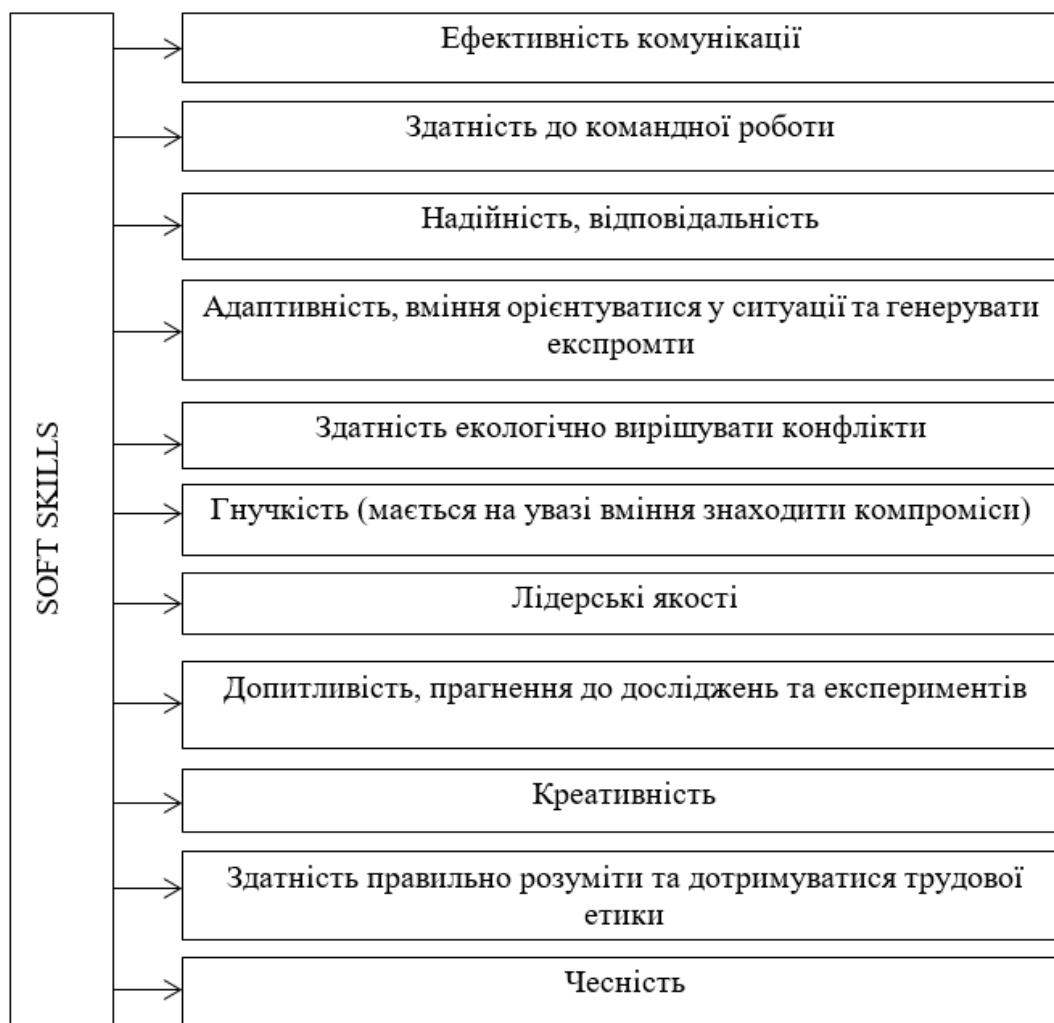


Рисунок 1.3 - Приклади «soft skills»

У ході дослідження було визначено, що найважливішими м'якими навичками для HR є критичне мислення та прийняття рішень, креативність, комунікативні навички та колаборація (вміння працювати в команді). Вони дозволяють їм вирішувати складні професійні завдання. Це так звані компетенції вищого порядку. Звичайно, це групи навичок, які включають в себе інші менші групи навичок.

Отже, можна зробити висновок, що поняття «професійна компетентність» охоплює рівень професійної освіти, враховує індивідуальні здібності, досвід і мотивацію особистості до самовдосконалення, а також її творче й відповідальне ставлення до професійної діяльності. Воно виявляється в єдності теоретичних знань і практичних умінь, готовності до виконання професійних обов'язків у цілісному розвитку особистості і є показником її професіоналізму.

Таблиця 1.6 – 5 основних типів «soft skills»

Скіл	Опис	Ключові аспекти
Здібності до комунікації	Ключова здатність розумної та гнучкої людини – вміння розуміти, з ким і як варто спілкуватися. Це включає швидкий вибір слів, інтонацій та невербальних сигналів. Ефективна комунікація передбачає здатність підібрати правильну мотивацію для працівників. Деяким необхідна підтримка та підбадьорення, інші потребують чіткого контролю на кожному етапі виконання завдання.	Активне слухання; здатність до ефективних переговорів; вміння вирішувати конфлікти; впевненість під час публічних виступів; невербальні знаки та сигнали; співчуття та емпатія.
Вміння вирішувати проблеми	Багато керівників дуже високо оцінюють цю навичку. Зрозуміло, що чим краще людина володіє цією здатністю, тим швидше вона може отримати підвищення. Для ефективного вирішення нагальних завдань важливо мати широкий спектр навичок: знати специфіку своєї роботи (хард скіли), розуміти, до кого можна звернутися за допомогою або консультацією, а також бути обізнаним у зовнішніх чинниках (суміжні галузі, партнерські організації, державні установи).	Креативність; інтерес до досліджень і аналізу; вміння керувати ризиками; здатність аналізувати дані; навичка прийняття рішень; інноваційність; скрупульозність, точність та уважність до деталей.
Творче мислення, креативність	Термін «креативність» зазвичай асоціюється з художниками, музикантами та людьми з незвичним стилем одягу. Креативність як «soft skills» полягає у здатності знаходити нові, нестандартні способи вирішення завдань, оптимізувати процеси, розробляти оригінальні проєкти та комбінувати знайомі елементи в новому контексті.	Допитливість; здатність помічати нетипові деталі; готовність до експериментів; вміння оцінювати ризики та брати на себе обґрунтований ризик; вміння впроваджувати інновації в існуючі системи.
Вміння адаптуватися та виявляти гнучкість	Зміни відбуваються в кожній сфері діяльності. Іноді вони настільки незначні, що здається, ніби нічого не змінюється. Зазвичай це стосується стабільних процесів та перевірених практик. Однак у стартапах і компаніях, що працюють з інформацією, змін набагато більше. Софт скіли в цих галузях є критично важливими. Здатність до імпровізації, нестандартних рішень і швидкого аналізу даних робить працівника незамінним у команді.	Гнучкість, відкритість до нових поглядів і відсутність застарілих переконань; організованість; оптимізм, впевненість у тому, що зміни ведуть до кращого; ентузіазм; терплячість; здатність створювати комфортну атмосферу в умовах змін.
Дотримання трудової етики	До прикладів «soft skills» в цій категорії можна віднести розуміння вимог, завдань і термінів виконання. Співробітник буде корисним для роботодавця, якщо зможе ввічливо взаємодіяти з колегами, уникати конфліктів і не спричиняти скарг. Крім того, важливим аспектом трудової етики є дотримання субординації.	Увага до деталей; рішучість, наполегливість і інколи впертість; вміння організовувати власний час; надійність та стабільність; самомотивація; спрямованість на досягнення результату.

Оскільки все більше роботодавців використовують якісні показники рекрутингу, стає все більш очевидним, що добре продумані програми рефералів, розроблені роботодавцями, залучають найкращі таланти і демонструють високі показники утримання персоналу. Якщо використовувати ці програми максимально ефективно, процес рекрутингу може бути швидшим і, що найважливіше, менш витратним, ніж при використанні інших джерел. Реферальні програми не є новими, але результати, які вони дають, демонструють їхню ефективність, посилену зростанням соціальних мереж. Вплив соціальних мереж настільки сильний, що великі компанії вже набирають до 50% своїх співробітників за допомогою реферальних програм. Найефективніші програми зосереджені на конкретних типах рекомендацій, таких як звичайні рекомендації, проактивні рекомендації, рекомендації від університетів та рекомендації від осіб, які не є працівниками.

1.3 Особливості застосування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій персоналу

Це пов'язано з тим, що ефективний процес рекрутингу має вирішальне значення для пошуку та найму потрібних людей, які забезпечать успіх бізнесу в майбутньому. Як правило, стратегії залучення талантів мають бути орієнтовані на довгострокові цілі організації в рамках її кадрової стратегії. Цей процес передбачає постійну цілеспрямовану роботу рекрутерів, кадрових агентств, спеціалістів та HR-менеджерів у таких видах діяльності, як пошук, відбір, рекрутинг, найм, адаптація та співбесіди з талановитими людьми.

Для того, щоб налагодити успішний процес підбору персоналу в компанії, його ефективність, тобто відповідність працівника профілю посади, рівню необхідних навичок і компетенцій, необхідний постійний аналіз професійних особистісних компетенцій, дослідження морально-психологічного клімату в колективі, плинності кадрів і залученості персоналу в бізнес-процес. Такі фактори,

як залученість персоналу, потребують постійного моніторингу та оцінки. Сьогодні існує ряд сучасних підходів, методів і HR-метрик, які можуть допомогти точно оцінити ефективність процесу підбору персоналу в компанії і забезпечити його результативність [22, с. 410].

Рекрутинг відіграє ключову роль у пошуку потрібних людей для компанії. Цей складний процес вимагає висококваліфікованого та професійного підходу. З великої кількості кандидатів може бути лише кілька, які найкраще підходять. Саме тут на допомогу приходять рекрутингові агентства, які пропонують рішення, що роблять процес підбору персоналу більш ефективним та успішним.

Рекрутинг - це мистецтво пошуку людей, які не тільки відповідають вимогам вакансії, але й можуть зробити цінний внесок у розвиток компанії. Пошук таких людей може бути складним завданням для власних HR-відділів. Саме тут рекрутингові агентства пропонують свій багатий досвід і знання, щоб допомогти вам ефективно здійснювати підбір персоналу.

Воронка рекрутингу – це сучасний інструмент функціонального аналізу, який дозволяє визначити ефективність рекрутингу на кожному етапі. Вона показує шлях кандидата від позиції претендента до фактичного найму. Аналізуючи конверсію кандидатів на кожному етапі, можна спрогнозувати, скільки часу знадобиться для закриття вакансії, та оцінити відповідність кандидатів вимогам.

Типова воронка рекрутингу складається з п'яти-семи етапів, через які компанія залучає, оцінює та наймає найбільш підходящих кандидатів. Чим більше етапів у воронці, тим нижчий коефіцієнт конверсії.

Якщо процедура рекрутингу в компанії складається з багатьох етапів, воронка стає складнішою і вимагає більше часу та ресурсів для досягнення результатів.

Рекрутингові воронки зосереджені на залученні кандидатів, які активно шукають роботу. Однак на етапі поширення вакансій через різні джерела не враховується, що потрібний фахівець може взагалі не шукати нову роботу. Існує загальне уявлення, що чим ширша верхня частина воронки (підготовка та залучення кандидатів), тим кращий результат. Це правило справедливо для

масового набору співробітників, але при пошуку фахівців з вузькою спеціалізацією воно може не працювати. Основні етапи воронки рекрутингу відображені у таблиці 1.7) [23, с. 75].

Таблиця 1.7 - Основні етапи воронки рекрутингу

Воронка рекрутингу	Сутнісна характеристика
Складання профілю ідеального кандидата	Цей підготовчий етап (нульовий) є важливим для формулювання профілю кандидата та вибору найбільш ефективних каналів пошуку. Профіль кандидата включає в себе опис його компетенцій, досвіду та особистих даних, необхідних для виконання конкретної ролі в організації. Компетенції охоплюють як особисті якості (наприклад, стресостійкість, креативність), так і професійні навички (наприклад, ведення переговорів, стратегічне планування). Розробка профілю компетенцій дозволяє краще розуміти взаємозв'язок між підбором кандидатів та стратегічними цілями компанії, а також сприяє постійному вдосконаленню процесів набору та розвитку персоналу.
Залучення кандидатів	На цьому етапі роботодавці готують опис вакансії та публікують його на різних ресурсах і каналах. Це можуть бути спеціалізовані сайти для пошуку роботи, соціальні мережі, медіа, тематичні форуми, дошки оголошень, а також розповсюдження інформації в професійних колах і збір рекомендацій від працівників. Основна мета цього етапу — повідомити потенційних кандидатів про вакансію, привернути їхню увагу і викликати інтерес до пропозиції.
Залучення і відбір вхідних відгуків	На цьому етапі роботодавець аналізує всі отримані заявки, перевіряє резюме кандидатів по телефону та організовує співбесіди. Важливо оцінити ефективність джерел пошуку кандидатів. Якщо компанії мають доступ до статистики, варто використовувати кожен ресурс, який допоможе оптимізувати витрати на рекрутинг.
Оцінка і підбір	На цьому етапі здійснюється оцінка кандидатів на відповідність вимогам вакансії. Тут стає очевидною важливість попередньої підготовки, оскільки успішність відбору значною мірою залежить від коректно підготовленого резюме. Четвертий етап воронки включає телефонне інтерв'ю, первинну співбесіду з HR-менеджером.
Пропозиція про роботу (оффер)	На цьому етапі всі умови контракту повинні бути ретельно узгоджені. Зрештою, кандидату з найкращими знаннями та професійними якостями пропонується робота.
Працевлаштування	Останній етап — це отримання результатів, що робить його найвужчою частиною воронки. На цьому етапі HR-спеціаліст має організувати робоче місце для нового співробітника, підготувати план адаптації та оформити всю необхідну трудову документацію.

