

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: «Значення soft skills для бізнесу в 21 столітті»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Шевченко Д.В.

Керівник

Сидоренко О. В.

Доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу та
управління бізнесом

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 20____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФЕНОМЕНУ «SOFT SKILLS» У БІЗНЕСІ В 21 СТОЛІТТІ.

1.1. Теоретичні основи «soft skills» як складової професійних компетенцій сучасного фахівця

1.2. Методологія розвитку м'яких навичок на робочому місці

1.3. Проблема вимірювання м'яких навичок персоналу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНТРАНС»

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства як соціально-економічної системи

2.2. Структура управління підприємством

2.3 Оцінка компетентностей персоналу ТОВ «Сантранс»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ «SOFT SKILLS» СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ «САНТРАНС»

3.1. Аналіз системи навчання персоналу на ТОВ «Сантранс»

3.2. Рекомендації з удосконалення системи навчання персоналу

3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний діловий світ постійно розвивається, а робоче місце стало складнішим та динамічнішим. В епоху стрімкої інтеграції суспільства в інформаційний простір, появою нестандартних напрямків розвитку економіки, персоналу та підприємства загалом, технічних навичок вже стає недостатньо для того, щоб працівники могли змагатись в цьому висококонкурентному глобальному робочому середовищі та пристосовуватись до мінливих умов бізнесу, тому головною конкурентною перевагою стає наявність у співробітників м'яких навичок, тобто soft skills. Компанії, які визнають важливість цих навичок та інвестують у їх розвиток серед своїх працівників, можуть збільшити продуктивність, поліпшити задоволення клієнтів, досягти бажаних прибутків та безперервного зросту бізнесу.

Пандемія COVID-19 та військовий стан в Україні додали необхідності в дослідженні та вивченні ролі soft skills для бізнесу, оскільки дистанційна робота, віртуальна комунікація та співпраця стали нормою для багатьох компаній. М'які навички дозволяють справлятися зі стресовими ситуаціями, краще контролювати свої емоції, ефективніше спілкуватися, працювати в команді та покращувати психологічну обстановку в колективі навіть в умовах небезпеки.

Таким чином, дослідження проблеми важливості м'яких навичок для бізнесу в 21 столітті є дуже актуальною, оскільки може надати цінну інформацію для компаній, співробітників і освітян, щоб краще зрозуміти цей феномен та розробити ефективніші стратегії розвитку та покращення робочого місця.

Для теми магістерської роботи «Значення soft skills для бізнесу в 21 столітті»:

- **об'єктом дослідження** є значення soft skills для бізнесу;
- **предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та організаційно економічні аспекти soft skills для бізнесу в 21 столітті;
- **мета магістерської роботи:** дослідити теоретико – методологічні засади феномену «soft skills» для бізнесу в 21 столітті та обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення системи їх розвитку.

Для реалізації поставленої мети, було сформульовано наступні завдання:

1. На основі теоретичного аналізу літературних джерел обґрунтувати феномен «soft skills» як складової професійних компетенцій сучасного фахівця.
2. Окреслити методологію розвитку м'яких навичок на робочому місці
3. Охарактеризувати вимірювання м'яких навичок персоналу та виявити проблеми пов'язані з цим аспектом
4. Охарактеризувати та проаналізувати діяльність підприємства як соціально – економічну систему
5. Здійснити аналіз структури управління підприємством та на основі емпіричного дослідження виявити домінуючу організаційну культуру
6. Здійснити оцінку компетентностей персоналу на основі емпіричного дослідження та скласти профіль «soft skills» співробітників товариства
7. Здійснити комплексний аналіз системи навчання персоналу, з'ясувати наявну програму розвитку, її переваги та недоліки.
8. Розробити поетапні рекомендації з удосконалення системи персоналу товариства визначивши рушійні та стримуючі сили запропонованого проекту
9. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань використовувалися теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення теоретичних джерел, систематизація; емпіричні методи: метод порівняння, спостереження, методика оцінки організаційної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), опитувальник особистості «Велика п'ятірка» за адаптацією А. Б. Хромовим.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у розробці теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо впровадження удосконалення

управління розвитку персоналу з урахуванням міжнародного досвіду. В процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- уточнено сутність та зміст поняття «soft skills», що дало змогу визначити значимість розвитку м'які навичок для бізнесу в 21 столітті;
- удосконалено систему розвитку та навчання персоналу ТОВ «Сантранс»;
- запропоновано рекомендації щодо покращення емоційної нестійкості та експресивності персоналу на підприємстві ТОВ «Сантранс».

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми розвитку «soft skills» у бізнес середовищі та в розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення наявних навичок для ТОВ «Сантранс».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на конференції по захисту науково-дослідної роботи. Результати дослідження були опубліковані в статті на тему «Роль soft та hard skills в управлінні розвитком персоналу» та у тезах на тему «Роль soft skills в управлінні бізнесом», що зберігаються в репозиторії бібліотеки НАУКМА.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст містить 13 рисунків, 17 таблиць, 4 формули та 3 додатка. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФЕНОМЕНУ «SOFT SKILLS» У БІЗНЕСІ В 21 СТОЛІТТІ

1.1. Теоретичні основи «soft skills» як складової професійних компетенцій сучасного фахівця

Через низку факторів сучасне бізнес-середовище стає все більш складним, невизначеним та конкурентним. Організації всіх типів розглядають людський ресурс як ключовий актив, який відіграє вирішальну роль у результативності та успіху організації. Роботодавці зазвичай віддають перевагу співробітникам з гармонійним поєднанням компетенцій, тобто на додаток до hard знань і навичок, що базуються на дисциплінах, для просування по кар'єрних сходах вважається обов'язковий рівень розвитку "м'яких" навичок. Професіонали бізнесу вважають, що професійні та технічні навички самі по собі не допоможуть досягти організаційних цілей і завдань. Згідно з дослідженнями, проведеними в Гарвардському та Стенфордському університетах, лише 15% кар'єрного успіху забезпечується "твердими" навичками, тоді як інші 85% - "м'якими" навичками. На думку П. Клаус, «soft skills» або зроблять кар'єру успішною, або зруйнують її [32, с. 86].

М'які навички є значним викликом для практиків, політиків, тренерів та дослідників через відсутність єдиного визначення та конкретної концептуальної основи для розуміння сфери м'яких навичок. За весь час вивчення поняття «soft skills», дослідників по-різному інтерпретували його у своїх наукових працях. О. Сосницька визначала «soft skills», як комунікативні та управлінські таланти [18]. Бабій характеризувала «soft skills», як особистісні якості та звички, які доповнюють професійні знання [1, с.18]. Гайдученко Е. та Марушев А. поняття «soft skills» пов'язували з тим, як саме люди знаходять спільну мову між собою. Давидова В. описувала м'які навички, як набутий досвід завдяки освіті, особистій життєвій практиці та як саме людина використовує їх у професійній

діяльності [3]. Таким чином, можна сказати, що soft компетенції визначають як соціально- трудову характеристику.

Відповідно до теорії Річарда Альмонте «soft skills» розглядались як серія слів, жестів і поведінки, заснованих на окремих фрагментах культурно обумовлених знань, історії, теорій та які в сукупності сигналізують про компетентність фахівця у певній галузі. Він розділив «soft skills» на дві основні категорії. Перша категорія — це навички зовнішнього спілкування або міжособистісні і вона включає в себе 3 піднавички:

1. Комунікація, що розділена на дві основні категорії. Перша включає різні формати та стилі спілкування, необхідні на конкретному робочому місці; друга - різні комунікативні навички, необхідні для сприяння ефективним реляційним і ситуативним аспектам спілкування.

2. Робота в команді, яка включає такі піднавички: активне слухання, співпрацю та координацію, вирішення конфліктів та успішний вплив/переконання.

3. Орієнтація на обслуговування клієнтів. Категорія включає окремі набір навичок: налагодження контакту, підтримка позитивних відносин з клієнтами, задоволення потреб [25, с. 17].

350 роботодавців, які взяли участь в опитуванні в Торонто в 2013 році щодо навичок м'якого спілкування, визначили, що комунікація є найважливішою soft навичкою, під якою вони мали на увазі саме її стосункові аспекти: вміли спілкуватися, вміли виявляти шанобливість і повагу, коли це потрібно, і вміли контролювати гнів і розчарування під час розмови з клієнтами та колегами. У дослідженнях Webster та Sundaram 2009 року, Nwabueze та Mileski 2018 року було виявлено, що стилі спілкування, які виділяють на перший план реляційність - поліпшення стосунків між комунікантами, є послідовним провісником позитивних організаційних показників, таких як підвищення лояльності замовників і клієнтів [33, 44].

Поясненням того, чому організації вимагають, щоб співробітники працювали в командах, є очікування, що вони виконуватимуть деякі завдання

ефективніше, ніж як окремі особи, і таким чином сприятимуть досягненню цілей організації [25, с. 45]. Тобто, в будь-якій команді співробітники мають бути гнучкими як щодо поставленого завдання, так і щодо тісної співпраці з іншими колегами, бути терплячим до різних стилів роботи та особистості. Ефективна командна робота та співпраця на робочому місці передбачає роботу з іншими над проектами, зберігаючи при цьому колегіальне, позитивне та корисне ставлення.

На думку Касамаковіс, перехід багатьох галузей до використання онлайн-інструментів, включаючи соціальні мережі, для формування навичок обслуговування клієнтів - особливо під впливом пандемії Covid-19 - означає, що навички обслуговування клієнтів через соціальні мережі стали однією з найважливіших сфер, що викликають занепокоєння роботодавців. Він зазначає, що роботодавці потребують співробітників, які знають, як взаємодіяти з клієнтами і позитивно представляти свою організацію в соціальних мережах, і вони вважають таке використання соціальних мереж більш важливим, ніж інші компетенції, такі як виробництво контенту, аналітика і стратегія [30].

Отже, зовнішні навички – це ті, які людина використовує, щоб керувати своєю взаємодією з іншими людьми.

Друга категорія за Р. Альмонте - це внутрішньо-особистісні навички, вони теж включають в себе три основні типи, а саме:

1. Вирішення проблем. Це двовимірна концепція: орієнтація на вирішення проблем є позитивною або негативною та відображається в певному стилі поведінки. Люди з негативною орієнтацією демонструють дії, які заважають ефективному вирішенню питань, включаючи уникнення, прокрастинацію. Позитивна орієнтація – це схильність розглядати свої проблеми як виклики або можливості проявити свої здібності, особи з такою орієнтацією схильні вірити, що подолають будь-яку проблему, що постала перед ними і після отримають позитивні результати. Таким чином, вони схильні використовувати раціональний стиль вирішення проблем.

2. Продуктивність та робоча етика. Ці два терміни тісно пов'язані між

собою. Сильна трудова етика призводить до підвищення продуктивності, задоволеності роботою, організаційної прихильності. Відповідно до таксономії м'яких навичок, прийнятої Національною дослідницькою радою США, продуктивність і трудова етика демонструються через самоменеджмент, який включає здатність бути "самотивованим" і набувати нових «soft skills» пов'язаних з роботою.

3. Привабливість – здатність створювати позитивне враження.

Роботодавці регулярно відносять привабливість до п'яти-шести основних навичок, необхідних для їхніх працівників. Зокрема, роботодавці шукають працівників, які вміють співпрацювати з іншими людьми для досягнення спільних цілей, ввічливо і з повагою ставляться до клієнтів і колег, а також з ентузіазмом ставляться до завдань. Традиційна симпатія еволюціонує завдяки таким технологіям, як інтерфейс людина-робот. Роботи можуть бути запрограмовані на імітацію людської симпатії за допомогою модуляції тону та вибачень, коли це необхідно [25, с. 56].

Повертаючись до дослідження роботодавців в Торонто описаного вище, на питання про найкращі дії та поведінку, які вони асоціюють з «soft skills» продуктивності та трудової етики, високо з їх сторони були оцінені чотири конкретні компетенції. Загалом, їм потрібні працівники, які можуть якісно та вчасно виконувати роботу. В рамках цієї вчасної та якісної роботи роботодавці хочуть бачити працівників, які вміють ефективно розставляти пріоритети в роботі, тобто відокремлювати важливі завдання від менш важливих, а також ефективно планувати та організовувати свою роботу і час, тобто використовувати системний метод для виконання роботи, в тому числі зменшуючи кількість відволікаючих чинників [33].

Отже, внутрішні навички - це ті, які ми використовуємо, щоб керувати собою і змінюватися в міру необхідності, щоб досягати найкращих результатів на робочому місці і в житті в цілому. У той час як зовнішні, міжособистісні м'які навички дозволяють керувати взаємовідносинами і соціальною ефективністю, те що відбуваються в командах, на зустрічах, при спілкуванні з клієнтами. Основна

мета внутрішніх «soft skills» - це здатність до саморегуляції. Саморегуляція - це коли людина змінює свою поведінку для досягнення мети [25, с. 74].

У звіті "Перспективи працевлаштування 2018", підготовленому Національною асоціацією коледжів і роботодавців, навичка "вміння працювати в команді" була названа головною навичкою, яку роботодавці очікують від нових випускників коледжів. Серед інших бажаних "м'яких" навичок - навички письмової та усної комунікації, а також навички вирішення проблем, які були оцінені вище, ніж аналітичні та кількісні навички або технічні навички [28].

Брюс Тулган у своїх дослідженнях виділив 12 критично важливих м'яких навичок:

- 1.Самооцінка. Оцінка власних думок, слів і дій за чіткими значущими стандартами. Також оцінка своєї діяльності відповідно до конкретних цілей, термінів, інструкцій та параметрів.

- 2.Особиста відповідальність. Зосередженість на тому, що ви можете контролювати безпосередньо і контролювати свої реакції та фактори, що знаходяться поза вашим контролем.

- 3.Позитивне ставлення. Підтримувати та передавати позитив та ентузіазм у виразах, жестах, словах та тоні.

- 4.Хороші робочі звички. Підтримання гарного самопочуття, самопрезентація, своєчасність, організованість, продуктивність, якість, доведення справ до кінця та ініціативність.

- 5.Навички роботи з людьми. Слухати, спостерігати та читати; сприймати та співпереживати; працювати один на один та в групах; особисто та дистанційно.

- 6.Проактивне навчання. Зберігати відкритість, призупиняти судження, ставити під сумнів припущення, шукати інформацію, методи та перспективи.

- 7.Вирішення проблем.

- 8.Прийняття рішень.

- 9.Повага до контексту. Вивчення та адаптація до існуючої структури, правил, звичаїв та лідерства в незнайомій ситуації.

10.Громадянськість. Прийняття, визнання та дотримання не лише прав та винагород, але й обов'язків, пов'язаних з членством, приналежністю та участю у певній групі з власною структурою, правилами, звичаями та керівництвом.

11.Служіння. Підхід до стосунків з точки зору того, що ви можете запропонувати - повагу, відданість, наполегливу працю, творчість і самопожертву - а не того, що вам потрібно чи чого ви хочете.

12.Командна робота. Відігравати будь-яку роль, необхідну для підтримки більшої місії, в тому числі координувати, співпрацювати і взаємодіяти з іншими для досягнення спільної мети [36].

Навички «soft skills» важливі як на роботі, так і в житті. Основна частина цих навичок використовується для досягнення поставлених цілей. І чим вище людина піднімається по кар'єрних сходах, тим більшу роль відіграють соціальні навички в житті, а професійні компетенції відходять на другорядний план.

Розглядаючи процес розвитку і саморозвитку «soft skills», ключовою складовою цих процесів можна вважати наявність індивідуальної траєкторії професійного становлення або індивідуального плану розвитку. Такого роду власна програма пріоритетних цілей розвитку, кроків і заходів, необхідних для досягнення заявлених цілей, демонструє самодостатність фахівця і наявність у нього метакомпетенцій [5].

1.2. Методологія розвитку м'яких навичок на робочому місці

Особливий інтерес та увага до розвитку м'яких навичок з боку науковців та роботодавців зумовлена зростанням невизначеності та змінами в сучасному світі. Методології навчання продовжують формуватися під впливом суспільних змін і тенденцій, а також з урахуванням нових можливостей, які пропонують технології. Один із способів зрозуміти цей вплив на розвиток "м'яких" навичок - окреслити карту найбільш підходящих методологій, що використовуються.

Більшість працівників мають певні недоліки у своїх робочих навичках. Для того, щоб добре працювати і робити внесок в організацію, неодмінним є те, щоб

працівники подолали ці недоліки. У цьому полягає важливість програм розвитку навичок на робочому місці.