Етап розробки компетенцій компанії зображено на рисунку 1.4. Цей процес займає певний час. Спостереження за працівниками та вивчення їхньої роботи допомагають виявити основні характеристики, необхідні для ефективного виконання кожної посади.[24, с. 113].



Рисунок 1.4 – Етапи процесу моделювання компетенцій компанії

Сьогодні багато українських рекрутерів активно переймають досвід міжнародних компаній для оцінки ефективності своєї роботи за допомогою системи ключових показників ефективності (КРІ). «КРІ — це показники, які вимірюють результативність дій, процесів та управлінських функцій щодо досягнення поставлених цілей». У менеджменті КРІ також виступають як обмежений набір ключових параметрів, що використовуються для моніторингу та оцінки діяльності організації, а також для прийняття рішень, що ґрунтуються на отриманих даних. Вони повинні відображати найбільш важливу інформацію для стратегічного управління або для оцінки результативності співробітників, при цьому фокусуючись на найважливіших аспектах роботи. [25, с. 70].

Основними КРІ для оцінки ефективності процесу підбору персоналу є:

1. Час до заповнення вакансії (Time to Hire) — середній час, який проходить від моменту публікації вакансії до моменту прийняття кандидатом пропозиції про роботу.

2. Вартість найму (Cost per Hire) — загальні витрати на рекрутинг, включаючи рекламу вакансій, платформи для пошуку кандидатів, оплату рекрутерів та інші витрати, поділені на кількість успішно найнятих кандидатів.

3. Кількість кандидатів на одну вакансію — середня кількість кандидатів, що подають заявки на одну відкриту позицію, що дозволяє оцінити ефективність залучення кадрів.

4. Якість найму (Quality of Hire) — оцінка ефективності нових співробітників на основі їхніх результатів роботи через певний період після найму, як правило, через 6 або 12 місяців.

5. Відсоток прийнятих пропозицій (Offer Acceptance Rate) — відсоток кандидатів, які прийняли пропозицію про роботу після того, як її їм було надано.

6. Рівень текучості кадрів (Employee Turnover Rate) — відсоток співробітників, які залишили компанію в певний період після найму.

7. Конверсія з етапу інтерв'ю в найм (Interview-to-Offer Ratio) — кількість кандидатів, яких було запрошено на співбесіду, у порівнянні з кількістю тих, хто отримав офіційну пропозицію про роботу.

8. Задоволеність кандидатів (Candidate Satisfaction) — оцінка задоволення кандидатів процесом набору, що може бути виміряно через опитування після завершення процесу.

Ці КРІ допомагають компаніям аналізувати ефективність та оптимізувати процес підбору персоналу, забезпечуючи досягнення найкращих результатів для бізнесу.

HR-метрики – це новітній метод оцінки ефективності рекрутингу в компанії, який допомагає з'ясувати, як працює процес підбору персоналу і як його можна покращити.

HR-метрики – це стандартизовані одиниці виміру та система обчислень, що дозволяють інтерпретувати дані, порівнюючи їх з попередніми результатами. Вони

допомагають оцінити ефективність рекрутингових процесів і підтримувати стратегічні рішення у сфері управління персоналом. Як правило, у рекрутинговій діяльності використовуються такі показники [26, с. 963]:

- показники, що оцінюють якість людських ресурсів та ефективність їх використання;
- показники оцінки ефективності роботи конкретного фахівця, професіонала або підрозділу;
- показники оцінки ефективності роботи відділу рекрутингу.

Маючи сильну модель компетенцій, бізнес-лідери можуть бути впевнені, що вони розміщують правильних кандидатів на правильних посадах і максимізують їхній потенціал [27, с. 296].

Тому, інтегруючи функцію підбору персоналу в існуючі HR-системи, аутсорсинг рекрутингових агентств може розширити горизонти пошуку потрібного фахівця, заощадивши час і гроші. Ефективне використання рекрутингу сприяє стабілізації ринку праці, досягненню стратегічних цілей організації-роботодавця, а також мобільності та конкурентоспроможності робочої сили.

Якщо вимоги до кваліфікації кандидатів важливіші, ніж витрати на підбір персоналу та час на закриття вакансій, компаніям варто використовувати технології прямого пошуку, персоналізованого підбору та хедхантингу; в іншому випадку - скринінг (відбір кандидатів на основі формальних кваліфікаційних вимог), класичний рекрутинг та цільовий рекрутинг (пошук талантів у конкретних організаціях) є більш доречними.

Висновки до розділу 1

Таким чином, питання рекрутингу персоналу є актуальним і цікавим для успішного бізнесу. Для успішного ведення бізнесу керівникам необхідно побудувати міцний фундамент для своєї компанії та сформувати персонал, здатний

адаптуватися до мінливого середовища та потреб. У сучасному економічному середовищі основними вимогами до працівників на всіх рівнях є надійність і професіоналізм. Підбір персоналу повинен здійснюватися за суворих умов. Це пов'язано з тим, що неправильний вибір працівника може стати великою втратою для компанії. Саме тому багато успішних керівників організацій звертаються за допомогою до рекрутингових агентств. Це тому, що працівники цієї сфери є експертами у своїй галузі та висококваліфікованими фахівцями, які постійно здійснюють пошук співробітників за допомогою спеціальних методів і прийомів. Все частіше рекрутингові агенції пропонують навчання за власною технологією. Ця послуга досить дорога, але дозволити її собі можуть тільки ділові підприємці. Грамотний керівник знайде якісних співробітників, які згодом принесуть компанії більший дохід.

Зазначено, що українські компанії зазвичай використовують стандартні інструменти цифровізації, такі як пошук кандидатів на спеціалізованих платформах для працевлаштування та публікація вакансій у соціальних мережах. Описано ключові тенденції в цифровому рекрутингу, серед яких — застосування штучного інтелекту та робототехніки, автоматизація процесів, централізація та уберизація, використання соціальних мереж, альтернативні методи залучення кандидатів і HR-аналітика. На основі оцінки наявних цифрових інструментів, що використовуються в типовому середовищі українських компаній, запропоновано низку заходів для вдосконалення процесу рекрутингу і підвищення прибутковості бізнесу. До таких заходів відносяться: розвиток хмарних технологій, впровадження внутрішніх систем ATS, розширене використання таргетованої реклами в соцмережах, відмова від неефективних джерел публікації вакансій, автоматизація управління статистичними даними та запуск внутрішніх HR-ботів.

Розробка програми вдосконалення рекрутингу, що враховує сучасні тенденції в цифровому рекрутингу, дозволить рекрутерам значно зекономити час на кожному етапі та позитивно вплине на ефективність компанії в майбутньому. Доведено, що компанії повинні розширювати свої цифрові можливості, оскільки в іншому випадку вони можуть втратити конкурентні переваги на ринку. Цифрові

інструменти дають рекрутерам змогу швидко охоплювати більший ринок і активно взаємодіяти з кандидатами.

Отже, попри економічні виклики, рекрутинг залишається ключовою послугою для сучасного суспільства. Успішна робота організації або компанії значною мірою залежить від правильного підбору співробітників, зокрема кваліфікованих фахівців і досвідчених керівників. Тому особливу увагу слід приділяти організації процесу підбору кадрів і професіоналізму рекрутерів, враховуючи актуальні тенденції на ринку праці та в сучасному бізнес-середовищі. Необхідно використовувати нові та ефективні методи підбору персоналу, в тому числі вдосконалені методи оцінки кандидатів, кращі співбесіди та повне використання даних про кандидатів. Це дозволить поліпшити якість послуг, що надаються, підвищити професіоналізм рекрутерів і розширити спектр пропонованих послуг, що призведе до більш ефективного управління і розвитку процесу підбору персоналу.

2 АНАЛІЗ УНІВЕРСАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ «SOFT SKILLS» ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

«Альпмонтаж» є генеральним підрядником «Київстар» у Західній та Центральній Україні. Основними напрямками діяльності ТОВ «Альпмонтаж» є:

- інші спеціальні роботи;
- надання інших супутніх комерційних послуг;
- технічне обслуговування систем безпеки;
- оренда та управління компанією або здача в оренду нерухомості;
- інша діяльність в області телекомунікацій;
- діяльність в області бездротового зв'язку;
- діяльність в області дротового зв'язку;
- автомобільні перевезення;
- непрофесійна оптова торгівля;
- виробництво металоконструкцій і частин конструкцій для будівництва;
- інші будівельні та монтажні роботи;
- монтаж мереж водопостачання, опалення, кондиціонування повітря;
- електромонтажні роботи;
- будівництво інших споруд;
- будівництво обладнання для електропостачання та зв'язку;
- монтаж машин і обладнання.

Для визначення ефективності ТОВ «Альпмонтаж» ми аналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.1) [27]. Інформаційною базою для даного аналізу є форма 2 «фінансова звітність» (додатки В1-В3).

Знос і амортизаційні відрахування збільшилися в 2021 році в порівнянні з 2022 роком на 27,6%, а в 2023 році - на 16,1%.

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	8950	10125	14502	13,1	43,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	32540	27110	31540	-16,7	16,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	6508	5102	7056	-21,6	38,3
Амортизація, тис. грн	3850	4911	5702	27,6	16,1
Інші операційні витрати, тис. грн	40824	52163	54238	27,8	4,0
Разом	92672	99411	113038	7,3	13,7

Матеріальні витрати у 2022 р. зросли порівняно з 2021 р. на 13,1%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком - на 43,2%. Витрати на оплату праці зросли з 27110 тис.грн. у 2022 році до 31540 тис.грн. у 2023 році. Таким чином, збільшується вартість відрахувань на соціальні заходи.

Для більшої наочності елемент операційних витрат представлений графічно (рисунок 2.1).

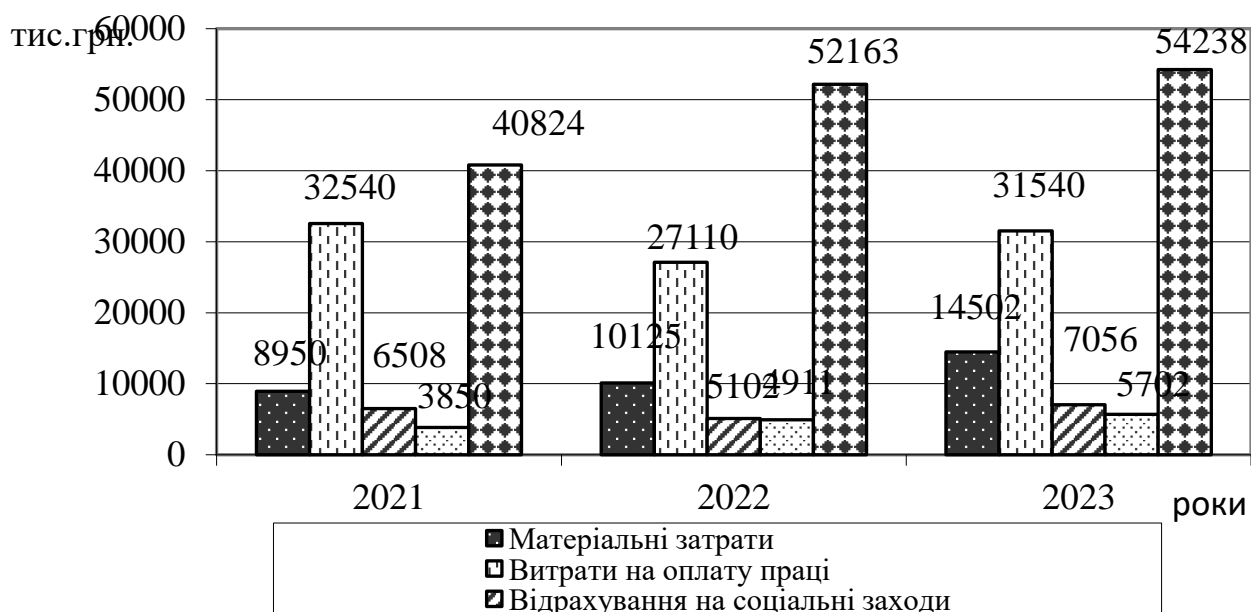


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2021-2023 рр.

Протягом періоду дослідження спостерігалися зміни в операційних витратах.

Охарактеризуємо ефективність роботи компанії, спираючись на основні техніко-економічні показники ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.2) [27].