Розвиток навичок - це процес виявлення прогалин, а також розвиток і відточування необхідних навичок у ході діяльності. Це важливо, тому що навички визначають здатність працівників виконувати плани для досягнення успіху організації. Програма розвитку виводить усіх працівників на вищий рівень. Це допомагає зменшити кількість слабких ланок у компанії, які значною мірою покладаються на інших у виконанні основних робочих завдань. Забезпечення необхідних програм підвищення кваліфікації створює загальний обізнаний персонал, в якому працівники можуть підміняти один одного за потреби, працювати в команді або самостійно, без постійної допомоги та нагляду [3].

Переваги розвитку м'яких навичок працівників можна виділити наступні:

- Зміцнення відносин з клієнтами. Клієнтоорієнтованість більше, ніж стратегія, це ключ до довгострокових відносин, конкурентних переваг та сталого розвитку. Працівники, які ефективно слухають, розуміють нюанси невербальної комунікації, досягають успіху в побудові взаєморозуміння, проявляють емпатію та заслуговують на довіру.

- Більш згуртовані та креативні команди. Поєднання різних особистостей, типів командних гравців та стилів у високоефективні команди може бути складним завданням. Менеджери, які розуміють цю динаміку, можуть створити робоче середовище, яке надихає команди використовувати свої сильні сторони, зосереджуватися на поставлених завданнях і вирішувати проблеми креативними способами.

- Підвищення організаційної продуктивності та ефективності. Навчитися розрізняти те, що потрібно зробити зараз, і те, що можна зробити, як того вимагає ситуація, - це перший крок до того, щоб отримати контроль над часом, доступним для досягнення цілей. Зосереджуючись на цілях, а не на незліченних завданнях, працівники можуть більш ефективно організовувати і керувати

проектами від початку до кінця, делегувати повноваження і притягувати людей до відповідальності.

- Залучені і мотивовані працівники.

- Глибша відданість спільним цілям. Лідерство лежить в основі ефективних організацій. Спираючись на як інтелектуальний, так і емоційний інтелект, сильні лідери надихають співробітників на досягати особистого максимуму, відповідаючи при цьому численним бізнес-вимогам організації [27].

Ціль розвитку навичок на робочому місці полягає у встановленні відповідності між людиною та її роботою. План розвитку навичок має на меті покращити знання, навички та ставлення до роботи і, таким чином, допомогти людині бути більш ефективною на її теперішній посаді або підготувати її до майбутньої роботи. З точки зору організації, розвиток працівника є засобом підвищення ефективності організації. Основне завдання відділу навчання та розвитку навичок полягає в тому, щоб забезпечити організацію кваліфікованою та готовою до роботи робочою силою [6].

В. Jerome та А. Antony визначили такі методи підвищення кваліфікації працівників:

1. Case study або тематичне дослідження. Це детальний аналіз реального бізнес-випадку, який дозволяє зосередитися на конкретних проблемах та можливостях і знайти шляхи їх вирішення. Використання цього методу дозволяє працівникам навчитися розуміти та аналізувати складні ситуації, розвивати навички прийняття рішень та комунікації зі стейкхолдерами, а також працювати в команді.

2. Role Playing. Це метод тренінгу, який передбачає перейняття на себе чужої ролі задля більш детального огляду власної поведінки в той чи іншій ситуації під керівництвом фасилітатора.

3. Аудіовізуальне навчання. Відеоуроки можуть бути корисні для розвитку навичок комунікації та лідерства, оскільки вони демонструють ефективні та неефективні приклади взаємодії з колегами та клієнтами. Вебінари допомагають учасникам вдосконалити свої навички управління часом та прийняття рішень.

Презентації корисні для розвитку навичок впливу та переконання. Основним недоліком є те, що їх не можна адаптувати до конкретної аудиторії.

4. Тімбілдинг - забезпечує структурований, керований процес, переваги якого включають більшу здатність керувати складними проектами і процесами, гнучкість у реагуванні на мінливі ситуації і більшу мотивацію серед членів команди.

5. Ротація робочих місць. Працівники змінюють кілька робочих місць, щоб отримати широке розуміння вимог кожного з них. Ротація може бути особливо корисною в малому бізнесі, де спеціалізація ролей може бути меншою, ніж у великих організаціях.

6. Консультування. Цей метод став новітнім HR-інструментом для залучення та утримання найкращих працівників, а також для підвищення якості робочої сили. Це надання допомоги та підтримки працівникам, щоб вони могли зустріти і пережити складні життєві моменти, які впливають на продуктивність і підвищує рівень стресу.

7. Менторство. Мета - допомогти працівникові досягти психологічної зрілості та ефективності, а також інтегруватися в організацію. У робочій ситуації може відбуватися як на формальному, так і на неформальному рівнях, залежно від панівної робочої культури та прихильності вищого керівництва.

8. Метод інцидентів. Інциденти готуються на основі реальних ситуацій, які траплялися в різних організаціях, і кожного співробітника в навчальній групі просять прийняти рішення так, ніби це реальна ситуація. Пізніше вся група обговорює інцидент і приймає рішення, на основі індивідуальних і групових рішень.

9. Тренінг чутливості також відомий як лабораторний тренінг або тренінг у Т-групах. Цей тренінг спрямований на те, щоб навчити людей розуміти себе та інших, що досягається шляхом розвитку в них соціальної чутливості та поведінкової гнучкості.

10. Метод зовнішнього тренінгу або Outward Bound Training (OBT). В рамках OBT менеджери та інші співробітники зустрічаються і спільно

проживають в команді в незнайомій дикій місцевості за межами робочого місця і далеко від повсякденного життя, випробовують свої навички виживання та дізнаються про власну особистість і приховані потенціали для творчості, співпраці та лідерства. Учасники отримують можливість пізнати свої межі та можливості, повинні навчитися бути природними у своїй поведінці та позбутися масок, які носять в офісних ситуаціях [29].

Одним із основних сучасних концепцій розвитку фахівців є компетентнісний підхід. У практиці розвитку персоналу він має забезпечити підвищення рівня компетентності працівників як стратегічного активу організації для забезпечення стійкої позитивної соціально-економічної динаміки. Причини, через які цей підхід став ключовим, визначаються тенденціями суспільного розвитку: прискоренням темпів розвитку суспільства та посиленням фактору невизначеності; зміною способу життя на всіх рівнях, починаючи від глобального, через державний, до індивідуального; впровадженням ринкових механізмів у професійну освіту; зростанням ролі горизонтальної мобільності протягом трудового життя, трансформацією багатьох професій, домінуванням і ускладненням завдань особистісного зростання і розвитку [16].

Особливої уваги заслуговує застосування компетентнісного підходу як базису для формування моделей компетентностей працівників. Наприклад, Бояціс Р. запропонував модель компетенцій ефективного керівника, яка налічує дев'ятнадцять менеджерських компетенцій, об'єднаних у групи (управління цілями та діями; лідерство; менеджмент персоналу; керівна робота; турбота про оточуючих; спеціалізовані знання) [24]. У моделі компетенцій Спенсера Л. наведено чотирнадцять компетенцій менеджера, зорієнтованих на особистісні досягнення, з відповідними поведінковими індикаторами [26]. Три групи компетенцій виокремив Шродер Х., виділяючи вхідні компетенції, базові компетенції та компетенції, спрямовані на високу ефективність менеджера [42].

Ідею узгодження компетентнісного підходу з професійною поведінкою працівника розглядає Синиченко А.В. Він описує компетентнісний підхід не

стільки як знання і навички людини, а як модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірювальними результатами трудової діяльності працівника". Автором було запропоновано компетентнісний підхід до управління персоналом підприємства, що включає два блоки — компетенції працівників та компетенції організації та чотири етапи реалізації даного підходу стосовно компетенцій - аудит їх рівня, виявлення нових, розробка, використання [17].

Навчання на основі компетенцій допомагає працівникам оволодіти певною навичкою, перш ніж перейти до більш складної. Підхід передбачає п'ять основних кроків, кожен з яких спрямований на вдосконалення управлінських навичок. Описаний процес є гнучким, оскільки з певними модифікаціями та сама методологія може бути легко застосована до різних робочих місць і організацій.

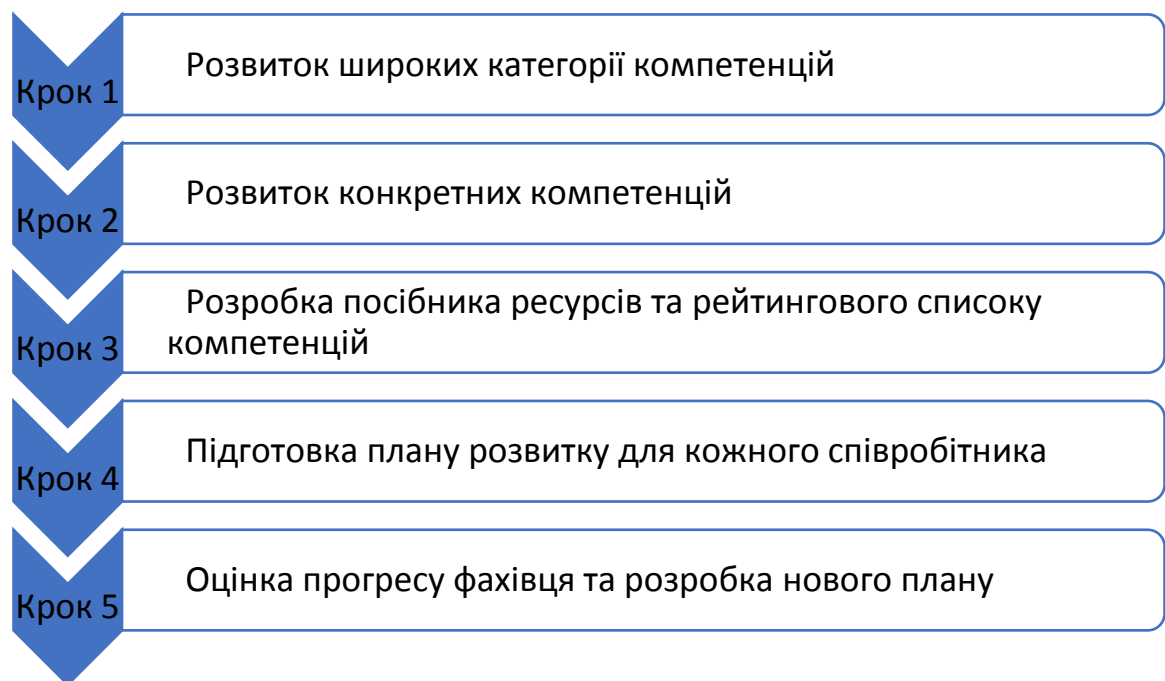


Рис.1.1. П'ять кроків компетентнісного підходу

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Інтерпретуючи вище наведену схему, бачимо, що початковим кроком для персоналу з навчання та розвитку є визначення набору загальних категорій компетенцій, тобто визначення критично важливих навичок, яких потребують працівники певного рівня чи посади в організації для того, щоб бути

максимально ефективними. Для управлінської посади ці широкі сфери можуть включати адміністративні навички, навички міжособистісного спілкування, навички прийняття рішень, навички особистої ефективності, навички розвитку бізнесу. Наступним кроком буде подальше визначення специфічних сфер і розробка переліку більш конкретних компетенцій.

Третій крок передбачає розробку посібника з компетенцій, які допоможуть керівникам і підлеглим розвивати різні навички. Посібник може містити поради щодо того, як працівники можуть практикувати навички на роботі, поза її межами, конкретні методи, які використовувати для вимірювання прогресу, перелік програм, що пропонуються консультантами та самою фірмою.

На додаток важливою частиною є розробка рейтингових форм для керівників, задля оцінки співробітників по різних компетенціям. Після того, як кожного працівника оцінено, наступним кроком для керівника є робота з кожним підлеглим над розробкою конкретного плану вдосконалення. Керівник представляє свою оцінку навичок працівника, обговорює з кожним цілі щодо вдосконалення навичок і розробляє графік, який обидві сторони вважають здійсненним і обґрунтованим. Якщо працівник виявляється слабким у кількох різних сферах, вони визначаються як пріоритетні, і в першу чергу докладаються зусилля для розвитку найбільш пріоритетних навичок.

Після того, як ці навички засвоєні, працівник переходить до наступного набору компетенцій, які потребують вдосконалення. Процес триває доти, доки всі слабкі сфери не будуть розглянуті та покращені. Як і будь-яка програма постановки цілей, останній крок передбачає періодичне оцінювання прогресу та розвитку навичок працівника. Він у процесі дозволяє встановити зворотній зв'язок між керівниками та їхніми підлеглими.

Модель навчання на основі компетенцій є найефективнішою формою навчання працівників. Вона фокусується на конкретній навичці та особистості і підтримує персоналізоване навчання, засноване на потребах. Таким чином, вона прискорює набуття знань і професійне зростання, на відміну від традиційних методів, які пропонують загальну інформацію [5].

Одне з головних завдань, яке стоїть під час розроблення системи навчання персоналу, полягає в підвищенні рівня ефективності його на підприємстві. При відсутності підходящих способів і методик вимірювання ефективності навчання, слід звернутися до моделі Д. Кімпатріка. У цій моделі існує 4 рівня, які показують результативність навчання, а саме:

1. Реакція. На цьому рівні визначається реакція працівників, як учасники реагують на програму навчання. Така оцінка впливає на прийняття рішень про продовження навчання.

2. Навчання. Оцінка дається знанням, навичкам, компетенціям, установкам і як вони змінилися чи покращилися в ході проведення навчання, а також наскільки значними є ці зміни.

3. Поведінка. На цьому етапі оцінюється поведінка, якою мірою вона змінилась в ході проходження навчання, як учасники використовують здобуті знання на практиці.

4. Результат. Цей рівень показує в якій мірі досягнуті намічені результати та яким чином вони впливають на організацію.

Вагомою перевагою моделі Дж. Кімпатріка є те, що вона забезпечує візуальне уявлення про результативність навчальної програми. До недоліків цієї моделі слід зарахувати складнощі у вимірюванні рівня поведінки, а також неготовність певних керівників проходити оцінювання та працювати з тренерами [31].

1.3 Проблема вимірювання м'яких навичок персоналу

Згідно з останнім звітом, підготовленим IMARC Group, світовий ринок тренінгів з м'яких навичок у 2022 році сягнув 26,5 мільярда доларів США, а у перспективі на 2028 рік має досягти 53,1 мільярда [41]. Зважаючи на такий стрімкий попит, дуже важливо точно вимірювати м'які навички під час найму нових працівників. Саме тут і виникають складнощі.

У той час як відносно легко піддати шукачів роботи об'єктивним тестам, які вимірюють їхні технічні знання, роботодавцям складно оцінити м'які навички. Такі особистісні якості, як мотивація, комунікація, критичне мислення, вміння вирішувати проблеми та конфлікти, не мають прямого причинно-наслідкового зв'язку, є нематеріальними і не піддаються кількісній оцінці [44].

Можна виділити наступні проблеми, пов'язаних з вимірюванням м'яких навичок персоналу:

1. Суб'єктивність: «soft skills», такі як комунікація, лідерство, співпраця, не є легко вимірюваними об'єктивними параметрами і оцінювання зазвичай ґрунтується на спостереженнях, анкетах або відгуках, що може включати суб'єктивні уявлення або невірність даних.

2. Відсутність єдиної метрики: вимірювання м'яких навичок залежить від контексту, культури та особливостей організації, що робить їх порівняння складним.

3. Оцінка: може бути піддана упередженням, неодноразовим сприйняттям та недостатньою об'єктивністю.

4. Залежність від контексту: навички можуть бути вразливі до контексту та ситуації, адже співробітник проявляє навички в різних ситуаціях або взаємодіях з різними людьми, а це ускладнює процес їх оцінювання та вимірювання.

5. Розмиття у часі: «soft skills» змінюються та розвиваються протягом часу, люди можуть вдосконалювати їх та розвивати нові, що робить одноразову оцінку м'яких навичок недостатньо репрезентативною та точною.

6. Взаємозв'язок з твердими навичками: «hard skills» та «soft skills» часто взаємопов'язані і вимірювання впливу окремих м'яких навичок на результативність роботи може бути складним, оскільки вони взаємодіють з іншими аспектами роботи та навчання.

7. Зміна вимог і контексту змінюється залежно від розвитку технологій, зміни ринкових умов та стратегії компанії. Це означає, що навички, які були важливими раніше, можуть втрачати свою актуальність, тому вимірювання м'яких навичок потребує постійного оновлення та пристосування до змін [28].