Таблиця 2.2 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	501187	392044	510858	-21,8	30,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	409056,8	344121,5	444224,3	-15,9	29,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,82	0,88	0,87	7,3	-1,1
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	1211,3	687,2	1088,6	-43,3	58,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,3	0,2	0,2	-33,3	-
Вартість основних фондів на кінець звітної періоду	тис.грн	14596	15211	17809	4,2	17,1
Фондовіддача	грн/грн	34,3	25,8	28,7	-24,8	11,2
Фондомісткість	грн/грн	0,029	0,039	0,035	34,5	-10,3
Виробничі запаси	тис.грн	1108,0	1894,6	2230,5	71,0	17,7
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	436352	263011	309355	-39,7	17,6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	137	162	-38,8	18,2
у т.ч. робітників	осіб	184	110	129	-40,2	17,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	2237,4	2861,6	3153,4	27,9	10,2
- одного робітника	грн.	2723,8	3564,0	3960,1	30,8	11,1
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	19152,0	15042,6	24416,6	-21,5	62,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	7125,0	9150,0	12560,0	28,4	37,3

Аналізуючи собівартість продукції, що реалізується ТОВ «Альпмонтаж», варто зазначити її зміну в різні роки. У 2022 році собівартість 1 грн продукції зменшилася на 1,2% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році, порівняно з тим самим базовим 2021 роком, вона зросла на 7,3%. Це пов'язано з тим, що темпи зниження чистого прибутку були повільнішими, ніж темпи скорочення

собівартості.

Протягом аналізованого періоду ТОВ «Альпмонтаж» забезпечувало прибутковість, що вплинуло на показники рентабельності реалізованої продукції. На кінець 2022 року вартість основних засобів компанії зросла на 4,2% порівняно з 2021 роком і на 17,1% порівняно з 2023 роком. Зниження фондівіддачі разом із підвищенням капіталомісткості у 2022 році свідчить про особливості організації виробничих процесів.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю в рамках кредитної політики необхідно диференціювати умови надання товарного кредиту залежно від категорії покупців, запроваджувати знижки для стимулювання швидкої оплати продукції, визначати механізми продовження строків договорів та передбачати штрафи за несвоєчасне виконання зобов'язань.

Отже, динаміка змін у виробничих запасах ТОВ «Альпмонтаж» залишається складно прогнозованою через залежність від численних факторів.

До 2022 року продуктивність праці серед робітників і поденників демонструвала зростання. Це було зумовлено тим, що темпи змін середньооблікової чисельності працівників перевищували темпи зростання чистого прибутку від реалізації продукції. У 2023 році збільшення фонду оплати праці ТОВ «Альпмонтаж» спричинило підвищення середньомісячної заробітної плати.

Факторний аналіз дозволив визначити основні причини підвищення ефективності виробничої діяльності компанії (розрахунки наведено в таблиці 2.3) [27]. Внаслідок змін в обсязі продажів ТОВ «Альпмонтаж» отримано такі результати:

- зростання обсягу продажів на 53342 тис. грн завдяки збільшенню самого обсягу продажів;
- скорочення робочого часу забезпечило додаткове збільшення обсягу продажів на 61832,2 тис. грн;
- зменшення середнього часу виробітку спричинило скорочення обсягу продажів на 23376,6 тис. грн.

У підсумку, під впливом цих факторів, обсяг реалізованої продукції зріс на 118814 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	501187	392044	510858	118814	30,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	224	137	162	25	18,2
Кількість відпрацьованих днів у році	250	249	260	11	4,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,6	7,71	7,34	-0,37	-4,8
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	1,1	1,5	1,7	0,2	13,3
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$25 \cdot 249 \cdot 7,79 \cdot 1,1 = 53342,0$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$162 \cdot 7,71 \cdot 11 \cdot 1,5 = 20608,8$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$162 \cdot 260 \cdot (-0,37) \cdot 1,5 = -23376,6$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку (elar.khmnpu.edu.ua)	$162 \cdot 260 \cdot 7,34 \cdot 0,2 = 61832,2$				
Разом, грн:	≈ 118814				

Відобразимо структуру оборотних коштів ТОВ «Альпмонтаж» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4-Аналіз змін у структурі оборотних коштів ТОВ «Альпмонтаж» з 2021 по 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	37096,5	43,5	26099,6	26,6	34686,5	31,9
Товари	35988,5	42,2	24205,0	24,7	32456,0	29,9
Виробничі запаси	1108,0	1,3	1894,6	1,9	2230,5	2,0
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1924,0	2,3	2893,0	2,9	3855,0	3,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3364,5	3,9	4122,0	4,2	5460,0	5,0
Інша поточна заборгованість	31134,5	36,5	49494,4	50,4	46436,5	42,6
Грошові кошти	10437	12,2	12546,0	12,8	14562,0	13,4
Витрати майбутніх періодів	95	0,1	95	0,1	95	0,1
Інші оборотні активи	1316	1,5	2894,0	2,9	3785,0	3,5
Всього обігових коштів	85367,5	100,0	98144,0	100,0	108880	100,0

Якщо проаналізувати дані в таблиці 2.4, то найбільша частка в 2021 році припадає на товарно-матеріальні запаси, з яких товари пояснюються деталями виробництва. Дані в таблиці 2.5 показують, що річна дебіторська заборгованість збільшилася на 19 117,4 тис.грн. Її максимальна сума визначена за статтею "Інші поточні борги". Слід зазначити, що компанія повністю розрахувалася зі своїм бюджетом. У 2022 році частка інших поточних рахунків значно збільшилася у 2021 році з 36,5% у 2022 році до 50,4%.

Вартість на майбутній період не змінювалася з 2021 по 2023 рік. Вартість інших оборотних коштів збільшилася з 1 316 тисяч гривень у 2021 році до 3 785 тисяч гривень у 2023 році. Щоб було зрозуміліше, розглянемо оборотний капітал графічно (рисунок 2.2).

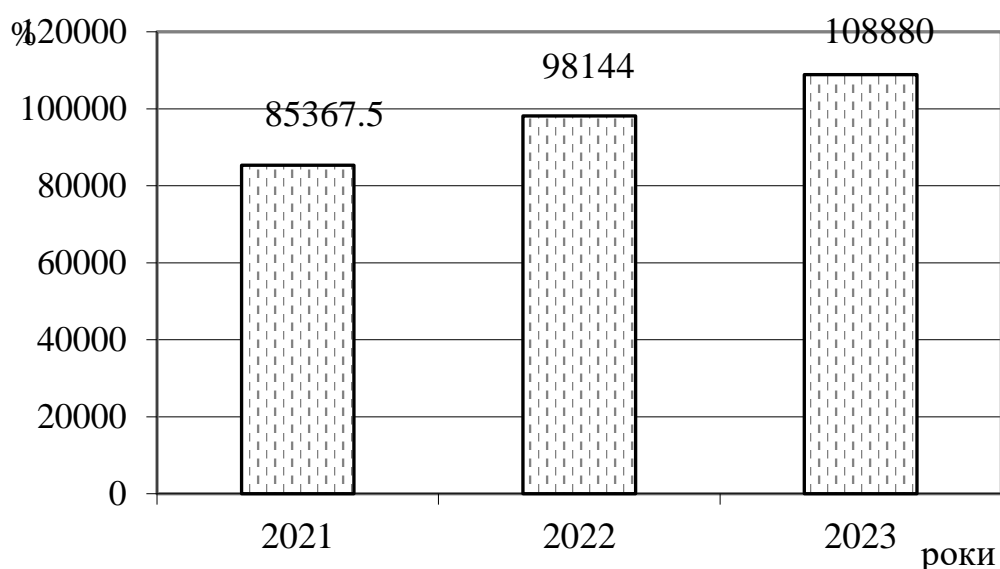


Рисунок 2.2 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

ТОВ «Альпмонтаж» необхідно реалізувати низку заходів для підтримання стабільного фінансового стану. Серед основних дій: здійснення регулярного моніторингу внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства; розробка заходів для мінімізації зовнішніх ризиків; підготовка плану реагування на кризові ситуації; координація дій усіх залучених сторін і ефективне управління реалізацією заходів та оцінкою їх наслідків. Впровадження цих заходів забезпечить створення дієвої системи моніторингу, яка дозволить оптимізувати діяльність підприємства відповідно до його стратегічних цілей.

2.2 Вивчення та оцінка компетентностей персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Професійна компетентність (ідентифікація) пов'язана з володінням певною предметною областю, спеціальністю, видом професійної діяльності і т.д. ці здібності відображають здатність співробітників професійно і ефективно виконувати свою роботу, розподіляти функції і приймати ефективні рішення. Професійна компетентність набувається в результаті професійної підготовки, підвищення кваліфікації, стажувань і т.д. варто відзначити, що для ефективної роботи підприємства важливий симбіоз загальних і професійних здібностей між співробітниками, який дозволяє отримати ефективну і успішну команду, націлену на поступальний багатовекторний розвиток і якісну функціональну трансформацію [28, с. 227].

Нерідкі випадки, коли енергійні, амбітні і впевнені в собі співробітники, що володіють лідерськими здібностями, не володіють достатнім рівнем професійної компетентності, що призводить до безлічі помилок в їх професійній діяльності і негативно позначається на всій діяльності компанії. Зворотна ситуація також можлива, якщо талановитий співробітник, який не володіє потрібними навичками командної взаємодії, лідерськими нахилами та ініціативою, не має можливості спілкуватися з командою і реалізовувати креативні управлінські рішення, що сприяють прогресивному перетворенню підприємства.

Для досягнення більш точної діагностики доцільно використовувати матрицю попарного порівняння Терстоуна [29, с. 282], що дає змогу експертам-аналітикам поетапно оцінювати важливість кожної компетенції залежно від конкретної посади та визначати її вагу.

Приклад такої матриці для оцінки загальної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж» подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Матриця парних порівнянь ваги загальної компетенції фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	i2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Аналітичне мислення		1	3	1	5	6	7	1	1	10	4
2. Гнучкість	-		1	3	2	6	7	2	2	10	3
3. Вміння встановлювати пріоритети	-	-		3	3	6	7	3	3	10	3
4. Відповідальність	-	-	-		4	6	7	4	4	10	3
5. Адаптивність	-	-	-	-		6	6	7	5	10	1
6. Системність у вирішенні проблем	-	-	-	-	-		6	6	6	10	3
7. Критичне мислення	-	-	-	-	-	-		7	7	7	3
8. Комунікабельність	-	-	-	-	-	-	-		8	10	1
9. Стресостійкість	-	-	-	-	-	-	-	-		10	1
10. Орієнтація на безпеку	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
i1 (elag.khnu.km.ua) – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	1	0	1	5	4	0	0	8	

Згідно з таблицею 2.6, оцінка загальної компетентності фінансового директора включає основні компетенції, серед яких послідовність у вирішенні проблем, орієнтація на безпеку, критичне та аналітичне мислення, а також здатність до пріоритетизації завдань.

Аналогічним чином визначається значення професійної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж» (див. таблиці 2.7 і 2.8). За результатами оцінки, основною професійною компетенцією для фінансового директора є здатність ефективно вирішувати фінансово-економічні проблеми та виявляти їхні причини. Інші компетенції, які мають таку ж важливість, включають наявність необхідної нормативно-правової бази, фінансові та аналітичні вміння, а також здатність оцінювати фінансові та економічні ризики.

Наступним кроком пропонується використати метод 360° для оцінки рівня володіння працівником необхідними загальними та професійними здібностями.

Таблиця 2.6 - Результати оцінки ваги загальної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж»

Компетентності	i1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	i2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	ic – сукупна частота переваг	qj – вагомість показників, частк. од.	Рейтинг показників
Системність у вирішенні проблем	5	3	8	0,196	1
Орієнтація на безпеку	8	0	8	0,196	2
Критичне мислення	4	3	7	0,171	3
Аналітичне мислення	0	4	4	0,097	4
Вміння встановлювати пріоритети	1	3	4	0,097	5
Гнучкість	0	3	3	0,073	6
Відповідальність	0	3	3	0,073	7
Адаптивність	1	1	2	0,049	8
Комунікбельність	0	1	1	0,024	9
Стресостійкість	0	1	1	0,024	10
Сума	19	22	41	1	-

Цей метод передбачає анонімне залучення осіб, які мають стосунок до професійної діяльності оцінюваного співробітника (керівників, підлеглих, представників відділу кадрів, працівників інших підрозділів тощо). Для забезпечення об'єктивності результатів рекомендується залучати не менше чотирьох осіб. Оцінювач повинен мати досвід роботи з оцінюваним співробітником, бути неупередженим і не мати з ним дружніх або родинних стосунків [30, с. 56].

На основі картки загальних і професійних здібностей, складеної на попередньому етапі, фахівець оцінює кожен компетенцію за шкалою від 0 до 5 балів. Ось як інтерпретується шкала для професіоналів:

- 0 балів: відсутність здібностей;
- 1 бал: здатність знаходиться на початковій стадії розвитку, майже не використовується співробітниками;
- 2 бали: здатність розвинена частково, в роботі співробітника проявляються лише її окремі аспекти;
- 3 бали: середній рівень розвитку компетенції, співробітники потребують додаткового навчання та перепідготовки;

- 4 бали: працівник має здібності, але не завжди використовує їх ефективно;
- 5 балів: здібність розвинена на високому рівні та активно використовується співробітниками.

Таблиця 2.7 - Матриця парних порівнянь ваги професійної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	е2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Здатність забезпечувати фінансову результативність		1	1	4	5	6	7	8	9	1	3
2. Здатність забезпечувати платоспроможність	-		2	4	2	6	7	8	9	10	2
3. Здатність забезпечувати фінансову незалежність	-	-		4	3	6	7	8	9	3	2
4. Володіння профільною нормативно-правовою базою	-	-	-		4	4	7	8	9	4	3
5. Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	-	-	-	-		6	7	8	9	5	1
6. Фінансово-аналітичні здібності	-	-	-	-	-		6	8	9	6	2
7. Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	-	-	-	-	-	-		8	9	7	1
8. Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	-	-	-	-	-	-	-		9	8	1
9. Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	-	-	-	-	-	-	-	-		9	1
10. Вміння залучати кошти на підприємство	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
е1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	0	3	1	4	5	7	8	1	

Отже, фахівець-аналітик оцінює компетенційний профіль співробітника за зазначеною шкалою, після чого визначається середній рейтинг шляхом обчислення середнього арифметичного. Результати оцінки компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж», проведеної експертами-аналітиками (генеральним директором, менеджером з персоналу, начальником фінансово-економічного відділу та начальником інженерного відділу), наведені в таблицях 2.9 і 2.10.

Результати оцінки свідчать, що серед загальних компетенцій фінансового директора найбільш вираженими є відповідальність, стресостійкість і критичне

мислення. Що стосується професійних компетенцій, то серед них найважливішими є фінансові та аналітичні навички, здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми і визначати їхні причини, а також забезпечення платоспроможності компанії та прояв підприємливості.

Таблиця 2.8 - Результати оцінки ваги професійної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж»

Компетентності	e1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	e2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	еc – сукупна частота переваг	к1 – вагомість показників, частк. од.	Рейтинг показників
Здатність вирішувати фінансово- економічні проблеми	8	1	9	0,212	1
Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	7	1	8	0,189	2
Володіння профільною нормативно-правовою базою	3	3	6	0,143	3
Фінансово-аналітичні здібності	4	2	6	0,143	4
Здатність оцінити фінансово- економічні ризики	5	1	6	0,143	5
Здатність забезпечувати фінансову результативність	0	3	3	0,068	6
Здатність забезпечувати платоспроможність	0	2	2	0,054	7
Здатність забезпечувати фінансову незалежність	0	2	2	0,054	8
Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	1	1	2	0,054	9
Вміння залучати кошти на підприємство	1	0	1	0,033	10
Сума	29	16	45	1	-

Для інтерпретації значень інтегрального рівня відповідності здібностей співробітників рекомендується використовувати шкалу 25% - 50% - 25%, яка є загальноприйнятою у соціально-психологічних дослідженнях. Якщо параметр потрапляє в нижній діапазон (до 25%), це свідчить про його відсутність або недостатній розвиток. Якщо значення знаходиться в верхній частині шкали (понад 75%, до 25%), то параметр вважається добре розвиненим і вираженим. Проміжний діапазон (від 25% до 75%) вказує на середній рівень розвитку параметра, який потребує вдосконалення.

Таблиця 2.9 - Результати бальної оцінки загальної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж» за допомогою методу 360°

Компетентності	Генеральний директор	HR-менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу	Начальник інженерного відділу	Середньоарифметична оцінка, балів
Системність у вирішенні проблем	4	4	5	4	4,25
Орієнтація на безпеку	4	5	5	3	4,25
Критичне мислення	5	4	5	4	4,5
Аналітичне мислення	4	4	4	4	4
Вміння встановлювати пріоритети	4	3	4	3	3,5
Гнучкість	3	4	3	3	3,25
Відповідальність	5	4	5	5	4,75
Адаптивність	3	3	3	3	3
Комунікабельність	3	4	4	3	3,5
Стресостійкість	5	5	4	5	4,75

Для фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж» $I_z = 4\ 092$ бали, $I_f = 3\ 999$ балів $I = 4\ 045$ балів.

Цей результат свідчить про високу відповідність співробітника вимогам за усіма основними компетенціями, що підтверджує його здатність ефективно виконувати покладені на нього обов'язки. Якщо ж у співробітника виявляється відсутність або недостатній рівень розвитку необхідних компетенцій для виконання своїх функцій, відповідно до обраного методу оцінки, має бути прийняте рішення про його подальше місце в організації. Це може передбачати звільнення або переведення на іншу посаду з менш вимогливими компетенціями.

З іншого боку, якщо співробітник має виражені необхідні компетенції, це відкриває перед ним можливості для ініціювання та впровадження значних змін, які сприятимуть розвитку компанії. Такий співробітник не лише ефективно виконує свої завдання, але й може впливати на стратегічний розвиток організації, використовуючи свої лідерські, аналітичні та управлінські навички. Він здатний пропонувати нові підходи для вдосконалення існуючих процесів і ініціювати перетворення, які сприятимуть багатовекторному розвитку підприємства,

охоплюючи сфери фінансів, економіки, організаційної культури та інновацій. Така активність сприяє не тільки поліпшенню внутрішніх процесів, а й підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Таблиця 2.10 - Результати бальної оцінки компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж» за методом 360°

Компетентності	Генеральний директор	HR-менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу	Начальник інженерного відділу	Середньоарифметична оцінка, балів
Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	5	5	5	4	4,75
Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	5	4	5	4	4,5
Володіння профільною нормативно-правовою базою	5	4	4	4	4,25
Фінансово-аналітичні здібності	5	5	5	5	5
Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	4	4	4	4	4
Здатність забезпечувати фінансову результативність	4	4	4	3	3,75
Здатність забезпечувати платоспроможність	5	5	4	4	4,5
Здатність забезпечувати фінансову незалежність	4	4	4	4	4
Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	5	4	4	3	4
Вміння залучати кошти на підприємство	4	3	3	3	3,25

Якщо здібності співробітника частково не відповідають встановленим вимогам, важливо вжити низку заходів для його професійного розвитку та удосконалення. Зокрема, рекомендується залучити співробітника до участі у тренінгах, семінарах і спеціалізованих курсах, що дозволить йому поглибити свої знання та навички в конкретних професійних сферах. Окрім цього, організація стажувань як в межах компанії, так і на сторонніх підприємствах надасть можливість набути практичного досвіду, розширити професійне коло зору та підвищити розуміння різних аспектів діяльності. Самонавчання також є

надзвичайно важливим елементом розвитку, що включає опанування нових методів, технологій і стандартів, а також освоєння інструментів або програмного забезпечення, необхідного для виконання поточних завдань. Комплексний підхід до розвитку, що включає всі ці аспекти, сприятиме підвищенню кваліфікації співробітника і дозволить йому досягти високого рівня відповідності вимогам його посади.

2.3 Дослідження формування «soft skills» працівників на ТОВ «Альпмонтаж»

Структурні компоненти «soft skills» для майбутніх працівників ТОВ «Альпмонтаж» включають такі важливі компетенції, як «Орієнтація на зміни в професійній діяльності», «Управління знаннями та ресурсами професійної діяльності», «Забезпечення ефективності та результативності в професійній діяльності», «Застосування комунікативних інструментів при виконанні професійних обов'язків», «Менеджмент для підвищення ефективності професійної роботи», «Рішення складних проблем і визначення майбутніх перспектив», а також «Неупереджене опрацювання та аналіз інформації».

Кожен з цих показників оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 означає найбільшу важливість, а 5 — найменшу. У подальшому в методиці вказується відсоткове значення важливості кожного з цих показників відповідно до думок респондентів. Перша частина методики включає показники «soft skills», які інтегровані з компонентом мотивації, що визначає «Орієнтацію на зміни у сфері професійної діяльності». Ці показники показують, як соціальна мотивація впливає на розвиток «soft skills», що є важливими для виконання професійних завдань. Список містить ключові аспекти, що повинні відображати суттєві риси «soft skills» для майбутніх співробітників ТОВ «Альпмонтаж» (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Індикатори «soft skills» до складової «Орієнтація на зміни у сфері професійної діяльності»

Серед пропонованих варіантів-оцінка діяльності, успіх в роботі, фінансова підтримка, усвідомлення себе в якості посередника в зміні суспільства, впевненість в наявних теоретичних і практичних знаннях і навичках, бажання допомагати людям, здатність швидко реагувати в стресових ситуаціях і приймати рішення, здатність обробляти і збалансоване споживання інформації, можливість удосконалювати знання, постійне спілкування [31, с. 87].

Друга частина методики зосереджується на показниках «soft skills», які умовно поєднані з компонентами, що визначаються когнітивним елементом «Оперування знаннями та ресурсами професійної діяльності». Важливо зазначити, що ці компоненти розкривають можливості для освоєння знань, розвитку навичок «soft skills», а також здатність визначати освітні цілі і шляхи їх досягнення. Вони також допомагають оцінювати власні освітні досягнення за допомогою ефективного управління знаннями та інформаційними потоками, а також сприяють професійному зростанню у контексті підготовки до роботи. Тому методика включає використання таких показників, які вказують на важливість розвитку основних характеристик свідомості відповідно до сучасних теорій «soft skills», а також на необхідність безперервного навчання, освоєння інноваційних методів соціальної роботи та отримання професійних знань, зокрема у контексті правильного використання ресурсів. Таким чином, для оцінки фахівців ТОВ

«Альпмонтаж» пропонуються відповідні показники «soft skills» (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Індикатори «soft skills» до складової «Оперування знаннями та ресурсами професійної діяльності»

Третя частина методики охоплює показники «soft skills», які тісно пов'язані з компонентами, що визначаються поняттям «Забезпечення ефективності та результативності професійної діяльності», а також з особистісними характеристиками. Для оцінки фахівців пропонуються такі показники, як соціальне лідерство, стиль вираження своїх думок, особистісне та професійне зростання, а також інтеграція особистісного і професійного розвитку майбутнього співробітника

ТОВ «Альпмонтаж».



Рисунок 2.5 - Індикатори «soft skills» до складової «Забезпечення ефективності та результативності професійної діяльності»

Четверта частина методики включає показники, що оцінюють навички роботи з програмним забезпеченням, і є складовою комунікативного компонента, пов'язаного з «Застосуванням засобів комунікації при виконанні професійних обов'язків». Ці показники спрямовані на оцінку ефективності спільної групової діяльності, взаємної підтримки та співпраці, які є необхідними для успішного виконання лідерських ролей. Як показано на рисунку 2.6, експерти повинні мати можливість визначити умови, які сприяють ефективному виконанню лідерських функцій.



Рисунок 2.6 - Індикатори «soft skills» для компонента «Застосування засобів комунікації при виконанні професійних обов'язків»

Оскільки показники мають характеризувати аспекти спільної групової роботи, співпраці, взаємної підтримки та супроводу, що є необхідними для ефективного управління в професійній діяльності, доцільно визначити індикатори для експертної оцінки «Менеджмент для підвищення ефективності професійної діяльності», як це наведено на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 - Індикатори «soft skills» до складової «Менеджерування задля ефективності професійної діяльності»

Шоста частина цієї методології охоплює показники «soft skills», визначені в рамках умовно окресленого стратегічного компонента «Комплексне вирішення проблем і формування перспектив». Оскільки ці показники покликані відображати ключові аспекти командної роботи, співпраці, взаємної підтримки та допомоги, необхідні для ефективного лідерства, експерти, представлені на рисунку 2.8, повинні бути здатні визначати найефективніші шляхи досягнення результатів.

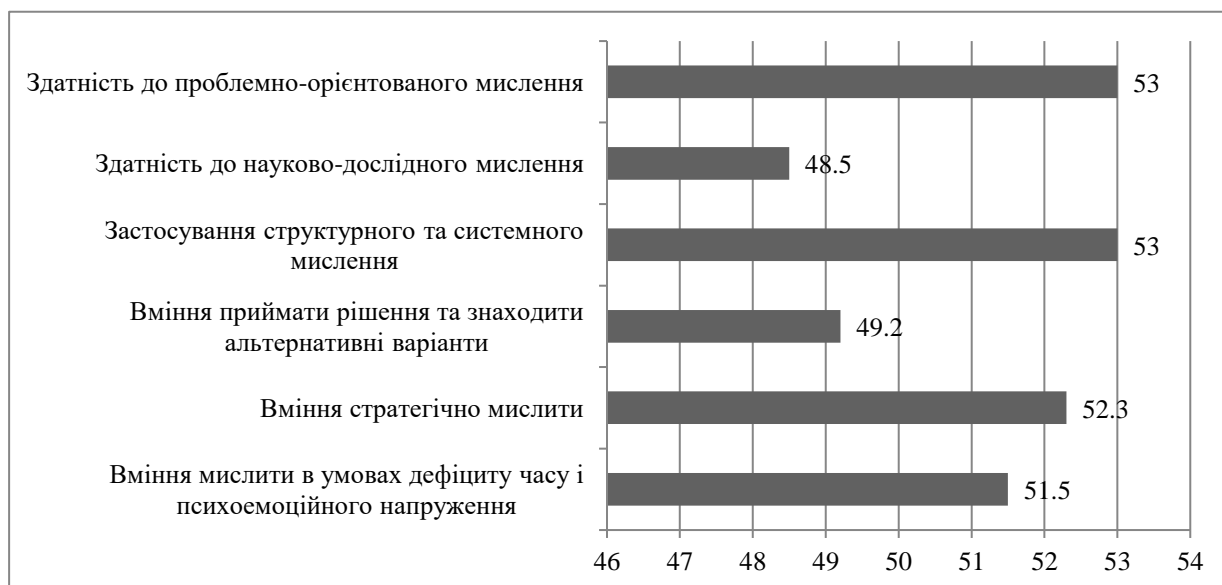


Рисунок 2.8 - Індикатори «soft skills» до складової «Комплексне вирішення проблемних ситуацій та визначення перспективи»

Сьома частина методики включає показники «soft skills», пов'язані з умовно визначеним стратегічним компонентом «справедлива обробка інформації». Ці показники мають відображати основні аспекти командної взаємодії, співпраці, взаємної підтримки та допомоги, що є важливими для ефективного управління. Експерти, представлені на рисунку 2.9, повинні вміти знаходити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей.