На додаток до успіху в роботі, м'які навички надзвичайно корисні для визначення рентабельності інвестицій (ROI). Вони впливають на рівень утримання працівників у компанії, оскільки найчастіше технічно грамотний працівник може не володіти належним набором м'яких навичок і не справлятися з роботою. Крім того, у звіті Всесвітнього економічного форуму "Майбутнє робочих місць" підкреслюється, що до 2025 року критичне мислення, комплексне вирішення проблем, управління людьми, емоційний інтелект та креативність отримають величезну перевагу на робочому місці [36].

Комплексне вимірювання м'яких навичок - це добре продуманий процес, що складається з кількох етапів. Хоча м'які навички є універсальними і застосовуються в різних дисциплінах і ролях, певні професії вимагають специфічного набору навичок. Наприклад, робота з клієнтами вимагає більше комунікативних навичок, ніж навичок творчого вирішення проблем. Тому для проведення оцінки роботодавці повинні визначити вимоги до "м'яких" навичок, які потрібні для тієї чи іншої посади. Для того, щоб виміряти м'які навички, компанія повинна усвідомлювати кінцевий результат, якого намагається досягти.

Erika Operiano виділила такі інструменти для вимірювання м'яких навичок:

1. EdApp: хмарний авторський інструмент з більш ніж 80 шаблонами, що налаштовуються, є одним з найсильніших інструментів на ринку. Він використовує підхід мікро-навчання до тестування навичок і доповнює його іграми, вікторинами, аналітикою та винагородами.

2. Skills Base: включає в себе власні рейтингові критерії для оцінки навичок, використовує функцію самооцінки для виявлення сильних і слабких сторін і є корисним для відстеження прогресу людини.

3. Brilliant Assessment: складається з інтелектуального алгоритму підрахунку балів, персоналізованих звітів про бренд і зворотного зв'язку, що дозволяє отримати точні та детальні результати.

4. Kahoot - це ігровий інструмент оцінки навичок, який використовує привабливі візуальні ефекти та гейміфікацію, щоб сприяти залученню та мобільному навчанню [34].

Так само, як і «hard skills», м'які навички, які вам потрібні, залежать від роботи. Вони повинні бути в посадовій інструкції, в процесі найму, в атестації, а також обговорюватися під час регулярного зворотного зв'язку. Якщо це дійсно вимоги до роботи, які варто вимірювати, їх потрібно визначити заздалегідь і впровадити в усі ваші практики роботи з персоналом.

Розробити послідовний і справедливий спосіб вимірювання м'яких навичок легше, коли він орієнтований на конкретну роботу і чітко пов'язаний з її виконанням. Коли зв'язок зрозумілий, ви можете краще визначити і донести до людей фактичні очікування. Саме тут ідеальний підхід буде з використанням рубрик, який описувала Деб Скарлет та Джуді Хейл у своєму дослідженні. Рубрикатор - це система, яка використовується для оцінювання результатів роботи. Вона містить критерії для оцінювання, шкалу оцінювання та індикатори [24].

З часом дослідники та експерти розробили певні інструменти, які дозволяють досить точно оцінити м'які навички людини. До них відносяться:

1. Інструменти самооцінки, відомі як інструменти самозвітування, які виступають індикаторами таких м'яких навичок, як комунікація, емпатія, робота в команді та вирішення проблем. Вони найчастіше поширюються у формі опитувань та анкет.

2. Опитування залученості співробітників. Ці опитування вимірюють, наскільки працівники віддані своєму керівнику, що, в свою чергу, відображає здатність керівника сприяти здоровій динаміці на робочому місці.

3. Створення чітких рубрик. Оскільки м'які навички важко перевірити, створення вичерпних рубрик, які визначають винятковий, прийнятний і неприйнятний рівні м'яких навичок, допомагає роботодавцям оцінити відповіді кандидатів на оцінку м'яких навичок.

4. 360-градусний зворотний зв'язок - це інструмент, який дозволяє

отримувати відгуки з різних джерел, таких як менеджери, колеги або навіть клієнти. Чітко окреслюючи їхні сильні та слабкі сторони, він надає просте рішення для вимірювання та моніторингу м'яких навичок на робочому місці. Впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку дозволяє L&D та HR-лідерам створювати детальні плани розвитку, вони можуть по-справжньому прийняти майбутнє і використовувати нескінченні переваги м'яких навичок [27]. Наведемо позитивні сторони цього інструменту:

- Багатовекторний зворотний зв'язок долає проблему суб'єктивності шляхом включення зворотного зв'язку з різних джерел. Це лежить в основі 360-градусного зворотного зв'язку і включає в себе такі елементи, як самозвіт працівника і зворотний зв'язок від зацікавлених сторін, а також зворотний зв'язок від керівника, щоб усунути якомога більшу упередженість, замість того, щоб покладатися виключно на зворотний зв'язок від керівника. Це дозволяє краще зрозуміти прогалини в м'яких навичках працівника та покращити їх у довгостроковій перспективі.

- Культура постійного вдосконалення. Послідовна програма створює середовище, в якому кожен працівник намагається вдосконалити свої навички, а отже, і свою ефективність у бізнесі. Постійний зворотний зв'язок прискорює розвиток співробітників, допомагає командам досягати цілей і зміцнює командний дух.

- Легше визначити можливості для розвитку. Ви отримуєте цілісну, повну оцінку сильних і слабких сторін працівника. Це дозволяє вам побудувати надійний план розвитку, на який можна спиратися, і повністю використати силу м'яких навичок.

Нижче представлені негативні аспекти 360 градусного інструмента:

- Зворотній зв'язок може бути не обґрунтованим. Коментуючи колегу, за замовчуванням люди намагаються бути максимально позитивними, а отже, не дуже конкретними. Це може призвести до безсистемних даних, поганого вимірювання та аналізу м'яких навичок працівника.

- Зацикленість на негативних відгуках. Критика та істина, яку важко

почути, може призвести до відчуження в офісі, а також до зворотного ефекту, з яким покликаний боротися 360-градусний зворотний зв'язок.

- Потребує інвестицій та відданості. План 360-градусного зворотного зв'язку потребує підтримки вищого керівництва, застосування в кожному окремому аспекті бізнесу, від менеджерів до стажерів. Якщо цього немає, то зацікавленість серед співробітників вичерпаються.

- Може призвести до неприємних наслідків, якщо не буде дотримано анонімності. Зокрема, до погіршення стосунків між співробітниками і внутрішніх конфліктів [35].

Побачити компетентність майбутнього співробітника можна вже під час співбесіди. Спроба оцінити м'які навички спілкуючись із кандидатом також проблематична, оскільки сьогодні більшість кандидатів ретельно готуються до співбесіди і навмисно показують себе з найкращої сторони. Під час пошуку висококваліфікованого працівника, варто переконатися, що він володіє більшістю тих навичок, які є важливими для компанії. Першим кроком до включення м'яких навичок у процес рекрутингу є визначення необхідних навичок для кожної посади. Це передбачає розробку конкретного профілю м'яких навичок перед публікацією вакансії. Під час співбесіди слід використовувати особистісні тести, психометричні тести та рольові вправи, щоб точно виміряти навички. Важливо створити відповідне середовище для знайомства з кандидатом і ретельно перевіряти його рекомендації під час процесу відбору. Все це є запорукою того, що оцінка м'яких навичок відбувається вірно [29].

Розглянемо поширені методи оцінки навичок на думку більшості дослідників:

1. Інтерв'ю. Цей метод використовують як під час відбору кандидатів, так і під час оцінювання вже працюючого співробітника. Відповідаючи на запитання інтерв'юера, кандидат дає самооцінку своїм комунікаційним навичкам. Крім цього, під час інтерв'ю людині дають завдання або проблемні ситуації, а консультанти дивляться, як фахівець реагує на них. Існує кілька варіантів

структурованого інтерв'ю та стилю його проведення. Найбільш популярні STAR та PARLA.

а. PARLA – алгоритм проведення співбесіди, підходить для прямої розмови про професіоналізм співробітника або кандидата. Під час інтерв'ю аналізуються ситуації з особистого досвіду фахівця. Виокремлюють основну проблему (Problem), дії, які працівник зробив для її вирішення (Action), який результат був отриманий (Result), які знання і навички співробітник опанував у ситуації, що склалася (Learned) і які з них він тепер застосовує на практиці (Applied).

б. STAR-модель дає змогу отримувати чітке уявлення про минулу поведінку людини. Ця інформація зіставляється з поведінковими індикаторами необхідних компетенцій по даній посаді на основі моделі ідеального фахівця. Будь-які висновки щодо відповідності людини посаді HR-менеджера залежать від якості підготовлених матеріалів, необхідних у співбесіді. Це передусім опис кожної характеристики людини прикладами поведінки. STAR розшифровується як: S (situation) – ситуація, яка була у кандидата; T (task) – завдання, яке потрібно було виконати; A (action) – активність, тобто дії, які він вчинив; R (result) – результат, який отримано.

2. Кейси. Це індивідуальні завдання, які даються фахівцю, вони являють собою описану ситуацію з великою кількістю деталей, яку людині необхідно проаналізувати, а після - дати свою відповідь. Кейси можуть бути спрямовані як на оцінку «hard skills», так і «soft skills». Кейс на «soft skills» - це, як правило, письмовий опис переговорів або конфліктної ситуації, рішення для яких випробовуваний має знайти і запропонувати. На відміну від інтерв'ю, у процесі виконання кейса в людини є час подумати над відповідями.

3. Тести. Найбільш універсальним способом оцінювання компетенцій співробітників є тести. Одні з найпопулярніших: на поведінку в конфліктній ситуації тест Томаса-Кілмана; на оцінку емоційного інтелекту Голдмана. Також тести можуть складатися компанією самостійно. Останнім часом почали все частіше використовувати адаптивні тести - складність тесту автоматично підлаштовується під рівень того, хто відповідає. Якщо кандидат справляється з

питанням, то йому пропонують складніше завдання, а якщо дає неправильну відповідь - легше.

4. Assessment Center. Місце, де людина, взаємодіючи з іншими, виконує завдання в імітаційному середовищі. Метод найкраще виявляє практичні «soft skills», бо, по-перше, показує, як людина взаємодіє, а по-друге, ділові ігри, що входять до цієї методики, спеціально спрямовані на виявлення тієї чи іншої компетенції. Під конкретну навичку прописується сценарій і підбирається ситуація. Варто відзначити мінус: якщо в учасника низька стресостійкість, йому буде складніше себе проявити. Тому в центрі на одну компетенцію передбачено кілька завдань, щоб подивитися з різних боків і нівелювати можливі помилки.

5. Спостереження. Це метод, який використовується не на моменті підбору співробітників, а тоді, коли фахівець вже влаштувався на роботу, зайняв якусь позицію. Консультанти приходять на територію співробітника, де він працює, і спостерігають за тим, як він надає слово учасникам, резюмує і підбиває підсумки, ухвалює рішення, ставить завдання тощо.

6. Тестовий робочий день. Корисний інструмент, що дає змогу кандидату зсередини подивитися на компанію, а роботодавцю - на навички кандидата [37].

Прогалини у вимірюванні м'яких навичок послаблюють процес рекрутингу, що в кінцевому підсумку впливає на рівень утримання персоналу в компанії. Очевидно, що м'які навички можуть створити або зруйнувати культуру компанії. У зв'язку з цим оцінка м'яких навичок є більш важливою, ніж тестування технічних знань. Якщо все зроблено правильно і старанно, цілісний процес найму, який враховує оцінку м'яких навичок, обов'язково принесе великі плоди і значно зміцнить позиції компанії на мінливому і нестабільному ринку [41].

Висновки до розділу 1

На основі теоретичного аналізу літературних джерел обґрунтували феномен «soft skills» як складової професійних компетенцій сучасного фахівця, з'ясували сутність поняття «soft skills» та як вони впливають на розвиток бізнесу в цілому. Термін «soft skills», не має єдиного значення так як розглядається

дослідниками зі всебічних сторін, але підводячи результат даного феномену можемо сказати, що «hard skills» стосуються технічних здібностей і фактичних знань, необхідних для виконання роботи, а «soft skills» дозволяють більш ефективно використовувати технічні здібності та знання на практиці, в робочому колективі. М'які навички охоплюють особисту, соціальну, комунікативну та управлінську поведінку, а також відображають широкий спектр здібностей і рис: самосвідомість, надійність, сумлінність, адаптивність, критичне мислення, ставлення до роботи, ініціативність, емпатію, впевненість, самоконтроль, організаційна обізнаність, симпатія, вплив, прийняття ризику, вирішення проблем, лідерство, тайм-менеджмент та інші. М'які навички стали важливим фактором, на який компанії звертають увагу при підборі персоналу. Дослідження описані у цьому розділі підкреслили їх цінність на робочому місці, показавши, що компетентність у сфері м'яких навичок може бути таким же надійним показником ефективності роботи, як і більш традиційні кваліфікаційні характеристики, такі як технічні знання та досвід. Дослідження 350 роботодавців Торонто визначило, що комунікація є найважливішою soft навичкою і є настільки ж точним показником успіху в роботі, як і когнітивні здібності. Компанії прагнуть, щоб працівники вміли ефективно розставляти пріоритети у своїй роботі, відокремлювати важливі завдання, ефективно планувати та організовувати свою роботу і час, тобто системно підходити до виконання поставлених завдань.

Наступним кроком було окреслено методологію розвитку м'яких навчок на робочому місці. Програми розвитку та навчання сприяють переходу всіх працівників на вищий рівень можливостей. Це зменшує кількість слабких сторін у діяльності товариства. Забезпечуючи необхідними навчальними програмами, компанія створює загальну обізнану робочу силу, яка здатна ефективно діяти в нестабільних ситуаціях та умовах. Одними з головних методів розвитку «soft skills» персоналу можна назвати наступні: case study або тематичні дослідження, які допомагають зосереджуватись на конкретних проблемах та можливих варіантах їх вирішення; role playing, тренінг, який направлений на детальне

дослідження власної поведінки; аудіовізуальне навчання або вебінари можуть бути корисні для вдосконалення тієї чи іншої компетенції; тимблдинги, що спрямовані на зміцнення командного духу, взаємодію в колективі, підвищення ефективності командної роботи, покращення комунікації та сприяння розвитку спільних цілей; менторство та наставництво, що сприяє особистому і кар'єрному зростанню, розвитку лідерського потенціалу, самоусвідомленню власних сильних та слабких сторін. Також варто зазначити, що серед основних сучасних концепцій розвитку фахівця є компетентнісний підхід, основна ідея якого полягає в ідентифікації головних навичок, важливих для якісної роботи на конкретних позиціях та ролях. Ефективність підходу полягає в цільовому фокусуванні на необхідних навичках і забезпечує відповідність розвитку персоналу потребам підприємства.

Останнім кроком було охарактеризовано проблему вимірювання м'яких навичок співробітників. До проблем можна віднести наступні: суб'єктивність, відсутність єдиної метрики, труднощі в оцінюванні через упередження, вплив контексту та ситуації, розмиття у часі, взаємозв'язок із твердими навичками та зміна вимог і контексту через ринкові умови, зміни у бізнесі. Тому, важливою є розробка послідовного і справедливого способу вимірювання м'яких навичок орієнтованого на конкретну роботу і чітко пов'язану з її виконанням. Науковці та експерти розробили ряд інструментів, які дозволяють достатньо чітко оцінювати м'які навички індивіда. Серед них можна виділити наступні: метод 360 градусів, оцінка кадрів на основі компетенцій, коли бізнес-середовище дає характеристику працівникові, відповідно до того, наскільки фахівець відповідає займаній посаді; інструмент самооцінки або самозвітування; опитувальники та тести; кейсовий метод; метод спостереження за працівниками або тестовий робочий день; асесмент-центр або центр оцінки, де поєднуються завдання, тести та вправи, які перевіряють відповідність фахівця певній посаді. Під час співбесіди, можна виділити метод інтерв'ювання на основі алгоритму PARLA та STAR, які володіють такими перевагами, як: структурованість, конкретність, вимога

доказовості, акцент на компетенціях та об'єктивність, підвищення свідомості про досягнення, розвиток самоаналітичних навичок, спрямованість на результат.

Дефіцит м'яких навичок впливає на ефективність бізнесу, зокрема на якість, залученість, продуктивність праці працівників, а також на їхню поведінку. М'які навички є ключовими для побудови ефективних комунікаційних мереж, створення сприятливого та працездатного робочого середовища, а також розвитку сильних лідерських кадрів. Їх відсутність може призвести до непорозумінь, конфліктів, погіршення взаємодії в команді, низької мотивації та невдоволеності співробітників.

У 21 столітті компанії все більше усвідомлюють, що успішність не залежить тільки від технічних навичок, а й від м'яких навичок співробітників, що саме вони стають ключовим елементом успішної діяльності. Компанії конкурують на основі рівня компетенцій співробітників, що підвищує важливість «soft skills» працівників. Необхідним є те, щоб компанії працювали над розробкою та реалізацією стратегій, направлених на створення ефективних навчальних програм з розвитку м'яких навичок для подолання вище згаданого дефіциту. Відсутність подібної ініціативи призведе до значних наслідків у вигляді зниження показників діяльності бізнесу в цілому.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ «SOFT SKILLS» ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНТРАНС»

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства як соціально-економічної системи

Об'єктом нашого дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «САНТРАНС» (далі ТОВ «Сантранс»), що було засновано у 2015 році.

Юридична адреса підприємства: Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Бережанська, буд. 4

Індикаційний код юридичної особи – 42000715

ТОВ «Сантранс» зареєстроване у м. Києві як комерційне підприємство, що спеціалізується на транспортно-експедиційних послугах на території України.

У ділових колах м. Києва та північному регіоні України ТОВ «Сантранс» відоме, як досвідчений та надійний оператор в галузі надання транспортних послуг.

Підприємство на сьогодні володіє значним досвідом роботи на ринку вантажної автомобільної промисловості України, виявляє свою зацікавленість у взаємовигідній та плідній співпраці із компаніями. За період своєї діяльності компанія досягла великих успіхів і зайняла гідне місце серед конкурентів, зарекомендувавши себе як надійний, відповідальний та висококваліфікований партнер у роботі з клієнтами та перевізниками.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності є:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

До інших видів діяльності належать:

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних

засобів

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

47.30 Роздрібна торгівля паливом

49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

68.31 Агентства нерухомості

73.11 Рекламні агентства

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

38.11 Збирання безпечних відходів

ТОВ «Сантранс» робить своїм партнерам низку вигідних пропозицій у галузі логістики, здійснює великогабаритні перевезення по всій Україні, має великий автопарк, відповідну спецтехніку. Надає весь спектр логістичних послуг (3PL): починаючи з підготовки документації, розробки оптимального маршруту, підбору відповідного транспорту і закінчуючи доставкою до дверей, компанія охоплює всі етапи роботи в галузі логістики. Також надає послуги вантажно-розвантажувальної спецтехніки.

Згідно з організаційно правовою формою підприємство належить до товариств з обмеженою відповідальністю. Формою власності є приватна. Основним нормативним документом, що регламентує роботу досліджуваного підприємства, є Статут. Відповідно до нього, підприємство має самостійний баланс, поточні та будь-які інші, в тому числі валютні, рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою і символікою, кутовий та інші штампи, фірмовий знак.

Крім того, підприємство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, що пов'язані з його діяльністю, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді. Воно здійснює будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, передбаченим Статутом підприємства. Майно товариства сформовано із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Загальний розмір статутного капіталу ТОВ «Сантранс» становить 10 тис. грн., щ було вкладено його засновником. Підприємство повністю належить його засновнику та директору.

Місією товариства є забезпечення учасників надійними комплексними логістичними рішеннями, які сприяли вирішенню проблем та реалізації завдань споживача, шляхом дотримання всіх досягнутих домовленостей з клієнтом, постійного підвищення якості послуг, що надаються.

Головним завданням ТОВ «Сантранс» є участь у прискореному формуванні ринку послуг, запровадження науково-технічних досягнень, сприяння більш повному задоволенню потреб споживачів у автопромисловій продукції, розширення переліку і збільшення якості наданих населенню послуг, покращення сфери транспортно-експедиційного обслуговування [10].

Цінності компанії представлені на рис. 2.1. :

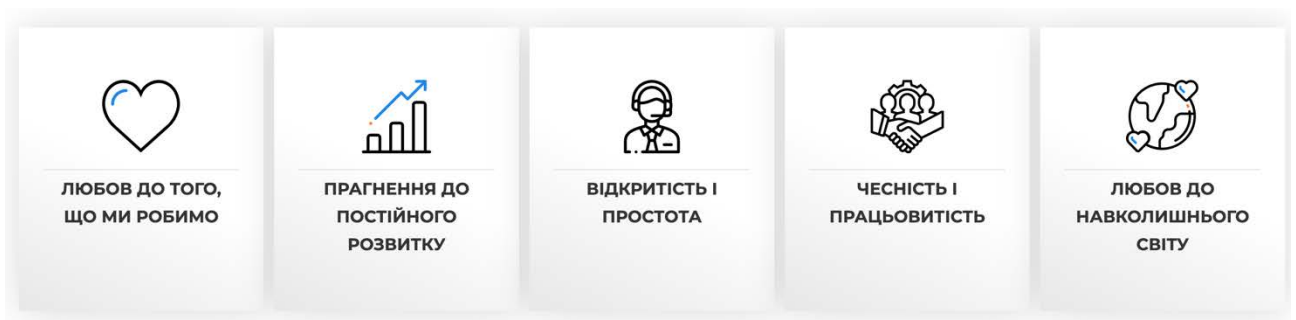


Рис.2.1. 5 цінностей ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано на підставі [10]

Далі було здійснено аналіз конкурентів ТОВ «Сантранс», які діють на території України. Проаналізувавши основних суперників, можна зробити висновки, що ринок транспортно-вантажних послуг в Україні є досить конкурентним. Існує кілька провідних компаній, які займають значну частку

ринку та конкурують між собою за клієнтів. Це свідчить про великий попит на такі послуги в країні.

Багато компаній пропонують 3PL, мувінг, перевезення вантажів від 1. 5 до 25 тон та оренду спецтехніки. Це означає, що клієнти мають багато варіантів для вибору і можуть знайти компанію, яка найкраще відповідає їх потребам. Більшість конкурентів мають розгалужену мережу відділень та складських приміщень по всій країні. Це дає їм перевагу в плані охоплення ринку та здатності доставляти вантажі у різні регіони країни. Деякі компанії використовують інноваційні технології, такі як відстеження вантажу в режимі реального часу, електронна система керування замовленнями та інші, що полегшують комунікацію з клієнтами та підвищують ефективність процесів. Один із факторів, що впливає на вибір конкретної компанії, є ціна. За наявності багатьох конкурентів, компанії стають більш уважними до цінової політики та пропозицій, щоб привернути клієнтів [11, 12,13,14].

З метою визначення сильних та слабких сторін підприємства ТОВ «Сантранс» був створений SWOT аналіз. У таблиці 2.1 можна побачити результати дослідження.

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ТОВ «Сантранс»

Сильні сторони	Слабкі сторони	компанія
● Надання всього спектру логістичних послуг (3PL) ● Оперативність ● Прозорість ● Широкий спектр послуг ● Власний автопарк ● Персональний менеджер для кожного клієнта ● Всі види оплати ● Кваліфіковані фахівці ● Певний досвід роботи ● Гарна репутація/імідж надійного партнера	● Недосконалість відділу маршрутизації підприємства ● Відсутність сучасних методів диспетчерського управління та контролю ● Невеликий автопарк ● Спецтехніка не відповідає екологічним стандартам ● Недостатньо повне навантаження потужностей	

Продовження табл. 2.1

Можливості	Загрози	
- Залучення інвесторів та реінвестування коштів в технології та автоматизацію операційних процесів - Збільшення штату - Вихід на міжнародний ринок - Впровадження екологічних стандартів ЄС щодо транспортних засобів - Розвиток логістичної інфраструктури України	- Висока конкуренція через зростаючу присутність інших транспортних компаній - Брак коштів на розширення та впровадження європейських стандартів/автопарку - Збільшення цін на пальне - Збільшення цін на європейську спецтехніку - Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні - Несприятливі зміни в законодавстві	Зовнішнє середовище

Джерело: сформовано автором на підставі [10]

За результатами розрахунків була складена матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Сантранс» яку бачимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Сантранс»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (5)	Загрози (6)
Сильні сторони 10	Поле «СіМ» $10 + 5 = 15$	Поле «СіЗ» $10 + 6 = 16$
Слабкі сторони 5	Поле «СлМ» $5 + 5 = 10$	Поле «СлЗ» $5 + 6 = 11$

Джерело: сформовано автором на підставі [10]

Як бачимо із табл. 2.2, за результатами складеної матриці SWOT підприємство ТОВ «Сантранс» опинилося у полі «СіЗ», тобто «сильні сторони і загрози». Це означає, що надалі у своїй господарській діяльності вище керівництво ТОВ «Сантранс» має орієнтуватися на стратегію обмеженого зростання або стабілізації, що передбачає усунення загроз з боку зовнішнього середовища за рахунок реалізації сильних сторін внутрішнього середовища підприємства.

За результатами SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства встановлено, що загрозами повної реалізації стратегій його розвитку є:

-Висока конкуренція через зростаючу присутність інших транспортних компаній

-Брак коштів впровадження європейських стандартів/ розширення автопарку

- Збільшення цін на паливе, через нестабільність валютного курсу
- Збільшення цін на європейську спецтехніку
- Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні
- Несприятливі зміни в законодавстві

З метою дослідження економічного потенціалу конкурентного розвитку компанії ТОВ «Сантранс» необхідно провести аналіз фінансових показників розвитку. Щоб досягти ефективного та рентабельного функціонування підприємство використовує фінансові ресурси. Фінансові ресурси складаються, зі статутного, додаткового і резервного капіталів, цільового фінансування, фондів накопичення, оборотних активів тощо. Інформаційною основою проведення аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Сантранс» є фінансова бухгалтерська звітність, яка є комплексом взаємопов'язаних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за звітний період. Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Сантранс» представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «Сантранс» за 2020-2022

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення 2021 від 2019	
	2019	2020	2021	сумма	%
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	267020	324355	342707	75707	28,35
Собівартість реалізованої продукції послуг тис. грн.	220421	270019	291755	71334	32,36
Валовий: прибуток	46599	54336	50952	4353	- 9,35
Інші операційні доходи	8331	3522	2245	-6086	-73,06
Операційні витрати	21890	22555	26271	4381	20,01
Чистий прибуток тис. грн.	27617	31774	22339	-5278	-19,11
Вартість основних засобів, тис. грн.	102364	106350	152126	49762	48,62
Рентабельність (збитковість) , %	10,33	9,80	6,54	-3,79	-36,85

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

За даними табл. 2.3 видно, що дохід від реалізації транспортних послуг ТОВ «Сантранс» за період дослідження зростає. У порівнянні доходу від реалізації за 2021 р. з доходом від реалізації за 2019 рік бачимо, що його зростання становить 75707 тис. грн. або 28,35 %. Водночас спостерігається зростання собівартості реалізованих робіт. Так, порівнюючи показник собівартості реалізації за 2021 рік з аналогічним показником за 2019 рік його збільшення склало 71351 тис. грн. (32,36%). У зв'язку з тим, що в 2019-2021 роках собівартість реалізованих робіт була нижче, ніж дохід від їх реалізації, підприємством у цих роках було отримано валовий прибуток. У 2021 р. порівняно з 2019 р. цей прибуток зріс на 4353 тис. грн. або на 9,35%, що відіграло позитивну роль для покращення його діяльності. Протягом 2019-2021 років ТОВ «Сантранс» отримувало інші операційні доходи, які протягом періоду знижувалися. Причому, в порівнянні суми іншого операційного доходу, отриманого у 2020 році, з даним показником за 2019 рік, спостерігається його зниження на 6086 тис. грн. або на 73,06%. У 2019 році чистий збиток становив 27617 тис. грн., у 2020 році його сума склала 31774 тис. грн., то у 2021 році підприємством отримано чистий прибуток в сумі 22339 тис. грн. Тому можна вважати, що в останній рік ТОВ «Сантранс» уповільнило ефективність своєї діяльності. Чистий прибуток підприємства у 2021 році знизився порівняно з 2019 роком на 5278 тис. грн. Рентабельність підприємства у 2021 році становить 6,54 %.

Наступним етапом дослідження є характеристика штатного персоналу підприємства за віком, статтю та за рівнем кваліфікації. Чисельність персоналу ТОВ «Сантранс» складає 60 штатних осіб. Дані табл. 2.4 показують, що на підприємстві працюють працівники віком від 25 до 50 років.

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу ТОВ «Сантранс»

Кількість	Вік співробітників	Відсоток
22	25-30	36.7%
15	30-35	25%
11	35-40	18.3%
7	40-45	11.7%
5	45-50	8.3%

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Для більш детального сприйняття, створимо діаграму вікової структури персоналу ТОВ «Сантранс», дані зображені на рис. 2.2.

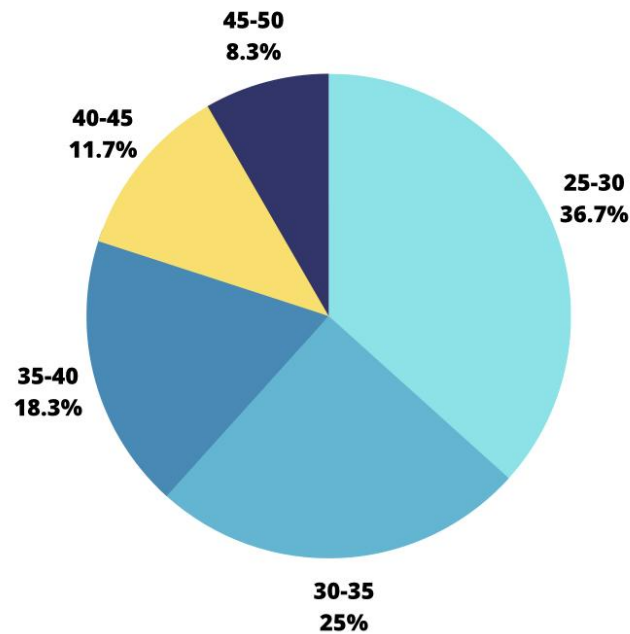


Рис. 2.2 Вікова структура персоналу ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано на підставі даних підприємства

На графіку видно, що велика кількість співробітників знаходяться в самому продуктивному віці від 25 до 35 років, що складає 61.7%. Колектив ТОВ «Сантранс» змішаний, для ефективного управління колективом це є найбільш сприятлива умова. Як показує аналіз табл. 2.5 у структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, у відсотковій кількості це становить 65%, що пояснюється галузевою специфікою його роботи.

Таблиця 2.5

Гендерна структура персоналу ТОВ «Сантранс»

Вік	Чоловіки	Жінки
Кількість	39	21
Відсоток	65%	35%

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Далі аналізуємо освітню структуру персоналу підприємства. Дані рис 2.3 показують, що на підприємстві в переважній більшості освічені люди, які отримали вищу освіту. У складі персоналу присутні спеціалісти, як із повною вищою освітою - 31.6%, так і з середньою професійною підготовкою -16.7%, а також із базовою вищою освітою - 51.7%. Ми бачимо, що керівництво підприємства прагне залучати освічених і кваліфікованих співробітників.

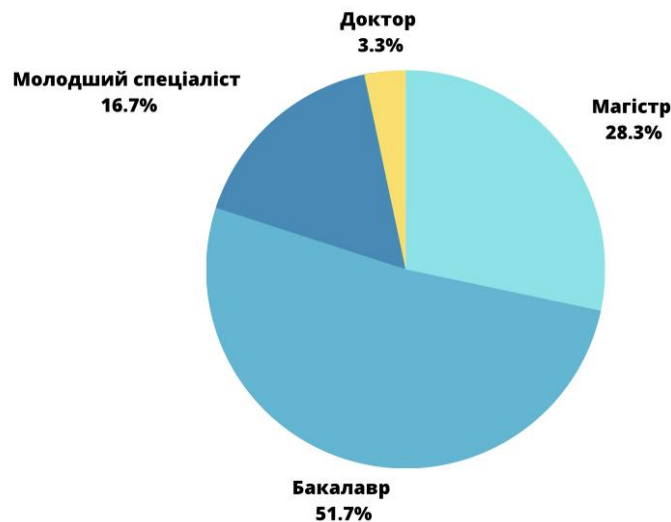


Рис. 2.3. Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти

Джерело: сформовано на підставі даних підприємства

Таким чином, персонал ТОВ «Сантранс» характеризується високим досвідом і професіоналізмом. Як показує практика, найбільш «чутливим» критерієм діяльності служби персоналу є коефіцієнт плинності кадрів, тому наступним для розрахунку буде він, за формулою (2.1). Результати коефіцієнту плинності представлені у табл. 2.6.