Рисунок 2.9 - Індикатори «soft skills» до складової «Неупереджене опрацювання інформації»

Емпірична перевірка показників «soft skills» виявила, що у фінальній версії анкети залишилося 21 бал, які були повторно оцінені експертами за п'ятибальною шкалою.

Результати дослідження були проаналізовані шляхом обчислення середнього бала для кожного показника. Узгодженість експертних оцінок, визначена за коефіцієнтом Кронбаха, склала 0,9894, що вказує на високий рівень відповідності експертних думок. Це дозволяє зробити висновок, що методика оцінки структури «soft skills» майбутніх співробітників ТОВ «Альпмонтаж» є надійною. Визначені показники відображають 7 ключових компонентів структури «soft skills» майбутніх співробітників компанії.

Висновки до розділу 2

Провайдер компанії «Київстар» – ТОВ «Альпмонтаж». Проаналізувавши господарську діяльність ТОВ «Альпмонтаж», відмітимо, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Альпмонтаж» знизився з 2022 року до 224 співробітників, у 2021 році - до 137, а у 2023 році чисельність співробітників збільшилася на 18,2%. У 2021-2023 роках продуктивність праці працівників збільшується. Продуктивність праці одного працівника збільшилася. Така ситуація пояснюється тим, що зростання чистого прибутку від реалізації продукції в 2023 році був вище, ніж зростання середньооблікової чисельності працівників. Збільшилися матеріальні витрати. Спостерігається збільшення середньорічної вартості основних засобів.

В рамках дослідження були визначені і проаналізовані зміст і показники сформованості особистісних характеристик, які лежать в основі профілю компетенцій. Компетенції співробітників відрізняються від існуючих: формування карти необхідних загальних і професійних компетенцій співробітників, визначення пріоритетів і ваг компетенцій відповідно до матриці попарних порівнянь, оцінка їх на основі 360 методів володіння співробітниками необхідними компетенціями, визначення істотного рівня відповідності співробітників всім компетенціям, інтерпретація результатів і прийняття рішень про подальшу участь співробітників в організаційних перетвореннях. В ході багатовекторного розвитку, яке ґрунтується на аналізі результатів проведеного аналізу, ставиться діагноз. Застосування вдосконаленого методу було здійснено на прикладі діагностики загальної та професійної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж». Для формування успішної та ефективної команди на підприємстві був використаний метод діагностики здібностей співробітників. Він заснований на формуванні карти необхідних загальних і професійних здібностей кожного співробітника, на відміну від існуючих.

3 НАПЯМИ ВДОСКОАНЛЕННЯ РЕКРУТИНГУ НА ЗАСАДАХ ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ УНІВЕРСАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ «SOFT SKILLS» ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

3.1 Розробка матриці компетенцій для працівників підприємства ТОВ «Альпмонтаж»

У сучасному динамічному та мінливому бізнес-середовищі керівники підприємств повинні чітко оцінювати ефективність роботи працівників, існуючі можливості та сфери зростання. Без цього розуміння неможливо реалізувати стратегічний план розвитку і зростаючого прибутку підприємства. Оцінка компетенцій співробітників дає можливість керівникам визначити, наскільки співробітник відповідає вимогам, що пред'являються до посади, і визначити потенційні області для подальшого розвитку. Правильно проведена оцінка здібностей забезпечить ефективний розподіл ресурсів, підвищить задоволеність співробітників і знизить плінність кадрів [32, с. 174].

Не менш важливий процес оцінки рівня компетентності співробітників на етапі підбору персоналу. Чим ефективніше налагоджений цей процес, тим більша ймовірність успішного закриття вакансії, тим простіше проходить процес адаптації та розвитку співробітників, тим менше витрачається часу, зусиль і грошей. Існують різні інструменти для оцінки продуктивності праці співробітників, їх професійних досягнень, умінь, інформації та скілів. 1. Однак, на наш погляд, одним з найбільш ефективних інструментів оцінки компетентності співробітників є матриця компетенцій.

Матриця компетенцій дозволяє оцінити не тільки знання і навички працівника, але і поведінкові характеристики, необхідні для успішної роботи. Вивчення ролі матриці компетенцій в оцінці професійних досягнень співробітників допоможе вдосконалити цей процес і зробити його більш ефективним і об'єктивним.

Метою даного заходу є вивчення ролі матриці компетенцій у оцінюванні

професійних досягнень та можливостей працівників ТОВ «Альпмонтаж».

Перш ніж розглядати саму матрицю компетенцій, давайте визначимо основні поняття, що мають значення в цьому контексті. «Компетентність — це комплекс знань, навичок та особистісних якостей, які дозволяють працівникові ефективно виконувати конкретні завдання». Згідно з більшістю наукових досліджень, компетентність охоплює всі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності та визначають успіх у роботі [33, с. 82].

Компетенції охоплюють технічні та соціальні навички, критичне мислення, креативність, комунікативні вміння, лідерські якості, аналітичні здібності та інші аспекти. Компетентність можна визначити як «здатність людини ефективно застосовувати свої знання та навички на практиці, тобто як сукупність всіх здібностей, необхідних для виконання конкретної роботи». Компетенції є ключовими елементами інтелектуального потенціалу, який лежить в основі розвитку економічних систем в умовах економіки знань. [34 с. 87].

Компетентнісний підхід - це підхід до управління людськими ресурсами, який фокусується на розвитку та оцінці компетенцій конкретного працівника. Замість традиційного акценту на освіті та досвіді роботи, компетентнісний підхід заснований на визначенні компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків, і розвитку співробітників в цьому напрямку оцінка компетенцій може використовуватися для визначення рівня підготовки співробітників для виконання певних завдань і розвитку особистості. план.

Модель компетенцій - це структурований додаток для визначення та опису компетенцій, необхідних для виконання конкретних завдань в організації, як правило, включаючи перелік та опис компетенцій, рівень компетентності та зв'язок із стратегічними цілями організації. Сучасні моделі компетенцій встановлюють систему координат, яка дозволяє виявляти найбільш ефективних співробітників в конкретній організаційній структурі [35].

Матриця компетенцій - це інструмент, який використовує модель компетенцій для оцінки та візуалізації компетенцій працівників у контексті цієї моделі. Додатковим інструментом візуалізації моделі компетенцій може бути карта

компетенцій у вигляді пелюсткової діаграми, на якій забезпечується необхідний і достатній рівень кожної компетенції на обраній посаді.

Матриця компетенцій дозволяє виявити сильні і слабкі сторони ваших співробітників відповідно до потреб вашої організації. На основі результатів оцінки в матриці компетенцій розробляється індивідуальний план розвитку співробітників, який включає в себе навчання і розвиток здібностей, що вимагають вдосконалення. Модель компетенцій забезпечує загальну структуру та опис компетенцій, необхідних в організації, тоді як матриця компетенцій допомагає конкретизувати ці компетенції та оцінювати їх для подальшого розвитку працівників та Управління персоналом.

Матриця компетенцій може включати ключові компетенції, поведінкові показники та критерії оцінки. Рисунок 3.1 відображає структуру матриці компетенцій [36, с. 25].

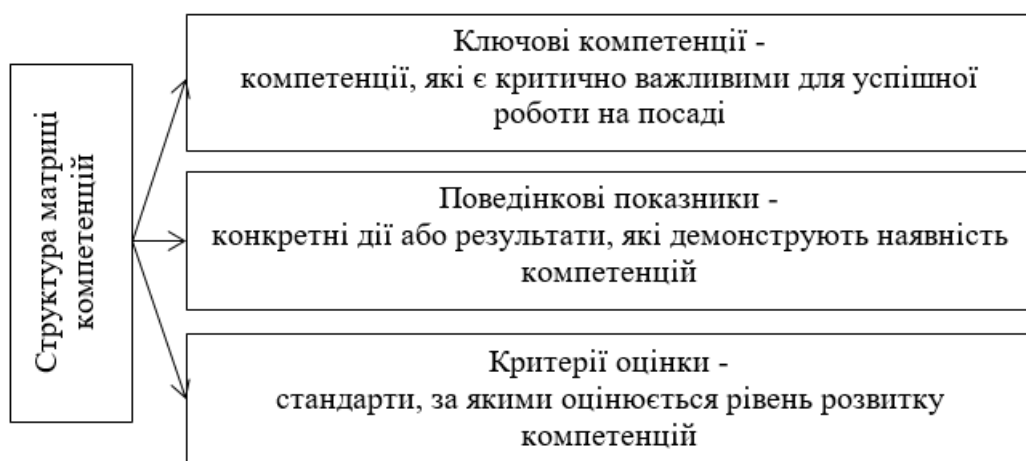


Рисунок 3.1 – Структура матриці компетенцій

Побудова матриці компетенцій передбачає кілька етапів, серед яких визначення цілей і завдань, аналіз вимог до роботи, визначення і опис компетенцій, критерії оцінки та впровадження технічної матриці. Першим кроком є визначення мети та завдань, для яких буде застосовуватися матриця навичок. Це можуть бути цілі, пов'язані з процесами найму та адаптації, оцінки персоналу, планування кар'єри, розробки програм навчання тощо. Другим етапом є аналіз вимог до роботи для створення матриці навичок. Це може включати дослідження посадових

інструкцій, аналіз ринку праці, опитування працівників для визначення вимог до конкретної посади. На основі цього аналізу будуть визначені ключові здібності, необхідні для успішного виконання завдань на конкретній посаді. Здібності зазвичай діляться на дві основні групи: технічні, що стосуються знань і навичок для виконання конкретних завдань, і поведінкові, які пов'язані з особистісними та соціальними якостями, необхідними для ефективної роботи в організації. Для кожної компетенції розробляється опис, що включає визначення компетенції, її важливість для успішного виконання роботи, а також приклади дій, які свідчать про наявність цієї компетенції.

Також для кожної здатності визначаються критерії оцінки, кількісні або якісні, і оцінюється рівень розвитку співробітника. На останньому етапі в практику управління персоналом впроваджується матриця компетенцій. Це може включати використання матриці для оцінки персоналу, планування кар'єри, розробки навчальних програм тощо. На рисунку 3.2 показаний процес формування матриці компетенцій ТОВ «Альпмонтаж».

Зовнішній вигляд матриці компетенцій може відрізнятися, але найчастіше використовується саме цей формат:

- Здібності, необхідні для успішної роботи на певній посаді, розташовані горизонтально. Здібності можна розділити на основні групи: технічні та поведінкові.

- Рівень розвитку здібностей розташований вертикально. Найчастіше використовується 5-рівнева шкала, де рівень 1 означає «низький», а рівень 5 – «високий».

Таким чином, матриця компетенцій являє собою таблицю, що містить інформацію про рівень розвитку тієї чи іншої здатності у співробітників, для яких кожна осередок займає певну посаду. Цей візуальний вигляд матриці компетенцій дуже простий і зрозумілий. Так буде легше зрозуміти, які здібності важливі для досягнення успіху на конкретній посаді і на якому рівні ці здібності розвиваються у співробітників. Однак візуальний вигляд матриці здібностей може бути складнішим.

Наприклад, можна застосовувати різні кольори для позначення різних рівнів розвитку компетенцій або додавати стовпці для зазначення критеріїв оцінки здібностей. Вибір формату матриці компетенцій має залежати від конкретних потреб організації.



Рисунок 3.2 - Процес побудови матриці компетенцій для працівника ТОВ «Альпмонтаж»

У таблиці 3.1 наведено шаблон матриці компетенцій на прикладі посади менеджера з персоналу ТОВ «Альпмонтаж».

Як ви можете бачити, в таблиці 3.1 компетенції розділені на 2 групи. Технічні навички та гнучкі навички. Відображається список компетенцій та їх визначення.