Коефіцієнт плинності персоналу дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих [22, 43]:

$$K_{пл} = ЧЗ/Ч_{ср} \quad (2.1)$$

де Кпл – коефіцієнт плинності персоналу;

ЧЗ – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

Чср – середньоспискова чисельність працюючих.

Таблиця 2.6

Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Сантранс»

Показники	2019	2020	2021	2022
Кількість звільнених працівників	4	3	2	2
Середньоспискова чисельність працюючих	58	58	60	60
Коефіцієнт плинності кадрів	0.07	0.05	0.03	0.03

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Отже, коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Сантранс» є низьким, протягом 2019-2022 р., оскільки $0,07 < 0,1$; $0,05 < 0,1$; $0,03 < 0,1$; $0,03 < 0,1$. Де 0,1 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зменшення, що свідчить про покращення роботи з персоналом (при розрахунку враховувалися тільки штатні співробітники). Перевіливши причини звільнення та аналізуючи накази протягом останніх 4 років компанії, ми можемо зробити висновок, що головною причиною звільнення є власне бажання.

2.2. Структура управління підприємством

Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові.

Організаційна культура базується на основоположних етичних принципах та цінностях, які поділяються членами компанії. Ці цінності в різних підприємствах можуть бути різними, і в тому числі, в залежності від того, чиї інтереси лежать в основі діяльності підприємства. Але, високий рівень організаційної культури є важливим стратегічним чинником, мобілізуючим всі структурні ланки підприємства та його окремих працівників на досягнення поставлених цілей у рамках місії підприємства [42, 43].

Після аналізу організаційної структури управління ТОВ "Сантранс", ми встановили, що вона складається з лінійної та функціональної систем управління. Це означає, що персонал на лінійному рівні безпосередньо керує діяльністю компанії, тоді як персонал на функціональному рівні допомагає лінійним керівникам виконувати функції керування своїми підрозділами, службами та відділами. За такої організаційної структури, головним принципом є розподіл повноважень та відповідальності за функції і прийняття управлінських рішень вертикально, дані представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Організаційна структура управління ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Роботою підприємства керує директор, який одночасно є його засновником. Директору безпосередньо підпорядковані керівники відділів.

Серед переваг лінійно-функціональної структури відмітимо наступне [2, 5]:

- точне вирішення рішень і планів виконання робіт, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;

- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;

- побудова зв'язків «керівник – підлеглий» по ієрархічній драбині, за яких кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

До основних недоліків лінійно-функціональної структури можливо віднести [2, 8]:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між різними підрозділами;

- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі;

- акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

Слід зауважити, що така організаційна структура управління ТОВ «Сантранс» на сучасному етапі є оптимальною, оскільки задовольняє інтереси трудового колективу в цілому та його засновнику зокрема.

Вищим органом управління товариства є директор, який відповідає за визначення загального напрямку та стратегії діяльності товариства, прийняття основних рішень щодо політики товариства та за перевірку фінансової діяльності і показників діяльності товариства:

1. Визначення основних напрямків діяльності, в тому числі затвердження річного фінансового плану, бюджету на рік, планування показників прибутку та планів капіталовкладень товариства, затвердження звітів про їх виконання.

2. Внесення та затвердження будь-яких змін до статуту.

3. Прийняття рішень про будь-які зміни розміру статутного фонду.

4. Встановлення розміру, форми і порядку внесення додаткових вкладів учасників до статутного фонду.

5. Затвердження різних звітів та бухгалтерських балансів, вирішень будь-яких питань, пов'язаних із розподілом прибутків та покриттям збитків товариства.

6. Визначення осіб, які уповноважені підписувати усі документи від імені товариства та яким дирекція має намір передати свої повноваження.

7. Затвердження організаційної структури товариства.

До повноважень керівників відділів входять:

1. Діяти від імені ТОВ «Сантранс» без будь-якої довіреності за умови, що усі договори від імені товариства мають бути підписані відповідно до статуту.

2. Розвивати, забезпечувати та здійснювати нагляд за переведенням фінансової та господарської діяльності ТОВ «Сантранс» та його матеріальної та технічної бази.

3. Забезпечення виконання політики та вказівок вищого органу управління.

4. Розробляти стратегії та процедури для виконання цілей, задач та місії товариства.

5. Здійснювати загальний повсякденний контроль відділів та управління ТОВ «Сантранс» і його матеріально-технічною складовою.

6. Подавати на затвердження вищому органу управління основні напрямки діяльності, в тому числі річний фінансовий план, бюджет на рік, планові показники прибутку та плани капіталовкладень, а також звіти про їх виконання.

7. Проводити переговори з приводу договорів та інших документів, обов'язкових для ТОВ «Сантранс».

8. Вчасно надавати вищому органу управління такі управлінські та фінансові звіти, що містять обговорення та аналіз показників та операцій за кожен квартал, а також бізнес прогноз, цілі діяльності та стратегії на наступний квартал.

9. Наймати, здійснювати нагляд та звільняти персонал ТОВ «Сантранс», в тому числі визначати розмір винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.

Директор може делегувати будь-які із своїх повноважень та обов'язків іншому працівникові підприємства або третій особі за дорученням. На час своєї відсутності він може передавати виконання всіх своїх повноважень фінансовому директору.

Департамент фінансів відповідальний за управління фінансовими ресурсами компанії, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз і планування.

Відділ вантажних перевезень займається організацією вантажоперевезень, контролем за дотриманням графіків доставки, координацією роботи водіїв і транспортних засобів.

Відділ спецтехніки відповідає за технічне забезпечення логістичних операцій, включно з обслуговуванням, ремонтом і оновленням транспортних засобів.

Відділ переїзду займається організацією послуг з переїзду, включно з пакуванням, розвантаженням, перевезенням і розпакуванням речей.

Маршрутизація займається вибором і координацією транспортних засобів, а також визначенням найбільш ефективних маршрутів доставки, відповідальний за оптимізацію маршрутів доставки, зниження витрат і підвищення ефективності логістичних операцій.

Відділ персоналу не є самостійним структурним підрозділом апарату управління. Він підпорядковується фінансовому керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Підвідділ кадрової роботи включає Нг бізнес партнера та інспектора з кадрів. На цей відділ покладено:

- Забезпечення роботи з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями, з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

- Формування стратегій процесу онбордингу, адаптації персоналу.
- Формування і ведення особових справ працівників.

- Видання довідок про трудову діяльність працівників.
- Контроль за використанням щорічних відпусток згідно графіку та їх оформлення.
- Надання консультацій працівникам підприємства щодо кадрових питань.
- Звільнення працівників та прописання процесу виходу співробітника із компанії.
- Вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібним персоналом.
- Інформування та консультування керівників різних рівнів з питань пошуку та підбору персоналу.
- Розробка системи мотивації персоналу.
- Забезпечення створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.
- Участь в проведенні оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.
- Розробка процедур, інструкцій, формулярів, що стосуються навчання розвитку персоналу. Вибір засобів і методів навчання, пошук та оцінка освітнього продукту.
- Створення та підтримка HR бренду товариства.

Управління персоналом є результатом управлінської діяльності та невід'ємною частиною управління. Управління персоналом ТОВ «Сантранс» здійснюється під прямим і опосередкованим впливом різноманітних факторів пов'язаних з розвитком суспільно-політичного середовища. Мотивація персоналу на ТОВ «Сантранс» складається із двох складових: матеріального та нематеріального стимулювання.

Мотивація персоналу на ТОВ «Сантранс» складається із двох складових: матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація виступає найважливішим фактором, та включає:

- своєчасну виплату зарплати за місяць;
- бонуси і премії;

- оплату 21 день тимчасової втрати працездатності (лікарняних);
- 5 day off не залежно від причини;
- відпустка.

Роблячи аналітику зрізу оплати праці працівників ТОВ «Сантранс» з її конкурентами та рівнем прожиткового мінімуму, стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує, таким чином, високі результати діяльності підприємства в цілому.

Основний ефект нематеріальної мотивації – підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників у компанії та знижує витрати по компенсації працівникам трудовитрат, що вони несуть [43]:. Нематеріальна мотивація ТОВ «Сантранс» включає :

- свободу у прийнятті власних рішень (в межах своїх повноважень);
- можливість професійного навчання;
- співпрацю, створення дружньої атмосфери у колективі;
- гарантію офіційного працевлаштування;
- підвищення кваліфікації працівників;
- бізнес поїдки на території України.

Для успішного проведення результативної діагностики організаційної культури ТОВ «Сантранс» пропонується використати інструмент оцінки ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) запропонований К. Камероном та Р. Куїнном. Кожен з шести запропонованих питань, включених в інструмент ОСАІ, передбачає чотири альтернативи (див. Додаток А). Найбільшу кількість балів надамо альтернативі, що більше за інших нагадує організацію [43].

В анкетуванні взяли участь 42 співробітника, що складає 70% від всього персоналу, з них 3 співробітники – керівники відділів та 39 представників основного професійного складу. У дослідженні приймали участь сформовані у професійному плані спеціалісти. Усі з респондентів (100%) мають сім'ї та

проживають на території України. Загальна характеристика опитувальника наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Загальна характеристика інструмент оцінки ОСАІ

	Гнучкість і дискретність	
Тип культури	Клан	Адхократія
Тип лідера	Вихователь, керівник	Новатор, підприємець
Критерії ефективності	Згуртованість, моральний клімат, розвиток людських ресурсів	Ріст, творчість, результат на першому місці
Теорія менеджменту	Участь – закріплює відданість справі	Новаторство – виношує нові ресурси
	Внутрішній фокус й інтеграція	Зовнішній фокус й інтеграція
Тип культури	Бюрократія	Ринок
Тип лідера	Координатор, організатор	Боець, суперник
Критерії ефективності	Рентабельність, своєчасність, гладке функціонування	Досягнення цілей, ринкова доля
Теорія менеджменту	Контроль допомагає рентабельності	Конкуренція допомагає продуктивності
	Стабільність і контроль	

Джерело: сформовано автором на підставі [43]

Бальні оцінки, отримані в результаті дослідження представлені в таблиці 2.8 дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу організаційної культури на ТОВ «Сантранс».

Таблиця 2.8

Домінування певного типу організаційної культури ТОВ «Сантранс»

Відповіді за стовпцем “Поточний стан”		Відповіді за стовпцем “Бажаний стан”
Альтернатива	Середній бал	
A (клан)	40	31
B (адхократія)	26	32
C (ринок)	30	22
D (бюрократія)	4	15
Всього	100	100

Джерело: сформовано автором на підставі результатів опитування

За наведеними даними ТОВ «Сантранс» характеризується домінуючою клановою культурою. Тобто, дружнє місце роботи, де люди мають масу спільного. У цій культурі важлива увага приділяється залученню працівників до швидкого пристосування їх діяльності до змін у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури полягають у задоволенні потреб працівників,

створенні атмосфери турботи та сімейних відносин. Організація схожа на велику родину. Лідер сприймається як вихователь і навіть як батько. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Високо цінується обов'язковість. Організація робить акцент на довгострокову вигоду вдосконалення особистості, що надає значення високої ступеня згуртованості колективу та морального клімату. Успіх визначається в термінах "добре почуття до споживачів" та "піклування про людей". Організація заохочує бригадну роботу, участь співробітників у бізнесі.

Аналізуючи поточний і бажаний стан можна зробити висновки, що блок В та С відрізняється менше ніж блоки А та D. На думку працівників товариству не вистачає організації на результати, суперництва між собою, вимогливості та структурованості. Формальні правила та офіційна політика не є об'єднуючими факторами. Фокус не дуже налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань та досягнення вимірних цілей. Команда бажає, щоб успіх визначався в термінах "проникнення на ринки" та "збільшення частки на ринку".

2.3. Оцінка компетентностей персоналу ТОВ «Сантранс»

У світі професійного оцінювання, «soft skills» - називають компетенцією або м'якими навичками. Компетенція — це набір поведінкових реакцій, які дають змогу одним людям бути ефективнішими за інших при аналогічному рівні «hard skills», тобто професійної компетентності. Оцінка персоналу допоможе вберегти товариство від різноманітних непорозумінь. І навіть більше того, в багатьох випадках атестація та оцінка персоналу стає позитивним зворотнім зв'язком для співробітника. Це можливість показати, що керівництво компанії бачить його високі досягнення. Це можливість заохотити працівника і дати йому можливість навчатися, заповнювати прогалини у компетенції, або розвиватися у суміжних областях. Тобто оцінювання в компанії використовується для двох цілей: розвиткових та бізнесових [1, 3].

Апарат управління проводячи оцінку складу персоналу ставить перед собою наступні цілі:

- прийняття об'єктивних рішень;
- забезпечення інформацією про кількісний, якісний склад персоналу;
- орієнтування працівників на покращення результатів в потрібному для підприємства напрямку [5].

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок м'яких навичок персоналу, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. Тому для діагностики компетентностей ТОВ «Сантранс» був використаний п'ятифакторний опитувальник особистості відомий як «Велика п'ятірка» за адаптацією А. Б. Хромовим [21]. За допомогою цього тесту виміряли ступінь виразності кожного з п'яти факторів великої п'ятірки: екстраверсія/інтроверсія, прихильність/відособленість, самоконтроль/імпульсивність, емоційна нестійкість/стійкість, експресивність/практичність (див. Додаток Б).

В опитуванні взяли участь 42 співробітника, що складає 70% від всього персоналу, з них 3 співробітники – керівники відділів та 39 представників основного професійного штатного складу. У дослідженні приймали участь сформовані у професійному плані спеціалісти. Усі з респондентів (100%) мають сім'ї та проживають на території України. Результати дослідження предсталені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Середні значення профілю компетентностей персоналу за методикою
«Велика п'ятірка»**

Профіль soft skills персоналу, середні значення		
1. Інтроверсія	56	Екстраверсія
a. Пасивність	13	Активність
b. Підпорядкування	9	Домінування
c. Замкнутість	14	Товариськість
d. Уникнення вражень	10	Пошук вражень
e. Уникнення уваги	10	Привернення уваги
2. Відокремленість	42	Прихильність
a. Байдузжіть	11	Теплота
b. Суперництво	6	Співробітництво
c. Підозрілість	9	Довірливість
d. Нерозуміння	10	Розуміння
e. Самоповага	6	Повага інших

Продовження таблиці 2.9

3. Імпульсивність	50	Самоконтроль
a. Неакуратність	12	Акуратність
b. Бездіяльний	10	Наполегливий
c. Безвідповідальний	10	Відповідальний
d. Імпульсивний	10	Здатний до самоконтролю
e. Безтурботний	8	Передбачливий
4. Емоційна стійкість	47	Емоційна нестійкість
a. Безтурботність	11	Тривожність
b. Розслабленість	11	Напруга
c. Емоційна комфортність	9	Депресивність
d. Самодостатність	10	Самокритика
e. Стабільність	6	Лабільність
5. Практичність	47	Експресивність
a. Консерватизм	7	Зацікавленість
b. Реалістичність	10	Допитливість
c. Невправний	10	Артистичність
d. Нечутливість	12	Сенситивність
e. Ригідність	8	Пластичність

Джерело: : сформовано автором на підставі [21]

Виходячи з дослідження, можна зробити висновки, що за першою шкалою переважає екстраверсія. Персонал підприємства ТОВ «Сантранс» відрізняються товариськістю, високою соціальною активністю, розвиненими комунікативними здібностями. Але шукають вражень, що може бути пов'язано з діяльністю компанії та великою конкретністю на ринку України, тому часто ризикують та діють імпульсивно, необдуманно, по першому спонуканню, що в свою чергу може негативно впливати на розвиток компанії в цілому.

По другому блоку, можна зробити висновки, що шкала відокремленості переважає над прихильністю. Таке значення даного чинника говорить про суперництво, бажання відокремитись та бути кращим. Підпункти «розуміння» і «доброта» показують тепле ставлення співробітників до людського фактору, вони добре розуміють потреби та бажання клієнтів та у змозі адаптуватись у мінливих умовах. Колектив ТОВ «Сантранс» підтримує колективні заходи та відчуває відповідальність за загальну справу, сумлінно та відповідально виконують взяті на себе доручення. Але у свою чергу люблять зовнішню

конкуренцію, змагання, можуть мати відокремлену позицію при взаємодії з клієнтами.