Таблиця 3.1 - Шаблон матриці компетенцій для HR-менеджера

Компетенції	Пояснення	рівень					
		початковий		середній		високий	
Технічні навички							
Знання HR-систем і програмного забезпечення	Можливість використання кадрових систем і додатків для управління людськими ресурсами, включаючи Систему управління людськими ресурсами (HRIS), електронну платформу для підбору персоналу та обліку людських ресурсів	3		4		5	
Аналітичні навички	Здатність аналізувати інформацію про персонал та проводити різноманітні види аналізу, такі як оцінка показників ефективності, оптимізація витрат на трудові ресурси та прогнозування потреб у працівниках.	5		5		5	
Правові знання	Для дотримання трудового законодавства і нормативних актів важливо розуміти трудове законодавство, норми і приписи, пов'язані з працевлаштуванням.	4		4		5	
Техніки оцінки та відбору	Знання різних методів відбору, співбесіди та оцінки кандидатів, включаючи поведінкові інтерв'ю, центри оцінки та психометричні тести	3		4		4	
Навички управління проектами	Здатність ефективно організувати та керувати проектами підбору персоналу, такими як великі рекрутингові компанії	2		3		5	
Гнучкі навички							
Комунікація	Вміння ефективно спілкуватися з працівниками, кандидатами, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами. Включає в себе аудіювання, письмове та усне спілкування	5		5		5	
Соціальні навички	Здатність налагоджувати добрі стосунки, розвивати мережу професійних контактів та сприяти корпоративній культурі співпраці в організації	5		5		5	
Емоційний інтелект	Здатність розуміти власні емоції та керувати ними, а також сприймати та реагувати на емоції інших людей може покращити міжособистісні стосунки та вирішення конфліктів	4		5		5	
Навички прийняття рішень	Здатність розставляти пріоритети, аналізувати альтернативи та приймати рішення	3		4		5	
Психологічна гнучкість	Розуміння психологічних аспектів взаємодії з працівниками та кандидатами, а також гнучкість у вирішенні проблем та підході до роботи з людьми	4		5		5	

Для кожної навички визначається необхідний і достатній рівень за шкалою від 1 до 5, і цей рівень також відповідає трьом рівням кваліфікації персоналу. Цей шаблон дозволяє не тільки проводити співбесіди на конкретні посади, а й оцінювати роботу співробітників і, ґрунтуючись на отриманих даних, планувати напрямки розвитку і навчання персоналу. Компетенції можуть змінюватися залежно від потреб вашої організації та ринкових умов, тому матрицю компетенцій потрібно оновлювати з часом. Таким чином, матриця компетенцій є ефективним інструментом для оцінки рівня компетентності та кваліфікації співробітників ТОВ «Альпмонтаж», а також для планування заходів з розвитку людських ресурсів у стратегічному контексті.

Для того щоб матриця компетенцій була ефективною, вона повинна бути розроблена з урахуванням особливостей організації та її культури. Він повинен бути розроблений на основі об'єктивних даних і прийнятий усіма зацікавленими сторонами.

3.2 Формування та впровадження універсальної моделі компетенцій для дистанційної роботи ТОВ «Альпмонтаж»

Ґрунтуючись на результатах аналізу принципів віддаленої роботи в міжнародних та українських компаніях, а також узагальнення світового теоретичного та практичного досвіду розробки моделей компетенцій, виділено дев'ять основних навичок, які формують індивідуальні якості, необхідні для ефективної роботи компанії. Для віддалених співробітників особливо важливо забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію між різними рівнями організації. Серед ключових навичок можна виділити: управління часом (time-management), комунікабельність, гнучкість, стресостійкість, старанність, цифрову грамотність, посидючість, відповідальність, здатність приймати рішення, а також готовність до навчання. [37, с. 109].

Для підтвердження важливості дев'яти компетенцій, визначених як основні для успішної діяльності фахівців, було проведено експертне опитування серед 52 респондентів з використанням електронних анкет. Характеристики респондентів ТОВ «Альпмонтаж», включаючи їхній кар'єрний рівень, досвід роботи та сферу діяльності, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристика респондентів ТОВ «Альпмонтаж»

Категорія	Кількість респондентів, %
Вік	
Молодше 20 років	1
20-24 років	16,2
25-34 років	40,9
35-44 років	34,3
45-50 років	7,6
Кар'єрний рівень	
Початковий	4,7
Середній	30,2
Старший	47,2
Вищий виконавчий	17,9
Сфера (ir.kneu.edu.ua) діяльності організації	
Комерційна	84
Неприбуткова	2,8
Державна	13,2

У таблиці 3.3 представлені результати опитування щодо важливості компетенцій для віддалених співробітників. Перераховані дев'ять основних здібностей є ключовими макро-компетенціями, які виявляються через відповідні поведінкові індикатори (Додаток Д, таблиця 3.4). Це стане основою для створення універсальної компонентної моделі для співробітників ТОВ «Альпмонтаж», що працюють віддалено.

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо універсальну модель компетенцій для віддалених співробітників, яка враховує класифікацію компетенцій та відповідні поведінкові індикатори (рисунок 3.3). Для оцінки кваліфікації співробітників буде визначено вагу коефіцієнта компетентності в універсальній моделі для ТОВ «Альпмонтаж», із застосуванням професійного методу оцінки за шкалою Лайкерта, де рівень здібностей залежить від їхньої значущості (таблиця 3.5).

Таблиця 3.3 - Важливість вміння співробітників ТОВ «Альпмонтаж» працювати віддалено

Компетентності	Рівень володіння, %				
	Недостатній рівень	Рівень розуміння	Базовий рівень	Рівень досвіду	Рівень майстерності
Ефективне володіння часом (time-managment)	0,96	2,0	11,1	65,6	27,3
Комунікабельність	2,0	3,0	42,4	37,3	19,4
Гнучкість	2,0	2,0	24,2	50,5	28,2
Стресостійкість	0,96	9,1	25,3	50,5	21,2
Старанність	0	2,0	31,2	46,4	27,3
Цифрова грамотність	3,0	3,0	15,2	38,3	49,4
Посидючість	2,0	7,1	27,3	40,3	30,3
Відповідальність та прийняття рішення	0	5,0	25,3	54,5	22,3
Здібність до навчання	0	9,1	28,2	48,5	21,2

Шкала Лікерта або загальна рейтингова шкала - це психометрична шкала, яка зазвичай використовується в анкетах та опитувальниках [38, с. 130].

Ваговий коефіцієнт компетентності визначається на основі оцінок за шкалою Лайкерта, які встановлюються експертами та відображають професійну думку щодо важливості конкретних здібностей для співробітників, що працюють віддалено.

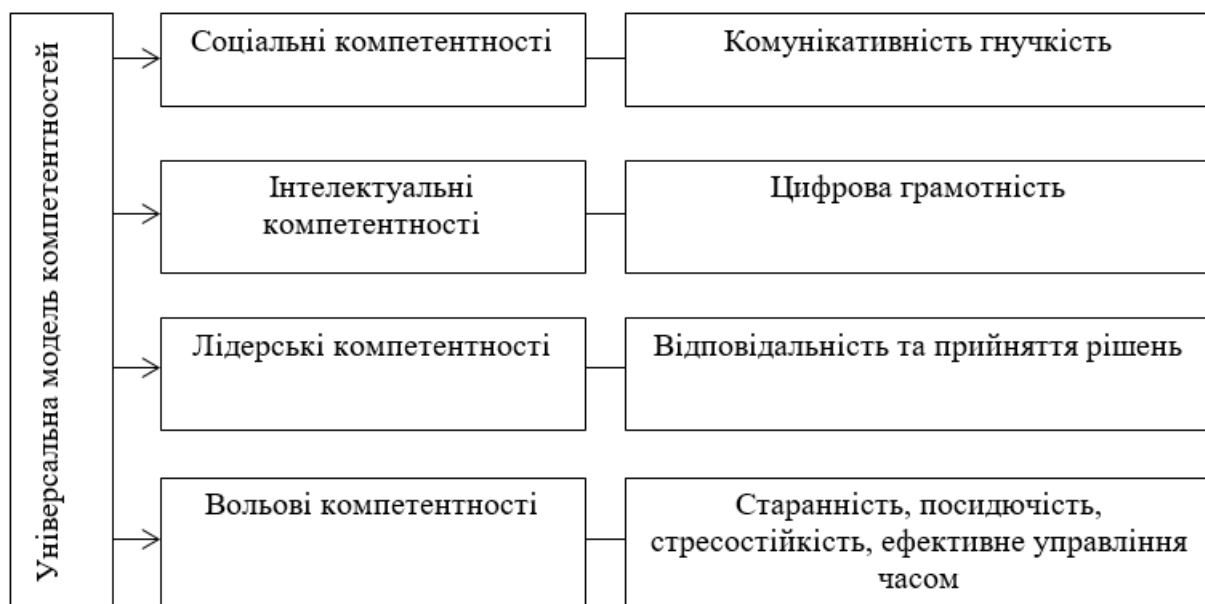


Рисунок 3.3 - Універсальна модель компетенцій для співробітників ТОВ «Альпмонтаж», що працюють у віддаленому режимі

Зважування компетенцій визначається за рівнянням 3.1 і являє собою відношення суми балів за цю компетенцію до суми балів за всі компетенції [38, с. 134]:

$$\alpha_i = \frac{\sum_{i=1}^n y_i(E_i)}{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^n y_i}, \quad (3.1)$$

де α_i – ваговий коефіцієнт і-тої компетентності;

i – номер компетентності;

$y_i(E_i)$ – бал присвоєний і-тій компетентності експертом;

$\sum y_i(E_i)$ – сума балів всіх експертів за і-тою компетентністю;

$\sum \sum y_i(E_i)$ – сума балів всіх експертів за всіма компетентностями.

Таблиця 3.5 - Шкала сумарних оцінок Лайкерта

Рейтинг (бали)	Шкала оцінок
0	Абсолютно не важливо. Відповідність поведінковим індикаторам компетенції не є необхідною для виконання посадових обов'язків і не має впливу на поточну ефективність роботи співробітника.
1	Не дуже важливо. Невідповідність поведінковим показникам компетенції має помірний вплив на поточну ефективність роботи працівника. Відсутність цієї здатності ускладнює виконання обов'язків на належному рівні.
2	Може бути важливо. Невідповідність поведінковим показникам компетенції може суттєво вплинути на поточну ефективність працівника. Без цієї здатності працівники не будуть здатні ефективно виконувати свої обов'язки.
3	Дуже важливо. Відповідність поведінковим показникам компетенції значно впливає на ефективність роботи співробітників. Без цієї здатності працівникові важко досягти високих результатів у виконанні своїх обов'язків.
4	Абсолютно важливо. Відповідність поведінковим показникам компетенції має суттєвий вплив на ефективність роботи співробітника. Без цієї здатності працівник не зможе ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

На основі результатів експертних опитувань та аналізу даних, отриманих через метод розрахунку вагових коефіцієнтів за наведену формулу, для кожної з дев'яти здібностей було визначено відповідний ваговий коефіцієнт для

інтегрального показника здібностей співробітників ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 3.6).

Основним показником здібностей співробітника є інтегральний показник, що враховує значення всіх дев'яти здібностей і коригується відповідно до їхнього вагового коефіцієнта [38, с. 135]. Для оцінки рівня наявності цих здібностей у співробітників ТОВ «Альпмонтаж» пропонується розробити поведінкові індикатори для кожної з наведених у таблиці 3.4 здібностей. Кожен працівник оцінюється за 9 компетенціями та поведінковими показниками, характерними для кожної компетенції (таблиця 3.4).

Керівництву або експертній комісії, створеній в компанії для оцінки співробітників, слід провести оцінку за такою бальною шкалою:

- 0 - повна відсутність певних показників поведінки для певних здібностей.;
- 0,5 - його часткова наявність;
- 1-явна наявність цього поведінкового показника у співробітників.

Таблиця 3.6-Розрахунок вагових коефіцієнтів здібностей співробітників ТОВ «Альпмонтаж», що працюють віддалено

Компетентності	Сума балів експертів за компетентністю, $\sum y_i(E_i)$	Ваговий коефіцієнт компетентності, α_i
Ефективне володіння часом (time-managment)	71	0,123
Комуникабельність	57	0,110
Гнучкість	56	0,105
Стресостійкість	48	0,112
Старанність	60	0,121
Цифрова грамота	68	0,109
Посидючість	51	0,110
Відповідальність та прийняття рішення	65	0,105
Здібність до навчання	54	0,115
$\sum \sum y_i(E_i)$	530	1,0

Експертна комісія може включати п'ятьох експертів ТОВ «Альпмонтаж», серед яких менеджери з персоналу, безпосередні керівники підрозділів, лінійні менеджери та керівники відповідних відділів, що взаємодіють з оцінюваним фахівцем. Середнє значення поведінкових показників розраховується на основі

оцінок фахівців, а середнє значення здібностей співробітників визначається згідно рівнянням (3.2) і (3.3) відповідно [39]:

$$\overline{X_{i,j}} = \frac{\sum_{t=1}^t X_{ij}(E_t)}{t}, \quad (3.2)$$

$\overline{X_{i,j}}$ – середнє значення j-го індикатора поведінки i-тої компетентності за балами експертів;

t (ir.kneu.edu.ua) – кількість експертів, що прийняли участь в оцінюванні;

i – порядковий номер компетентності;

j – порядковий номер індикатора поведінки в компетентності;

$X_{i,j}$ – значення j-го індикатора поведінки i-тої компетентності за балами експертів;

$X_{i,j}(E_t)$ – середнє значення j-го індикатора поведінки (ir.kneu.edu.ua) i-тої компетентності t-го експерту;

$$X_i = \frac{\sum_{j=1}^n \overline{X_{i,j}}}{n}, \quad (3.3)$$

де X_i – значення i-тої компетентності;

$\overline{X_{i,j}}$ – середнє значення j-го індикатора поведінки i-тої компетентності за балами експертів;

n – кількість індикаторів поведінки в кожній компетентності.

Пропонуємо інтерпретувати результати середнього значення отриманих компетенцій відповідно до шкали Гаррінгтона (функція бажаності), наведеної в таблиці 3.7 [15].