Шкала три, свідчить про переважання самоконтролю над імпульсивністю. Головним змістом цього є вольова регуляція поведінки. На полюсі персоналу ТОВ «Сантранс» спостерігаються такі риси особистості, як сумлінність, відповідальність, обов'язковість, точність та акуратність у справах. Штатний персонал визначився як наполегливий у діяльності і орієнтація на досягнення високих результатів. Вони дотримуються моральних принципів, не порушують загальноприйнятих норм поведінки у суспільстві та дотримуються їх навіть тоді, коли норми та правила здаються порожньою формальністю.

Оцінюючи шкала чотири, а саме емоційну стабільність, легко помітити переважання тривожності та напруги у співробітників персоналу. Імпульсивне рішення може бути зумовлене ситуацією. У разі невдачі легко впадають у відчай і депресію, відчувають психологічну напругу. Причиною цього може бути відсутність чіткого нормованого графіку, стресова галузь бізнесу, постійна конкуренція, проблеми в колективі. Корінь проблеми потребує подальшого дослідження.

Остання шкала п'ять, має середнє значення між вимірами практичності і експресивності. Це свідчить про добру адаптованість персоналу до змін у колективі та інших сферах життя. Співробітники здатні тверезо і реалістично оцінювати стан речей та приймати практичні рішення. Але спостерігається високий результат по підшкалі сенситивність, що складає 12 балів з 15. Можемо припустити, що персонал ТОВ «Сантранс» має чутливість до зовнішніх подразників, що у свою чергу може призводити до зайвих реакцій та необґрунтованих рішень. Крім того, занадто сильне переживання зовнішніх подій може викликати стрес, виснаження та втому, що може впливати на продуктивність та ефективність роботи. Таким чином, важливо забезпечувати баланс між чутливістю співробітників та їх здатністю до контролю емоцій та реакцій на зовнішні подразники.

Підводячи підсумки, штатні співробітники ТОВ «Сантранс» мають профіль «Велика п'ятірка», який складається зі шкал: екстраверсія, відокремленість, самоконтроль, емоційна нестійкість та експресивність, який зображений на рис. 2.5.

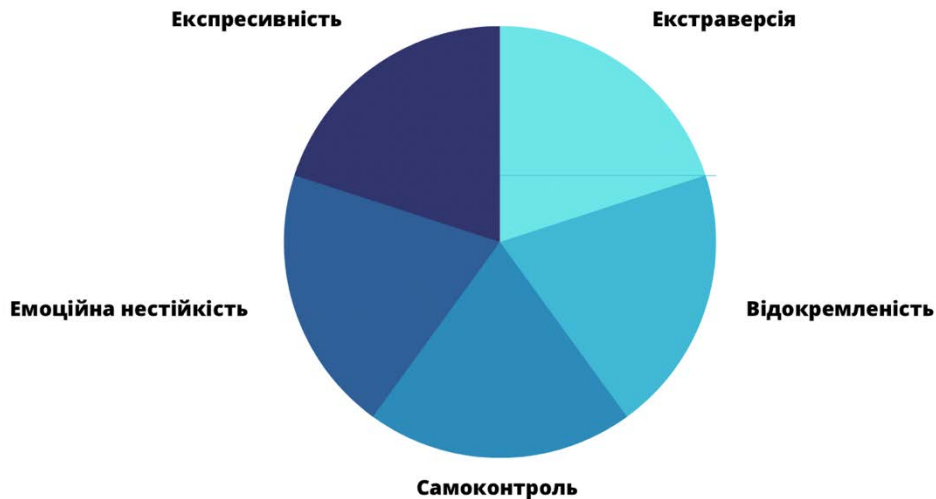


Рис. 2.5 Профіль за методикою «Велика п'ятірка» персоналу ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

За даними на рис. 2.4 та на основі раніше зроблених висновків, потребує уваги шкала емоційної нестійкості та експресивності. Для досягнення успіху в динамічному бізнесі, важливо співробітникам навчитися ефективно керувати своїми емоціями та реакціями, що можна досягти через тренінги та курси з управління стресом та емоційною інтелектуальністю. Крім того, важливо створювати команди, де люди з різними рівнями чутливості та здатності до контролю емоцій працюють разом, що дозволяє балансувати та компенсувати різні стилі поведінки та реакцій.

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності підприємства ТОВ «Сантранс» дозволяє зробити наступні висновки.

ТОВ «Сантранс» є комерційним підприємством і спеціалізується на транспортно-експедиційних послугах на території України. Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності є вантажний автомобільний транспорт. Згідно з організаційно правовою формою підприємство належить до товариств з обмеженою відповідальністю. Формою власності є приватна. Основним нормативним документом, що регламентує роботу досліджуваного підприємства, є Статут. Місією товариства є забезпечення учасників надійними комплексними логістичними рішеннями, які сприяли б вирішенню проблем та реалізації завдань споживача.

За результатами SWOT аналізу було виявлено слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості і загрози. Матриця SWOT-аналізу показала, що товариство знаходиться у полі «СіЗ», це свідчить про те, що надалі у господарській діяльності важливо орієнтуватися на стратегію обмеженого зростання або стабілізації.

Чисельність персоналу ТОВ «Сантранс» складає 60 штатних осіб віком від 25 до 50 років, колектив змішаного типу, складає 65% чоловіків та 35% жінок, що зумовлено галузевою специфікою. У складі персоналу присутні спеціалісти з повною вищою освітою, середньою професійною підготовкою та з базовою вищою освітою. Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Сантранс» є низьким і складає 0,03 за 2022 рік.

Організаційна структура управління складається з лінійної та функціональної систем і на сучасному етапі є оптимальною, оскільки задовольняє інтереси трудового колективу в цілому.

Використавши інструмент оцінки OCAI, визначили, що в організаційній культурі домінує шкала клану, критеріями ефективності у такому випадку є згуртованість команди, сприятливий внутрішній клімат та розвиток потенціалу співробітників. Орієнтація організації сфокусована внутрішньо, а стиль лідерства – виховний, повчальний, товариський.

За допомогою п'ятифакторного опитувальника особистості «Велика п'ятірка», був сформований профіль персоналу товариства та помічені

відхилення за шкалами емоційної нестійкості та експресивності, що потребують уваги та подальшого дослідження компетентностей персоналу, так як для досягнення високих результатів у сучасному мінливому бізнесі, працівникам необхідно навчитися управляти власними емоціями та поведінкою.

3.1. Аналіз системи навчання персоналу на ТОВ «Сантранс»

У 2 розділі було з'ясовано, що мета ТОВ "Сантранс" – це стати великою транспортною компанією і надавати клієнту найкращі у світі транспортно-експедиційні послуги. Цієї мети не досягти без високо кваліфікаційного персоналу. З метою підвищення рівня компетентностей підприємства необхідно розглянути підсистему "навчання персоналу" як систему і як процес.

Відповідальність за організацію навчання персоналу, методичне забезпечення, а також контроль за змістом і якістю навчального процесу покладається на відділ кадрів. Керівники підрозділів підприємства несуть відповідальність за своєчасне, виробничо-економічне та загальноосвітнє навчання своїх працівників, за підвищення кваліфікації робітників і фахівців, за створення відповідних умов для навчання кадрів. Контроль за виконанням планів підготовки персоналу здійснює начальник відділу кадрів. Підготовка та підвищення кваліфікації всіх рівнів персоналу здійснюється відділом кадрів відповідно до заявок, що надійшли від підрозділів, згідно з видами і формами навчання.

Щоб полегшити процес введення нових співробітників на посаду, на підприємстві було застосовано практику навчання і розвитку персоналу. Це було необхідно для того, щоб усі нові співробітники підприємства проходили вступне навчання: начальник свого відділу давав загальну інформацію про свій відділ підприємства, знайомив із нормами і правилами поведінки і далі переходив до посадових обов'язків, розповідав про специфіку роботи підприємства, закріплював знання, вміння і навички, необхідні для виконання роботи. Однак такої підготовки для повноцінного включення співробітників у роботу явно недостатньо: вступне навчання займає 2-3 дні, причому за ці дні новачки отримують досить великий обсяг інформації. Тому підприємству просто необхідна була ланка, яка б не тільки навчала новачків, а й сприяла їхній якнайшвидшій соціально-психологічній та професійній адаптації.

На рис. 3.1 представлена наявна підсистема з навчання персоналу на ТОВ «Сантрас».

Ціль	Розвиток персоналу	
Задача	Впровадити механізм навчання персоналу на підприємство	
Суб'єкт	Наставник/ Ментор	Штатний співробітник
Об'єкт		
Технологія	-Положення про навчання та розвиток персоналу -Наставництво -Дистанційне навчання	
Критерії	-Об'єм виконання послуг збільшити на 10% -Підвищити якість виконання послуг	

Рис. 3.1. Існуюча система навчання персоналу ТОВ «Сантрас»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Видно, що на підприємстві ТОВ "Сантрас" програма навчання персоналу існувала, як система, але повною мірою не була реалізована результативно.

На даний момент часу на підприємстві відсутній досвід навчання співробітників через професійних фахівців у даній сфері.

Основний тип навчання в компанії є наставництво. Наставник особисто знайомить співробітника з майбутніми колегами, що дуже важливо для якнайшвидшої адаптації.

Окремий обов'язковий пункт, за який наставник несе персональну відповідальність, інструктаж із техніки безпеки, пожежної безпеки та дотримання новими співробітниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Адаптаційний період триває три місяці і дорівнює випробувальному терміну. Весь цей час наставник не тільки навчає новачка, а й спостерігає за його поведінкою, вивчає його професійні та особисті якості.

Розглянемо поетапно систему навчання на ТОВ «Сантрас" див. рис. 3.2:

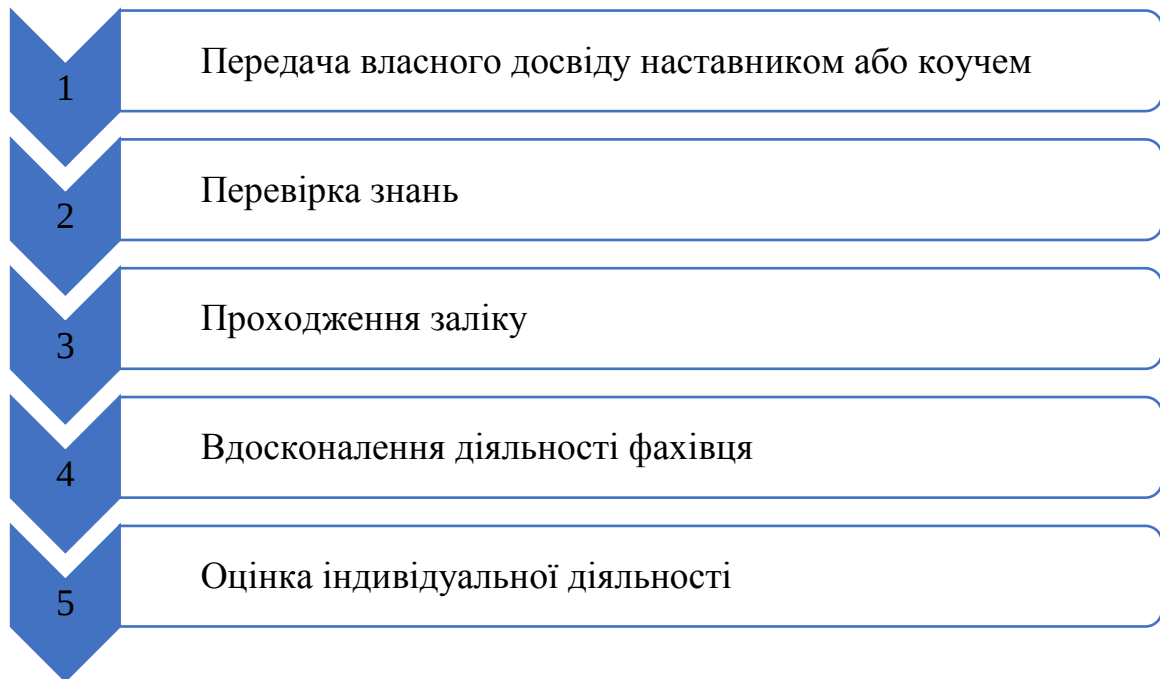


Рис. 3.2 Існуючий процес навчання ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Наставництво відбувалося для нових співробітників, для того, щоб якісно залучити їх до процесу діяльності компанії та посвятити у головні аспекти підприємства.

На першому етапі наставник пояснює основні задачі співробітнику, якого найняли, попередньо розподіливши по кроках весь процес.

На другому етапі ментор демонструє, як потрібно виконувати завдання, впродовж діяльності описує весь процес, додає коментарі про те, в якій послідовності і як він все виконує.

На третьому етапі співробітник виконує завдання самостійно. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок повторно, якщо він не задоволений якістю виконання роботи.

Четвертим кроком є вдосконалення та автоматизація навички. Останній етап – це перевірка індивідуальних знань здобутих впродовж випробувального терміну.

Для повного аналізу цього навчання, у таблиці 3.1 розглянемо переваги і недоліки цієї системи.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки системи навчання ТОВ «Сантранс»

Переваги	Недоліки
Вартість	Зниження робочої ефективності співробітника, який взяв на себе роль наставника/ментора
Зниження плинності кадрів, швидка адаптація нового співробітника	Низька емоційна залученість
Ріст лояльності співробітників, додаткова мотивація	Неструктурована подача інформації, відсутність педагогічного підходу
Розвиток корпоративної культури і системи цінностей	Людський фактор, прийняття – не прийняття співробітником ментора

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

За результатами аналізу діяльності підприємства видно, що наставництво та менторство як метод навчання справляється із завданням адаптації персоналу, супроводу кандидата до фінального залучення у компанію, оскільки показник плинності кадрів є низьким виходячи з дослідження у розділ 2 та має тенденцію до зниження впродовж років. Для досягнення мети підприємства необхідно вводити іншу систему навчання, саме із залученням професіоналів із навчального центру, коучів та зробити акцент на розвиток soft skills штатних співробітників.

На основі раніше зроблених висновків, персонал ТОВ «Сантранс» потребує впровадження тренінгів та курсів з управління стресом та емоційною інтелектуальністю, так як після експериментального дослідження soft skills персоналу у зоні ризику опинились шкали емоційної нестійкості та експресивності. Необхідно своєчасно здійснювати інструктажі, направляти робітників на лекції, семінари, тренінги, надавати інформацію для самостійного вивчення. Згідно із ЗУ "Про професійний розвиток працівників" [4], кожен працівник має проходити курси підвищення кваліфікації, принаймні раз на п'ять років.

3.2. Рекомендації з удосконалення системи навчання персоналу

Виконаний аналіз наявної системи навчання ТОВ "Сантранс" показав, що

ця система і методи навчання не сприяють досягненню основної мети підприємства. Необхідно представити і впровадити нову підсистему навчання (див. рис. 3.4).

Ціль	Забезпечити персонал необхідним об'ємом знань та навичок, які будуть сприяти реалізації стратегічних цілей фірми			
Задачі	1. Створити механізм відстеження результативності співробітників 2. Впровадити механізм навчання персоналу підприємство 3. Заключити договір з психологом-консультантом, щоб залучати його до навчального процесу			
Суб'єкт	Відділ управління персоналом	▼	Об'єкт	Співробітники
Технологія	1. Положення про навчання та розвиток персоналу 2. Проведення тестувань на виявлення професійної відповідності персоналу 3. План забезпечення заходів за програмою навчання персоналу 4. Контроль за організацією програми навчання 5. Підбір кваліфікованих тренерів та психолога 6. Система оцінювання по закінченню заходів 6. Організація і проведення стажування робітників, повторна перевірка знань 7. Розробка програм навчання та підготовки працівників			
Критерії	-Об'єм виконання послуг збільшити на 10% -Підвищити якість виконання послуг - Створити комфортний клімат у колективі - Покращити показники компетенцій по виявленим шкалам			

Рис. 3.4 Нова система навчання персоналу для ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

За даною схемою бачимо, що в новій системі будуть використовуватися нові для ТОВ «Сантранс» технології, які до цього або взагалі не використовувалися компанією, або використовувалися недостатньо ефективно. Усе це необхідно впровадити в рамках нашого проєкту, тому наступним кроком є опис представлених технології та їх призначення для досягнення цілей проєкту. Відповідно до поставленої мети процес організації навчання персоналу міститиме першочерговий, основний і заключний етапи. Розглянемо підсистему навчання персоналу, як процес (див. рис. 3.5).