Таблиця 3.7 - Шкала Харінгтона

Рівень (Функція Харінгтона)	Межі значень бальної шкали для оцінки індикаторів МК	Діапазони якості оцінки компетентності
Нижчий рівень	(0 – 0,2]	дуже погано
Рівень нижче середнього	(0,2 – 0,37]	погано
Середній рівень	(0,37 – 0,63]	задовільно
Рівень вище середнього	(0,63 – 0,8]	добре
Високий рівень	(0,8 – 1,0]	дуже добре

Для прийняття адміністративного рішення щодо співробітника інтегральний показник здібностей співробітника ґрунтується на значенні здібностей, що визначається з використанням пропонованого вагового коефіцієнта і наступної формули (3.4) [39]:

$$I = \sum x_i \cdot a_i, \quad (3.4)$$

де I – інтегральний показник компетентності працівника;

x_i – значення балів i -тої компетентності працівника;

a_i – коефіцієнт вагомості i -тої компетентності.

Пропонується використовувати шкалу Харінгтона [40, с. 86] для інтерпретації інтегрального показника компетентності співробітників, що дозволяє керівництву компанії ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

У разі оцінки співробітника як «дуже поганий» або «незадовільний», керівництву слід організувати його роботу в офісі та обрати відповідну програму навчання або тренінг для розвитку конкретних здібностей. Якщо оцінка перебуває в межах «задовільний», керівник організовує навчання для вдосконалення менш виражених здібностей, частково в офісі, частково віддалено. Для оцінок «хороший» та «дуже хороший» керівник може перевести співробітника на повний віддалений режим роботи, залишаючи виконання професійних обов'язків.

Модель компетенцій для віддалених співробітників є частиною загальної моделі компетенцій для професіоналів у різних сферах. Результати та ефективність роботи співробітника залежать від правильних дій керівника, які повинні відповідати вимогам онлайн-середовища, а також від рівня розвитку основних необхідних здібностей.

3.3 Створення нечіткої когнітивної карти компетенцій як інструмента рекрутингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж»

У сучасному світі, де технології розвиваються стрімко, автоматизація процесу підбору персоналу стає все більш актуальною проблемою. Людські ресурси без сумніву є одним із головних чинників успіху компанії і відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і знизити витрати на ресурси. Велика кількість даних про кандидатів на етапах найму та відбору (резюме, відгуки, результати тестів, звіти, статистика) вимагає ефективних інструментів для їх збору, зберігання та аналізу, причому сучасні методи повинні пропонувати більше, ніж просто збереження даних. В результаті з'являється великий і складний обсяг інформації, який важко аналізувати та інтерпретувати. Саме в таких випадках ефективними стають системи підтримки прийняття рішень. Підбір персоналу є завданням, яке не можна вирішити без використання таких систем [41, с. 19].

М'які навички, або «soft skills», мають величезне значення в сучасному робочому середовищі. Для фахівців з персоналу та рекрутерів оцінка цих навичок у кандидатів і співробітників є ключовою для створення ефективних команд, підвищення продуктивності та розвитку сильної корпоративної культури. Важливість «soft skills» в рекрутингу подано в таблиці 3.8 [42, с. 97].

Під час співбесіди рекомендується задавати поведінкові питання та запитувати кандидатів про конкретні приклади з їхнього досвіду. Питання, що розбиті за категоріями «soft skills», наведені в додатку Г.

У конкурентному середовищі ринку праці в ІТ-сфері навички роботи з програмним забезпеченням стали важливим фактором успішного підбору персоналу. Хоча технічні знання залишаються важливими, сильні міжособистісні навички можуть значно впливати на здатність ефективно використовувати іноземні мови, зокрема італійську [44].

Таблиця 3.8 - Важливість «soft skills» в рекрутингу

«soft skills»	Характерна особливість
Покращення командної співпраці	Добре збалансована команда, що володіє різними навичками, необхідна для реалізації комплексного проекту. Професійні навички сприяють ефективній співпраці, усуваючи бар'єри між відділами та забезпечуючи безперебійну комунікацію між членами команди.
Зменшення плинності кадрів	Дослідження показали, що значна кількість працівників залишає свої робочі місця через проблеми, пов'язані з робочою культурою та міжособистісними стосунками. Наймаючи кандидатів із сильними комунікативними навичками, організації можуть створити сприятливе робоче середовище та зменшити плинність кадрів.
Покращення відносин з клієнтами	Експерти часто взаємодіють із клієнтами та кінцевими користувачами. Такі навички, як комунікабельність та Емпатія, можуть допомогти налагодити стосунки, підвищити задоволеність клієнтів та сприяти встановленню з ними довгострокових стосунків.
Зростання інновацій	Інновації процвітають в середовищі, де відбувається вільний обмін ідеями і члени команди з комфортом вносять свій вклад. М'які навички сприяють культурі відкритості та підвищують креативність та навички вирішення проблем.
Адаптивність до змін	ІТ-середовище постійно змінюється, і фахівцям доводиться постійно пристосовуватися до нових технологій і методологій. М'які технології, такі як адаптивність, дозволяють працівникам приймати зміни та залишатися актуальними на своїй посаді.

Щоб використати переваги «soft skills» в рекрутингу, слід запровадити кілька стратегій (таблиця 3.9) [43, с. 10].

Таблиця 3.9 - Інтеграція «soft skills» у процес рекрутингу

«soft skills» у процесі рекрутингу	Характерна риса
Переосмислити посадові інструкції	Включіть в опис вакансії конкретні вимоги до "м'яким навичкам" поряд з технічною кваліфікацією. Це дозволить кандидатам з самого початку зрозуміти важливість цих якостей
Поведінкові співбесіди	Задавайте контекстуальні запитання під час співбесіди, щоб оцінити навички кандидата у вирішенні проблем, комунікативні навички та вміння працювати в команді. Минулі дії можуть стати хорошим показником майбутньої роботи
Оціночні тести	Щоб об'єктивно оцінити ваші комунікативні навички, скористайтеся інструментом оцінки. Ці тести можуть надати цінну інформацію про емоційний інтелект кандидата та про те, як він може влитися в існуючу команду.
Навчання та розвиток	Це створює постійні можливості для розвитку та вдосконалення кваліфікації наявних співробітників, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та створенню більш гармонійного робочого середовища.

Компанії, які розуміють важливість «soft skills» і активно включають їх у процес підбору персоналу, не лише залучають кращих фахівців, а й сприяють

створенню позитивного та інноваційного робочого середовища. Завдяки «soft skills» можна зміцнити команду, покращити взаємодію з клієнтами та зберегти лідерство в IT-індустрії, що постійно змінюється.

Використання нечіткої карти когнітивних здібностей у процесі підбору персоналу є сучасним підходом до управління людськими ресурсами, що дозволяє оцінювати, відбирати та адаптувати кандидатів за допомогою гнучкої та багатогранної моделі особистісних здібностей, яка враховує як чіткі, так і нечіткі аспекти. Нечітка карта когнітивних здібностей — це модель, що включає знання, навички, риси особистості та поведінкові патерни, які сприяють успішній роботі працівників на конкретних посадах. Вона дозволяє уявити здібності не тільки як чітко визначені характеристики, а й як невизначені і змінні фактори, що можуть змінюватися в залежності від ситуації [45, с. 172].

Нечітка когнітивна карта — це модель, заснована на нечіткій логіці, що дозволяє виявляти "сірі області", які не завжди можна точно визначити або представити чисельно, але вони дають можливість оцінити ті аспекти, що не піддаються точному вимірюванню.

Використання нечітких карт когнітивних здібностей для підбору персоналу є інноваційним підходом, який включає застосування нечіткої логіки та когнітивних моделей для оцінки кандидатів. Це дозволяє враховувати не тільки явні та чітко вимірювані здібності, але й менш очевидні якості, такі як сенсорний інтелект, комунікаційні навички, здатність до навчання та адаптивність. Розглянемо переваги рекрутингу на основі нечіткої когнітивної карти компетенцій (таблиця 3.10).

Один з ефективних сучасних методів підбору персоналу за допомогою багатокритеріального аналізу — це метод "ідеальної точки" або "ідеального кандидата". Він ґрунтується на обчисленні відстані між точками в багатовимірному просторі критеріїв, які відповідають ідеальній альтернативі та оптимальному вибору, що співвідносяться з альтернативами, які розглядаються в конкретному випадку [46, с. 360].

Згідно з цією методологією, ідеальна альтернатива має найвищу цінність серед усіх можливих стандартів. Приклад застосування методу "ідеальний

кандидат" полягає в підборі претендента на посаду головного інженера ТОВ «Альпмонтаж». Немає сумнівів в тому, що для найкращого підбору персоналу необхідно враховувати ряд факторів, які індивідуальні для кожної конкретної ситуації. Через велику кількість таких факторів компаніям, які хочуть аутсорсинг, слід вибрати найважливіші, які впливають на вас, щоб отримати найкращі результати.

Когнітивні карти дозволяють візуально (за допомогою зручного графічного відображення) всебічно оцінити досліджувану ситуацію, визначити причинно-наслідковий зв'язок між параметрами системи і її впливом на ситуацію в цілому.

Таблиця 3.10 - Переваги та недоліки традиційних методів рекрутингу та рекрутингу на основі нечіткої когнітивної карти компетенцій

Переваги	Особливості
Гнучкість і адаптивність оцінки	Нечіткі когнітивні карти дозволяють уникнути широкого спектру здібностей, як технічних, так і "м'яких", які мають вирішальне значення для успішної роботи кандидата. Оцінка компетентності за нечіткою шкалою дозволяє зафіксувати не тільки чітко вимірні характеристики, а й потенціал кандидатів. Це не завжди застосовується при використанні стандартних тестів або співбесід.
Урахування взаємозв'язків між компетенціями	У класичних методах оцінки кожна здатність, як правило, оцінюється окремо, не враховуючи, як ці здібності взаємодіють між собою. Нечіткі когнітивні карти дозволяють вибудовувати зв'язки між компетенціями і отримувати більш точну і реалістичну картину ситуації. Наприклад, для високого рівня лідерства можуть бути важливі не тільки технічні навички, а й комунікативні навички, емоційна стабільність і здатність справлятися зі стресом. Оцінка цих здібностей окремо не є більш корисною, ніж встановлення зв'язків між ними, і це дозволяє нам робити висновки про ефективність.
Прогнозування майбутнього розвитку	Використання нечітких когнітивних карт може знизити не тільки поточний рівень розвитку здібностей кандидата, але і потенціал для майбутнього розвитку. Це стосується довгострокових стратегій підбору персоналу, які можуть розвиватися в нових напрямках і відповідати вашим змінам, слідуючи за наявними у вас кандидатами. Наприклад, кандидат, який на даний момент не має повних можливостей, але має високий потенціал розвитку (наприклад, здатність швидко навчатися або адаптуватися), є хорошим кандидатом для організації в довгостроковій перспективі як особистість.
Зниження суб'єктивізму при прийнятті рішень	Традиційні методи оцінки кандидатів часто враховують суб'єктивні фактори — оцінка поведінки кандидата під час співбесіди може значною мірою залежати від особистих звичок та емоційного стану рекрутера в момент інтерв'ю. Нечіткі когнітивні карти допомагають знизити вплив таких суб'єктивних факторів, не заснованих на чітких критеріях, враховуючи як знання, так і здібності кандидата.

Когнітивний аналіз складних ситуацій, таких як вибір найбільш підходящого кандидата, можна поділити на кілька етапів [47]. Першим і одним з найважливіших є визначення основних завдань і цілей. Другий етап передбачає вивчення соціально-економічних процесів, що пов'язані з поставленими цілями. Важливим є також визначення вимог, умов та обмежень, характерних для досліджуваної ситуації. Наступний етап — збір, систематизація та аналіз наявної статистичної та якісної інформації щодо проблеми. Джерелами інформації зазвичай виступають публічні платформи, інтернет, наукові публікації, досвід співробітників, практики інших компаній, а також аналіз перевірених рішень і методик відбору кандидатів. Четвертий етап включає визначення групою експертів основних характеристик досліджуваного процесу і взаємозв'язків між ними, а також виокремлення найбільш важливих та впливових факторів.

Наступним етапом є побудова когнітивної (графічної) моделі ситуації. Кандидати на важливі посади проходять кілька етапів оцінки: перевірка резюме, співбесіда, телефонні інтерв'ю тощо, тому доцільно розробити пункти, що взаємопов'язані, залежно від кількості етапів оцінки [48]. Функціональну модель можна представити за допомогою методології IDEF0 (SADT). Це дозволяє створити опис системи та її зовнішнього оточення до прийняття остаточних рішень щодо вимог до системи. Модель у позначенні IDEF0 являє собою набір ієрархічно організованих, взаємопов'язаних діаграм. Приклад контекстної діаграми для декомпозиції показано на малюнку 3.4 (Додаток Е).

Технологія, яка дозволяє оцінювати потенціал наявного персоналу для виконання бізнес-процесів за допомогою комп'ютерних систем, відіграє важливу роль у визначенні можливостей залучених співробітників [49, с. 39].

Працівник, який є ідеальним для однієї компанії, може не відповідати вимогам іншої. Деякі керівники шукають кандидатів, здатних швидко досягти результатів, в той час як інші готові витратити час на навчання людей без досвіду. Оскільки потреби і умови можуть бути різними, кожне завдання вимагає адаптації існуючих методів або навіть пошуку нових підходів.