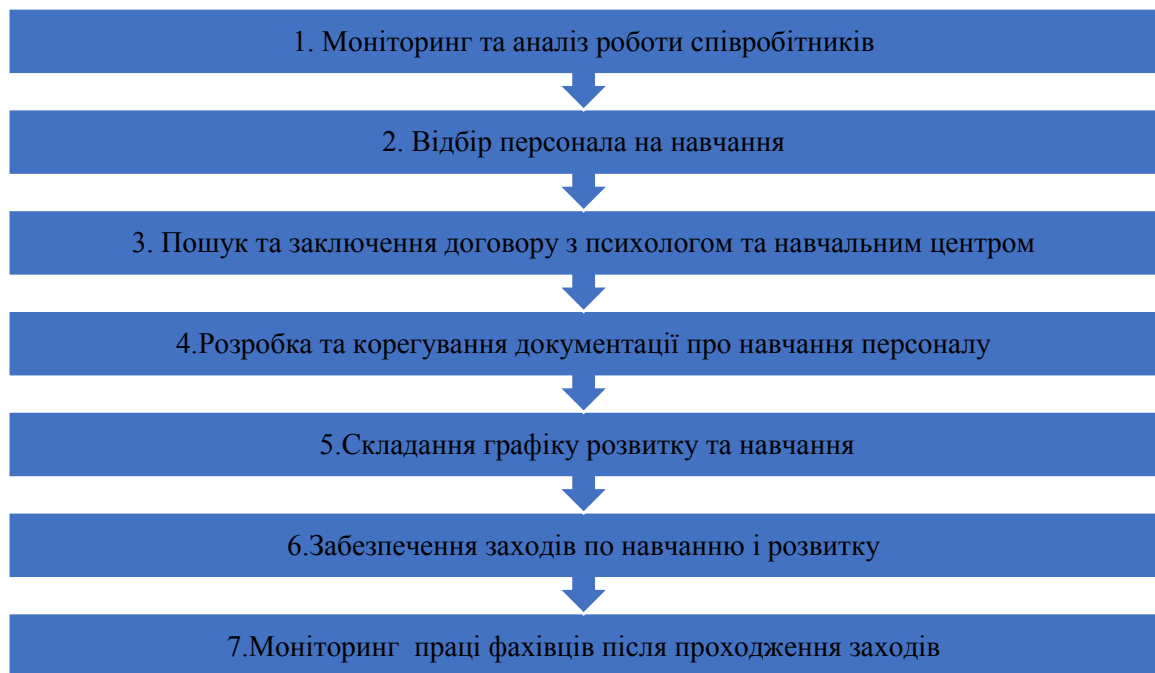


Рис. 3.5 Підсистема навчання персоналу, як процес для ТОВ «Сантранс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Моніторинг та аналіз роботи співробітників є важливими інструментами для підвищення ефективності та продуктивності компанії. Перший етап ґрунтується на збиранні інформації про працівників. Необхідний скринінг роботи співробітників відбувається з метою впровадження більш ефективного навчання. Розглянемо перший етап організації навчання на підприємстві, що представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перший етап організації навчання на підприємстві

Процедура	Опис
Моніторинг та аналіз роботи співробітників	
Спостереження за даними програми 1С	Аналіз реалізації послуг, залучення нових клієнтів, кількість продажів, ціна продажу та інші фактори закріплені за певним співробітником
Аналіз якості виконаних послуг	Аналіз об'єму нереалізованих послуг, невдалих продажів та інших факторів за певним співробітником
Характеристика фахівця	Якісна характеристика співробітника за показниками
Відбір персоналу на навчання	

Продовження таблиці 3.2

Аналіз документації за певним співробітником	Оцінка особистих даних співробітника з метою виявлення кваліфікаційної бази, компетенцій, навичок
Спілкування зі співробітниками	Пояснення умов, причин, підстав проведення навчання та розвитку, а також з'ясування цілей та векторів розвитку співробітника на найближчий період часу

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Моніторинг роботи співробітників за обсягами реалізації послуг, необхідний для того, щоб з'ясувати потенціал розвитку певного співробітника. Аналіз якості виконання роботи є вартим для проведення, адже зможе дати оцінку певному працівнику, з'ясувати кількість невдало проведених продажів, наданих послуг, виявити недоліки в роботі та проблемні місця співробітника.

Характеристика працівника потрібна, щоб дати певний портрет фахівця, які були досягнення впродовж перебування на посаді, наскільки він дисциплінований і виконавчий, адже навчання не буде ефективним, якщо розвивати персонал, який не прагне до вдосконалення в цій сфері діяльності.

Власне сам відбір персоналу на навчання проходить у два етапи.

Перший етап - аналіз матеріалів, що містяться в особовій картці працівника, ця функція здійснюється спеціалістами відділу кадрів, необхідно з'ясувати, яку освіту, які курси проходив співробітник, які soft та hard skills має фахівець, чи відповідають вони стратегії розвитку підприємства і яке саме навчання потребує робітник.

Другий етап - співбесіда з працівниками, необхідно визначити плани на подальше існування працівника на підприємстві, чи є у нього мета розвиватися в даній сфері, які вектори розвитку він бачить перед собою зараз або він незабаром планує покинути підприємство.

Далі у табл. 3.3 розглянемо другий етап організації навчання персоналу в ТОВ «Сантранс».

Таблиця 3.3

Другий етап організації навчання на підприємстві

Процедура	Опис
Пошук та заключення договору з психологом та навчальним центром	
Аналіз наявних навчальних центрів на ринку	Пошук актуальних центрів розвитку та навчання персоналу відповідно до специфіки підприємства, знаходження партнерів для співпраці
Аналіз наявних психологів- консультантів та їх пропозицій на ринку	Пошук можливих пропозицій з залучення психолога на підприємство
Визначення програми навчання	Вибір підходу, програми, методики відповідно до цілей підприємства
Заклучення договору	Формування та підписання договору про співпрацю
Розробка та корегування документації про навчання	
Складання плану навчання відповідно цілям	Обговорення плану, графіку, протяжності навчання відповідно робочому
Формальне складання та корекція документації	Внесення змін
Складання графіку навчання та розвитку	
Формування навчальних груп	Створення навчальних груп на основі графіка роботи, штатного розпису, характеристик співробітників
Складання графіку навчального процесу на півріччя та його узгодження із залученими експертами	Створення графіку викладання згідно з планом та обсягом робіт на підприємстві та узгодження з навчальним центром, залученими експертами, психологом
Забезпечення заходів по навчанню і розвитку	
Підготовка формату очно-дистанційного навчання	Забезпечення доступу до програм навчання, навчальними матеріалами, електронними підручниками та іншими ресурсами які допоможуть здобути необхідні знання та навички
Підготовка аудиторії для проведення психологічних заходів	Звільнення та обладнання офісного приміщення для проведення соціально-психологічних тестувань, тренінгів, вебінарів
Підготовка необхідного обладнання для навчання та розвитку	Забезпечення обладнанням, документами, інструментами та матеріалами

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Другий етап заснований на організації процесу навчання. Необхідним є вивчення ринку послуг, що надаються з навчання персоналу та психологічних пропозицій. Оцінити профпридатність, рейтинг, цінову політику психологічних та навчальних центрів і обрати найбільш релевантний під критерії вибору, а далі укласти договір. Залучення спеціаліста психолога є важливим для розвитку бізнесу, особливо під час війни. Бізнес може стикатись зі значними стресовими

ситуаціями та психологічним дискомфортом серед працівників, що може негативно вплинути на їхню працездатність, ефективність та добробут. Психолог здатен допомогти вирішувати такі проблеми та покращувати психологічний клімат на робочому місці. Завданням психолога буде проведення психологічних консультацій, розвиток та впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з психологічної адаптації, контроль за психологічним станом працівників, допомога в розв'язанні конфліктів та вирішенню знайдених проблем у розділі 2 впродовж дослідження компетенцій, а саме удосконалення шкали емоційної нестійкості та експресивності штатних співробітників. Для досягнення успіху, важливо фахівцям вміти ефективно керувати своїми емоціями та реакціями, визнати та пропрацювати власні копінг-стратегії, що можна досягти через психологічні тренінги з управління стресом та емоційною інтелектуальністю. Крім того, психолог здатен створити команди, в яких фахівці з відмінними ступенями чутливості та здатності до управління емоційною складовою будуть працюють сукупно, що в свою чергу збалансує та компенсує розбіжні стилі поведінки та реакції. Важливо зазначити, що співробітники - це люди різного віку, інтелекту, темпераменту та емоційного стану, тому їм буде складно навіть тимчасово змінити свій звичайний статус на роль учня. Завдання психолога за відведені години перевести групу на рівень, який викликає усвідомлення єдності, інтегруються інтереси, з'являється громадська думка. Таким чином, введення психолога буде сприяти збереженню здоров'я та ефективності працівників, підвищенню загальної продуктивності на підприємстві в різних умовах.

Наступним кроком є внесення коригування в положення про навчання персоналу і складання графіку навчання відповідно до плану реалізації та продажу послуг, щоб не гальмувати розвиток підприємства. Необхідно зробити аналіз у які часові періоди зменшується потік клієнтів, для того щоб у цей час можливим було проведення навчання. Щоб мінімізувати втрату працівників під час робочого графіку і підвищити ефективність навчання, важливо формувати групи, до 12 осіб. Необхідним є забезпечення обладнанням психологічного

кабінету та надати співробітникам ресурси та доступ до усіх матеріалів, які забезпечать ефективне проходження практик. Програма навчання для кожної групи розрахована на 107 годин, яка містить у собі практичну й теоретичну частину, представлена табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма навчання, вдосконалення та опанування soft skills

Мета програми	Набуття нових та вдосконалення раніше набутих гнучких особистісних навичок, що допомагають досягати професійних цілей, будувати кар'єру, управляти командою та ухвалювати стратегічні і тактичні рішення	
Обсяг програми	107 годин	
Форма	Очно-дистанційна	
Тема	Результат	Термін навчання
Тема 1. Управління часом та персональна ефективність	Здатність розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність. Розуміти хронометраж часу, аналіз використання часу, часових витрат з використанням карт і графіків; цілепокладання та формулювання цілей за «SMART» технологією постановки цілей; вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності, АБВ-аналіз, принципи Паретто, аналіз за Ейзанхауером.	Лекція: 5 год. Практичне заняття: 9 год. Тренінг: 6 год. Самостійна робота: 4 год.
Тема 2 Ефективна бізнес-комунікація, презентаційні здібності та самопрезентація.	Здатність застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп. Засвоєння стратегій ефективних продажів, розбудов стосунків, обміном інформацією та засобами впливу на інших. Здатність використовувати методику «4 П» - планування, підготовка, практика, презентація.	Лекція: 4 год. Практичне заняття: 7 год. Тренінг: 7 год.
Тема 3 Емоційний інтелект	Оволодіння учасниками навичками активного спілкування, рефлексії, емпатії. Здатність усвідомити емоцію поточного моменту, свою та співрозмовника; вміння аналізувати тригери та застосувати саморегуляцію станів, копінг-поведінку, самодопомогу в кризових емоційних ситуаціях. Сформована асертивна поведінка. Здатність формувати і реалізовувати належний стиль поведінки в конфліктах та управляти конфліктними ситуаціями.	Лекція: 4.5 год. Практичне заняття: 5 год. Тренінг: 16 год. Дистанційна консультація: 30-45 хв Круглий стіл: 2.5 год.

Продовження таблиці 3.4

Тема 4 Ефективне мислення а) Інформаційна культура б) Системне мислення с) Вартісне мислення д) Тактика і стратегія	Здатність до стратегічного, тактичного, системного та вартісного мислення. Засвоєння ефекту Даннінга-Крюгера, концепції вікна Овертона; способів протистояння дезінформації та маніпуляцій; захисту професійної та особистої інформації. Вміння будувати власний підхід до професійного мислення на системних засадах. Вміти оцінювати результати власної професійної діяльності з позицій впливу на вартість компанії.	Лекція: 5 год. Практичне заняття: 6 год. Тренінг: 6 год.
Тема 5 Управлінські навички. а) Технології розвитку співробітників: наставництво і коучинг б) Управління змінами с) Мотивація. Корпоративна культура д) Ситуаційне керівництво і лідерство	Вміння застосовувати технології розвитку співробітників: наставництво та коучинг; використовувати принципи стратегічного менеджменту в управлінні змінами; застосовувати мотиваційні теорії на практиці; створити план розвитку внутрішньої особистісної мотивації. Розуміння принципів та дотримання моделей корпоративної поведінки. Здатність працювати і керувати командою та управляти результативністю використання талантів членів команди. Використовувати на практиці модель Джона Уітмор «GROW».	Лекція: 6 год. Тренінг: 11 год. Самостійна робота: 2.5 год

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Заключний етап представлений у табл. 3.5 передбачає здійснення низки процедур після завершення навчання з метою визначення ефективності проведеного заходу.

Таблиця 3.5

Третій етап організації навчання на підприємстві

Процедура	Опис
Система оцінки по завершенню заходу	
Тестування	Проведення тестування співробітників на здобуті знання та навички відповідно до програми навчання
Порівняння показників	Порівняльна характеристика показників до та після навчання: продуктивності, ефективності, якості виконаної роботи, командної роботи та інші.

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Третій етап включає в себе оцінку ефективності пройденого навчання. Рівень ефективності навчання можна виявити за допомогою таких показників як: показники реалізації об'єму послуг до і після програми навчання, рівень якості надання послуг та кількості невдалих спроб, відгук керівника підрозділу про роботу кожного співробітника, якого навчають, зміна поведінки, установка мотивації та залученості, комунікаційна ефективність, лідерські якості та інше.

Далі відбувається тестування співробітників. До увагу береться їхній відгук про навчання, позитивна або негативна оцінка про ефективність і якість проведення навчання. Ця система оцінювання ефективності застосовується за методикою Кіркпатріка, яку ми описали в першому розділі роботи. На основі цих оцінок можна робити висновок про ефективність навчання.

Головною метою для ТОВ "Сантранс" буде забезпечення необхідним обсягом знань, умінь та навичок, що відображатиметься на меті стати великою транспортною компанією і надавати клієнту найкращі транспортно-експедиційні послуги. Цієї мети буде досягнуто за допомогою таких цілей:

1. Зміцнення лідерських позицій унаслідок збільшення займаної частки ринку в області на 10% до 01.12.2024
2. Підвищення продуктивності праці і внаслідок цього збільшення реалізації об'єму послуг, що виконуються, на 10 % до 01.12.2024
3. Збільшення кількості кваліфікованих фахівців, шляхом забезпечення працівників необхідним обсягом знань і навичок до 01.12.2024
4. Зниження неефективно реалізованих послуг, що надаються на 15% до 01.12.2024
5. Зниження витрат на реалізацію послуг на 5% 01.12.2024
6. Підвищення якості послуг на 16% до 01.12.2024

Вся організація навчання і саме навчання проходить протягом 10 місяців. Доцільним є представити дерева цілей проєкту навчання ТОВ «Сантранс», для наглядного сприйняття проєкту. Результат представлений на рис. 3.6.



Рис. 3.6 Дерево цілей проєкту ТОВ "Сантранс"

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Наступним важливим кроком є аналіз рушійних та стримуючих сил. Силове поле - це аналіз чинників або сил, які підштовхують і сприяють змінам або їх гальмують. Передбачається, що в будь-якій ситуації діють дві групи сил: тих, що сприяють і протидіють змінам, тобто рушійні та стримувальні сили. Щоб впровадити зміни, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на свою користь. Досягнення змін є нічим іншим як пересуванням лінії рівноваги в бік мети [25].

Розглянемо рушійні сили (див.рис. 3.7):

1. Прагнення до зростання та ефективної роботи. Це свідчить про те, що співробітники готові розвиватися в даній компанії, цьому напрямку і зацікавлені в успіху підприємства.

2. Виконання навчальних програм із найменшими витратами. Масове тренування працівників на підприємстві - це захід затратний не тільки в плані проведення, а й несе витрати, якщо працівники відсутні в момент проведення навчання. Тому важливим є проведення заходів з найменшими витратами.

3. Підтримка керівництва, є важливим аспектом в будь-якому новому бізнес-процесі, оскільки він несе в собі не тільки тимчасові, а також і матеріальні витрати, тому схвалення і підтримка ініціатив важлива.

До стримуючих сил цього проекту належать (див.рис. 3.7):

1. Відсутність бажання приймати участь у навчальній програмі. Людям притаманно чинити опір будь-чому новому, оскільки в них є страх перед невідомістю та погіршенням свого становища.

2. Високі витрати на реалізацію проекту.



Рис. 3.7 Рушійні та стримуючі сили проекту.