Для точнішої оцінки можливостей персоналу необхідний індивідуальний

підхід, який враховує особливості галузі. Чим більше персоналізованих послуг надає програмне забезпечення, тим ефективніше можна підібрати кваліфікованих співробітників.

На цьому етапі необхідно взаємодіяти з безпосереднім керівником майбутнього співробітника. За допомогою сучасних технологій створюється ідеальний профіль співробітника, визначаються якості, що сприяють максимальному досягненню результату. Цей метод дозволяє менеджерам з персоналу відбирати кандидатів у порівнянні з ідеальним профілем та виключати кандидатів, які не мають необхідних навичок.

Для відбору кандидатів на корпоративні та штатні посади пропонується застосовувати когнітивне моделювання за допомогою нечіткої когнітивної карти, яка включає широкий спектр критеріїв для оцінки компетенцій і навичок. Процес відбору реалізується через систему підтримки прийняття рішень, де взаємозв'язки між критеріями виражаються через ваги позитивного та негативного впливу. Нечітка карта когнітивних здібностей, як інструмент підбору персоналу, використовує нечітку логіку, що дозволяє організаціям більш гнучко та комплексно підходити до оцінки кандидатів, враховуючи аспекти, які не завжди охоплюються традиційними методами. Це дозволяє здійснювати більш точний відбір і підвищувати ефективність процесу.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій SOFT SKILLS TOB «Альпмонтаж» запропоновано розробку матриці компетенцій для працівників підприємства. Обґрунтовано використання матриці компетенцій як ефективного інструменту управління людськими ресурсами. Розглянуто основні етапи розробки та впровадження матриці компетенцій, зокрема, її застосування для різних цілей оцінки персоналу,

планування кар'єри та розробки навчальних програм. Запропоновано визначення компетентності як «здатності виконувати завдання або функції на високому рівні».

Зазначається, що матриця компетенцій може містити ключові компетенції, поведінкові показники та критерії оцінки. Запропоновано такі алгоритми розробки матриць компетенцій: визначення цілей і завдань; аналіз вимог до роботи; визначення компетенцій; опис компетенцій; критерії оцінки та впровадження матриць компетенцій. Запропоновано деякі рекомендації щодо розробки матриці компетенцій, зокрема, матриця компетенцій повинна розроблятися з урахуванням особливостей організації та її культури, матриця компетенцій повинна розроблятися на основі об'єктивних даних. Наведено приклади матриць компетенцій для різних посад, особливо для посад менеджерів з персоналу ТОВ «Альпмонтаж». Зазначено, що матриця компетенцій є ефективним інструментом управління людськими ресурсами, який може використовуватися для різних цілей. З його допомогою можна оцінювати рівень розвитку співробітників ТОВ «Альпмонтаж», виявляти сильні і слабкі сторони співробітників, планувати кар'єру співробітників і розробляти програми навчання для співробітників.

Запропоновано методологічний аспект формування та впровадження універсальної моделі компетентностей для роботи в дистанційному режимі на ТОВ «Альпмонтаж». Представлено методологічні аспекти формування та впровадження універсальної моделі компетенцій для співробітників ТОВ «Альпмонтаж», які перейшли на віддалену роботу, визначено актуальність та новизну дослідження. Розроблено профілі соціальних і особистісних здібностей. Були проведені професійні опитування, які продемонстрували важливість наявності у співробітників ТОВ «Альпмонтаж» здатності працювати віддалено. Виділено поведінкові показники для ключових компетенцій. Запропонована універсальна модель здібностей. Розрахований відповідний ваговий коефіцієнт компетенції. Розробляються рекомендації щодо впровадження представленої моделі, оцінки співробітників ТОВ «Альпмонтаж» і прийняття відповідних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено концептуальні підходи до формування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій SOFT SKILLS. Досліджено сутнісну характеристику рекрутингу в системі управління персоналом; обґрунтовано формування навичок «soft skills» у працівника; визначено особливості застосування рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій персоналу.

Питання рекрутингу персоналу актуальне в наш час і дуже цікаве для успішних компаній. Для успіху свого бізнесу керівнику необхідно створити надійний фундамент для своєї компанії і сформував колектив, здатний реагувати на зміни навколишнього середовища і потреб. Основними вимогами сучасного економічного середовища до співробітників усіх рівнів є надійність і професіоналізм.

Рекрутинг персоналу – це невід’ємні елементи процесу підбору персоналу, повністю відрізняються один від одного. Прийняття на роботу по праву можна назвати бізнес - процесом комунікації, оскільки він приносить безпосередню користь споживачам за рахунок послідовного поведінки і надання якісного персоналу. Таким чином, правильний вибір кандидата допоможе підвищити продуктивність, прибуток і підвищити мотивацію і лояльність співробітників. У свою чергу, неправильний вибір може привести до високої плинності кадрів (і, отже, нестабільності, зниження прибутковості і т.д.). Крім того, через недостатню здатність співробітників впливати на виробничий процес спостерігається низька продуктивність, зниження конкурентоспроможності і т. д.

Було проведено дослідження вимог до «soft skills». Результати показали, що більшість роботодавців розуміють необхідність наявності «soft skills» у потенційних співробітників і приділяють цьому критерію значну увагу. Було визначено «soft skills», які наразі є найбільш затребуваними серед роботодавців країни. На основі аналізу світового досвіду розвитку навичок 21 століття в освітніх

програмах було запропоновано перелік «soft skills». Визначено, що найбільш важливими «soft skills» (з найвищим рейтингом) є критичне мислення та прийняття рішень, креативність, комунікабельність та колаборація (вміння працювати в команді). Вони дозволяють їм вирішувати складні професійні завдання.

У розділі 2 роботи здійснено аналіз універсальних компетенцій «soft skills» персоналу ТОВ «Альпмонтаж». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, проведено оцінювання компетентностей персоналу ТОВ «Альпмонтаж», а також досліджено формування «soft skills» працівників на ТОВ «Альпмонтаж».

Провайдер компанії «Київстар» - ТОВ «Альпмонтаж». В аналізі господарської діяльності ТОВ «Альпмонтаж» зазначено, що у 2022 році чистий прибуток від реалізації продукції ТОВ «Альпмонтаж» знизився у 2021 році на 21,8% порівняно з 2023 роком, а у 2022 році - на 30,3% порівняно з 2022 роком, середня чисельність співробітників ТОВ «Альпмонтаж» знизилася з 224 у 2021 році до 137 у 2022 році. 2023 рік. Чисельність зайнятих збільшилася на 18,2%. У 2021-2023 роках збільшується вироблення робітників. Продуктивність праці 1 працівника у 2022 році зросла порівняно з 2021 роком. У 2023 році він збільшився на 27,9% і на 10,2% порівняно з 2022 роком. Така ситуація пояснюється тим, що зростання чистого прибутку від реалізації продукції виявився вище, ніж зростання середньооблікової чисельності співробітників в 2023 році.

Матеріальні витрати у 2022 році зросли порівняно з 2021 роком на 13,1%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком - на 43,2%. Середньорічна вартість основних засобів зростає. Таким чином, середньорічна вартість основних фондів у 2022 році збільшилася до 2021 року на 11,7% порівняно з 2023 роком, а у 2022 році - на 10,8%.

Найбільшу частку в 2021 році займали акції, в яких товари пояснюються особливостями виробництва. Дані в таблиці 2.5 показують, що річна дебіторська заборгованість збільшилася на 19 117,4 тис.грн. Слід зазначити, що компанія повністю розрахувалася зі своїм бюджетом. У 2022 році частка інших поточних рахунків значно збільшилася у 2021 році - з 36,5% у 2022 році до 50,4%.

В рамках дослідження були виявлені і проаналізовані зміст і показники

сформованості особистісних характеристик, що лежать в основі профілю компетенцій. Можливості співробітників відрізняються від існуючих. Він формує карту необхідних загальних і професійних компетенцій співробітників, визначає пріоритети і вагові коефіцієнти компетенцій відповідно до матриці попарних порівнянь, оцінює їх на основі 360 методів володіння співробітниками необхідними компетенціями, визначає ключові рівні відповідності співробітників всім компетенціям, інтерпретує результати і приймає рішення про подальший розвиток співробітників. участь в організаційних перетвореннях.

В ході багатовекторного розвитку, яке ґрунтується на аналізі результатів проведеного аналізу, ставиться діагноз. Застосування вдосконаленого методу було здійснено на прикладі діагностики загальної та професійної компетентності фінансового директора ТОВ «Альпмонтаж». Для формування успішної та ефективної команди на підприємстві був використаний метод діагностики здібностей співробітників. Він заснований на формуванні карти необхідних загальних і професійних здібностей кожного співробітника, на відміну від існуючих.

З метою вдосконалення рекрутингу на засадах ефективного застосування універсальних компетенцій SOFT SKILLS ТОВ «Альпмонтаж» запропоновано розробку матриці компетенцій для працівників підприємства; запропоновано методологічний аспект формування та впровадження універсальної моделі компетентностей для роботи в дистанційному режимі на ТОВ «Альпмонтаж». Запропоновано формування нечіткої когнітивної карти компетенцій як інструменту рекрутингу персоналу ТОВ «Альпмонтаж».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Качан К. П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К. : Юридична книга, 2005. 359 с.
2. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого- правової характеристики та механізму їхньої реалізації. Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. 2009. № 3. С. 174–182.
3. Божанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві. Економічний простір. 2008. № 12/2. С. 35–40.
4. Наумік К. Г., Жилияєва І. Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організаціях. Проблеми економіки. 2010. № 2 С. 56-60.
- 5 Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. № 131. С. 53–63.
6. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 75–84.
7. Кир'янова О. В., Павлова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми. Соціально-трудова відносини теорія і практика. 2015. № 2. С. 130–137.
8. Махсма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. Формування ринкової економіки. 2010. Спецвипуск. Т. 3. С. 204–211.
9. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. 2014. № 2. С. 418–424.
10. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 227–232.

11. Семеняк Я. С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2. Т. 3. С. 119–124.

12. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4. С. 230–238.

13. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313-318.

14. Оніщук А.С., Шкода М.С. Маркетингові дослідження ринку рекрутингових послуг. III всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». С. 229-235.

15. Кудінова М.М., Євтушенко В.А., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. Східна Європа. Економіка, бізнес та управління. 2017. № 3(08). С. 158–164.

16. Деля О. Особистість керівника як чинник ефективного управління. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(2). С. 187–189.

17. Наход С.А. Значущість «soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. № 63. С. 131–135.

18. Коваль К.О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2015. № 2. С. 162–167

19. Кучинова Н.М. Розвиток креативної складової професійного мислення майбутніх маркетингологів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2017. 248 с.

20. Що таке hard skills і «soft skills»: як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-takehard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec> (дата звернення: 21.11.2024).

21. Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. № 3(27).

(economyandsociety.in.ua) С. 137–145.

22. Семеняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. Економіка і організація управління. 2016. № 3(23). С. 410–416.

23. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 75–84.

24. Семеняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 113–117.

25. Печуляк Ю.С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 70–74.

26. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 963–968.

27. Кваліфікаційна робота : методичні рекомендації щодо її виконання здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2024. 43 с.

28. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 227–232.

29. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. Вип. 14. С. 282–286.

30. Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. Проблеми економіки. 2010. № 2. С. 56–60.

31. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. Вісник Національного технічного університету. Технічний

прогрес і ефективність виробництва. 2010. № 59. С. 87–95.

32. Жилияєва І.Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 21. С. 174–180.

33. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27. С. 82–86.

34. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 87–90.

35. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

36. Малєєва О.В., Артюх Р.В., Персіянова О.Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 2(4). С. 25–33.

37. Галаз Р.І. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2014. № 12. С. 109–113.

38. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134.

39. Мандро Л.О. Показники формування «soft skills» майбутніх соціальних працівників. Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Science: Key Aspects» (July 19-20, 2023). Rome, Italy. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.07.2023.008>

40. Прохоровська Л. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. №23. С. 86-90.

41. Мікловда В. П., Кубіній В. В., Сусіденко В. Т., Югас Е. Ф. Матриця

компетенцій як інструмент стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. №1 (51). С. 19-22.

42. Винничук Р. О. Дослідження ролі матриці компетенцій в управлінні персоналом. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 11(17). С. 97-106.

43. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 10–16.

44. Petrova I., Balyka O., Kachan H. Digital economy, and digital employment appearance. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10(2). Pp. 10–20. doi:10.21511/slrrp.10(2).2020.02 (дата звернення: 20.11.2024).

45. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.

46. Волобоєва І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2018. № 1. С. 360–366.

47. Оцінка важливості ключових компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи. URL: <https://forms.gle/SC5M9kNA99yPTARu8> (дата звернення: 23.11.2024).

48. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 25. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> (дата звернення: 23.11.2024).

49. Мартовицький В. О., Даниленко Д. О., Лукашов С. А., Росінський Д. М., Сухотеплий В. М. Метод прийняття рішення при відборі (рекрутингу) персоналу на основі нечітких когнітивних карт. Системи управління, навігації та зв'язку. 2021. випуск 2(64). С.39-49.