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Проаналізувавши передумови, що справляють вплив на проект, можна дійти висновку що рушійні сили впливатимуть більшою мірою на проект, оскільки їх більше. Стосовно гальмівних сил, то можна послабити їх тиск, правильно спланувавши всю організацію роботи з навчання персоналу.

Спираючись на зроблений аналіз, можемо стверджувати, що цей проект з навчання персоналу на ТОВ "Сантранс" є перспективним і на підприємстві існує потреба в його реалізації.

3.3 Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

У цьому розділі головним завданням є розрахунок вартості проекту і

зрозуміти чи зможе підприємство взятися за його реалізацію.

Чисельність всього персоналу на підприємстві – 60 осіб, всі фахівці планують брати участь у дистанційному навчанні.

Спираючись на вищевикладені заходи, першим завданням є складання кошторису проєкту і розрахунок бюджет. Розрахунок експлуатаційного та інвестиційного бюджету проєкту є важливою складовою процесу управління заходом. Програма навчання є цінним інструментом для підприємства, врахування фінансових аспектів є необхідним для забезпечення успіху заходу та його стійкої реалізації. Складемо план заходів і суму витрат.

Інвестиційний бюджет визначає витрати на підготовку до розробки навчальної програми, а саме: аналіз показників, наявних навчальних програм, укладання договору, підготовку матеріалів та документації, розробку плану та графіку, інформування всіх підрозділів та інше, що у свою чергу відбувається із залученням додаткових годин персоналу. Результат представлений у таблиці 3.6, у підсумку склав 26 685 грн. інвестиційних витрат (див. додаток В).

Під час розрахунку витрат (див. додаток В), що стосуються виплати враховувався податок у розмірі 41.5 %, який складається з:

- 18% податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)
- 1.5% військовий збір (ВЗ)
- 22% єдиний соціальний внесок (ЄСВ)

Наступним кроком є складання експлуатаційних витрат, а саме: на навчальний центр, заключення договору з психологом та обладнання кабінету для проведення консультацій та тренінгів.

Підсумкова вартість бюджету експлуатаційних витрат складає 172 977 грн, бюджет представлений у табл. 3.7.

Бюджет експлуатаційних витрат

№	Захід	Склад витрат	Сума в грн.
1	Заключення договору з навчальним центром	Оплата курсу: Тема 1 – $6000 \cdot 5 \text{груп} = 30000$ Тема 2 – $6000 \cdot 5 \text{груп} = 30000$ Тема 3 – $7000 \cdot 5 \text{груп} = 35000$ Тема 4 – $5500 \cdot 5 \text{груп} = 27500$ Тема 5 – $10000 \cdot 1 \text{групи} = 10000$	132 500
2	Заключення договору з психологом	Оплата за 48 год. на місяць: $(48 \cdot 88) + \text{ЄСВ } 22\% \cdot 6 \text{ місяців} = 30 918$	30 918
3	Обладнання кабінету психолога консультанта	Закупка необхідного: Крісло – 2 300 грн Стільці – $600 \cdot 10 = 6000$ грн Папір – 189 грн Ручки – $5 \cdot 10 = 50$ грн Зошити 48 арк. – $17 \cdot 60 = 1020$ грн	9 559
	Підсумок	172 977 грн.	

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Проаналізувавши експлуатаційні витрати, зазначимо, що більша частина витрат припадає на оплату навчального курсу. Договір з психологом заключаємо на період проходження навчання та розвитку персоналу.

За проведення співбесід, було визначено, що всі 60 осіб персоналу штату будуть проходити навчання та розподіляться на 5 груп по 12 чоловік за різними характеристиками, проаналізованих в ході формування цих груп та проведення скринінгу характеристик співробітників.

Навчання в свою чергу буде відбуватись поетапно, відповідно прописаного графіку, який сформований на основі робочого. Обладнання кабінету психолога не потребує великих витрат, так як більшість необхідного оснащення для його оформлення вже налічується на підприємстві.

Підсумкову вартість бюджету можна побачити у табл. 3.8.

Підсумковий бюджет проєкту

Місяць 01.06.2023-01.04.2024	Інвестиційні витрати у грн.	Експлуатаційні витрати у грн.	Підсумок у грн.
Червень	4 919	-	4 919
Липень	9 384	-	9 384
Серпень	7 067	-	7 067
Вересень	4 144	9 559	13 705
Жовтень	-	132 500 + 5 183	137 683
Листопад	-	5 183	5 153
Грудень	-	5 183	5 153
Січень	-	5 183	5 153
Лютий	-	5 183	5 153
Березень	492	5 183	5 675
Квітень	679	-	679
Сума	26 685 грн.	172 977 грн.	199 662

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Проаналізувавши інноваційні та експлуатаційні витрати, зазначимо, що більша частина витрат припадає на оплату навчального курсу, а весь бюджет складає 199 622 грн. За даним таблиці можна зробити висновок про те, що на початку проєкту бюджет виділявся на його підготовку, розробку економічного і кадрового аналізу. Показники відображають суму плати, витраченої помісячно, зріст у жовтні пояснюється тим, що розпочинається фінансування в навчальний проєкт.

Економічний ефект передбачається на рівні 300000 грн. Економія витрат відбувається за рахунок зниження витрат на управління, рекрутинг та підбір нового персоналу, підвищення ефективності в роботі зі спеціалістами, управління проєктами.

Розглядаючи соціально-психологічний аспект після проходження навчання та залучення психолога консультанта, отримуємо зміни клімату в

колективі, покращення рівня взаємодопомоги між колегами, а особливо стабілізуємо показники по шкалам емоційної нестійкості та експресивності, які були досліджені під час проведення тестування на основі опитувальника «Велика п'ятірка» за адаптацією А. Б. Хромовим. Крім того, стануть відомі глибокі особистості кожного співробітника, їх мотивація та стануть відкритими для розуміння фахівця цілі та задачі та мета підприємства за рахунок наглядної картини.

Матеріали, які будуть використовуватись під час навчальної програми, оплачені, їх можна завантажити на платформу та використовувати до часу інших змін у бізнесі.

Наступним кроком є обчислення річного економічного ефекту, який є результатом реалізації заходу з мінімізацією витрат, та є відношенням отриманого результату до витрат ресурсів за формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де, E_p – річна економія за рахунок зменшення витрат завдяки залученим заходам на умовно-постійних витратах, грн;

Z_k – одноразові капітальні затрати, виконані завдяки обраним заходам та стратегії розвитку на підприємстві, грн:

$$E_p = 300000 - 199\,662 = 100338$$

Ефективність - це величина, яка характеризує результативність будь- яких затрат. Ефективністю визначаються впроваджені заходи до їх затрат. Формулою визначаємо відношення ефективності заходів які впровадили за рахунок скорочення витрат до умовно-постійних витрат:

$$E_{vz} = EE_p / Z_k \quad (3.2)$$

де EE_p – річний економічний ефект від обраних заходів, грн;

Z_k - одноразові капітальні затрати, виконані завдяки обраним заходам та стратегії розвитку на підприємстві, грн:

$$E_{vz} = 100338 / 199\,662 = 50\%$$

Відносно обчислень впровадження заходу стосовно здійсненій стратегії розвитку допускається як досить дієвий, оскільки визначена економічна ефективність становить 50%.

Термін окупності капітальних інвестицій на введення заходів розраховується формулою:

$$\text{Ток} = \text{Зк} / (\text{Ер} - \text{Зп}) \quad (3.3)$$

де Зп- поточні затрати ,грн;

Ер - річна економія за рахунок зменшення витрат завдяки провадженим заходам на умовно-постійних витратах, грн;

$$\text{Ток} = 199662 / 300000 = 0,66 \text{ роки}$$

Розрахувавши затрати на реалізацію заходу щодо навчання і розвитку персоналу ТОВ «Сантранс», ми спостерігаємо, що ці заходи будуть достатньо ефективними, оскільки річний економічний ефект 100 338 грн, а термін окупності становить 6 місяців.

Висновки до розділу 3

Дослідження проведені у цьому розділі розкрили низку завдань, а саме:

1. Здійснюючи комплексний аналіз системи навчання персоналу ТОВ «Сантранс», було з'ясовано, що наявна система навчання та розвитку співробітників повною мірою не була реалізована і основним типом навчання є менторство чи наставництво. Було сформовано переваги та недоліки даної системи і встановлено, що наявні заходи навчання не призводять до реалізації головної мети компанії.

2. Наступна задача полягала в поетапній розробці рекомендації з удосконалення системи навчання та розвитку персоналу товариства задля досягнення мети підприємства. Була запропонована нова система заходів, розроблена програма навчання, вдосконалення та опанування «soft skills» протягом 10 місяців, яка складається з трьох етапів, розрахована на 107 годин навчання та містить у собі практичну й теоретичну частину. Формат заходу є очно-дистанційним. Проаналізувавши силове поле проєкту дійшли висновку, що

рушійні сили більшою мірою впливатимуть на нього ніж стримувальні, тому запропонований захід є перспективним.

3. Була здійснена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів, розрахована вартість проєкту. Чисельність штатного персоналу на підприємстві 60 осіб, всі фахівці планують брати участь у навчанні, тому доцільним розподілити фахівців на 5 груп по 12 чоловік за різними характеристиками відповідно до проведеного скринінгу особистостей. Інвестиційний бюджет включив низку показників та склав 26 685 грн. Підсумкова вартість бюджету експлуатаційних витрат склала 172 977, більша частина витрат припала на оплату навчального курсу. Весь бюджет склав 199 622 грн. Обчисливши економічний ефект, дійшли висновку, що запропонований захід є достатньо ефективним, так як річний економічний ефект складає 100 338 грн, а термін окупності становить 6 місяців.

Програми навчання сприяють засвоєнню працівниками специфічних знань чи навичок, для покращення результативності своєї діяльності на нинішній посаді в організації. Розвиток є більш експансивним і фокусується на зростанні робітників та майбутньому кар'єрному росту, а не на безпосередній діяльності в поточній роботі.

Якісні навчальні та розвиткові програми допомагають підприємству утримувати необхідних людей і одержувати прибуток. Оскільки змагання за таланти стає дедалі жорстокішим, програми навчання та розвитку персоналу стають більш вагомими, ніж раніше. Наймання найліпших талантів вимагає часу та грошей, а те, яким чином підприємство залучає та розвиває цей талант з моменту влаштування на службу, має вплив на функціонування та зростання бізнесу.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження було здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального питання удосконалення системи навчання і розвитку м'яких навичок персоналу, як важливої складової бізнесу в 21 столітті. Узагальнення наукових і прикладних результатів дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. Відповідно до наявних здобутків у сфері управління розвитком підприємства, подальшого вдосконалення набуло визначення поняття «soft skills». У науковій літературі цей термін має різні найменування, такі як "гнучкі навички", "людські навички", "соціальні навички" або "м'які компетенції". Цей термін інтерпретується більшістю науковців як комплексний набір особистих, соціальних та комунікаційних компетентностей, які впливають на ефективність та успіх людини у професійній діяльності. Дослідження проведені університетами США показали, що кар'єрний успіх на 85% забезпечується «soft skills», інші 15 % припадає на «hard skills».

2. Доведено, що програми розвитку та навчання м'яких навичок створюють конкурентну перевагу для організації, так як сприяють переходу всіх працівників на вищий рівень можливостей. Одними з основних методів формування «soft skills» варто назвати наступні: : case study або тематичні дослідження; тренінг role playing; аудіовізуальне навчання, вебінари; тімбілдінг; менторство та наставництво. Варто зазначити, що серед сучасних концепцій розвитку фахівця є компетентнісний підхід, ефективність якого полягає в цільовому спрямуванні на необхідні навички та забезпечує відповідність між розвитком персоналу і потребами підприємства.

3. Охарактеризовано інструменти вимірювання «soft skills», а саме: метод 360 градусів; assessment center; інструмент самооцінки або самозвітування; опитувальники та тести; кейсовий метод; метод спостереження за працівниками, тестовий робочий день; метод інтерв'ювання на основі алгоритму PARLA та STAR. Виявлено проблеми пов'язані з виміром компетенцій, вони включають:

суб'єктивність, відсутність єдиної метрики, упереджена оцінка, залежність від контексту, розмиття у часі, взаємозв'язок з «hard skills», зміна вимог і контексту.

4. Досліджено, що підприємство ТОВ «Сантранс» є комерційним підприємством і спеціалізується на транспортно-експедиційних послугах на території України. Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності є вантажний автомобільний транспорт. Формою власності є приватна. Чистий дохід від реалізації послуг компанії у розрізі 2019-2021 має тенденцію до зростання (28,35 %). За результатами SWOT аналізу було виявлено, що товариство знаходиться у полі «СіЗ», це свідчить про те, що надалі у господарській діяльності важливо орієнтуватися на стратегію обмеженого зростання або стабілізації.

5. Проаналізовано структуру управління персоналом ТОВ «Сантранс» і виявлено, що чисельність персоналу налічує 60 штатних осіб віком від 25 до 50 років, колектив є змішаного типу і складає 65% чоловіків та 35% жінок, що зумовлено галузевою специфікою. У складі персоналу присутні спеціалісти з повною вищою освітою, середньою професійною підготовкою та з базовою вищою освітою. Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Сантранс» є низьким і складає 0,03 за 2022 рік. Організаційна структура управління лінійно-функціональна, на даному етапі є оптимальною, оскільки задовольняє інтереси трудового колективу в цілому. Емпіричне дослідження на основі інструменту оцінки ОСАІ показала клановий домінуючий тип культури. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді, а успіх визначається в термінах "благі почуття до споживачів" і "дбайливе ставлення до людей", що в свою чергу співвідноситься з цінностями компанії.

6. Здійснена оцінка компетентностей персоналу ТОВ «Сантранс» на основі п'ятифакторного опитувальника особистості «Велика п'ятірка» за адаптацією А. Б. Хромовим дала змогу сформувати профіль персоналу товариства і помітити відхилення по шкалами емоційної нестійкості та експресивності, що потребують уваги, проведення подальших досліджень на ці складові, розробку рекомендацій задля забезпечення ефективної та результативної роботи бізнесу у майбутньому.

7. Проаналізовано та оцінено наяву модель навчання та розвитку співробітників, виявлено, що система повною мірою не була реалізована, а наявні заходи не призводять до реалізації головної мети компанії.

8. Для покращення розвитку персоналу на ТОВ «Сантранс» було розроблено рекомендації з удосконалення системи навчання товариства, метою якого є вдосконалення та опанування «soft skills» протягом 10 місяців, а також пропрацювання більш знайдених в ході дослідження. Захід містить у собі практичну й теоретичну частину. Формат заходу є очно-дистанційним.

9. Розрахована вартість проєкту включила інвестиційні (26 685) та експлуатаційні (172 977) витрати, весь бюджет склав 199 622 грн. Прописана економічна та соціальна ефективність проєкту дає змогу зробити висновок, що запропонований захід є достатньо ефективними, так як річний економічний ефект складає 100 338 грн, а термін окупності становить 6 місяців. Запропонований проєкт дає можливість підприємству не тільки збільшити прибуток від діяльності, а й знизити плинність кадрів, посилити HR-бренд, створити середовище постійного навчання і розвитку, комфортний клімат у колективі, покращити психологічний стан та стабілізувати показники по шкалам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій Г.В. Аналіз вимог до особистісних та професійних якостей інженерів із програмного забезпечення в контексті формування готовності до професійного спілкування. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology*. 2013. №7. 17-21 с.
2. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // *Економіка: реалії часу*. 2013. No 2. 60-72 с.
3. Давидова В. Слухати, говорити та домовлятися: що таке soft skills та як їх розвивати. URL: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата звернення: 27.03.2023).
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
5. Кирилов А. В. Технології розвитку персоналу в сучасному соціальному управлінні // *Матеріали Афанасьєвських читань*. 2015. Т. 1. No 13. 31-38 с.
6. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. No 24. 68-72 с.
7. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // *Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі*. Ч.І. 2006. 80 с.
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
9. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2016. No 6. 180 – 191 с.
10. Офіційний сайт «SUNTRANS» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suntrans.kiev.ua/uk/>.
11. Офіційний сайт «S-CARGO» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://s-cargo.kyiv.ua>

12. Офіційний сайт «PARK TRANS» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://parktrans.com.ua/ua>
13. Офіційний сайт «VIVA TRANS» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://parktrans.com.ua/ua>
14. Офіційний сайт «Gruzim Vozim» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gruzim-vozim.kiev.ua>
15. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. 2013. No 21.133 с.
16. Романюк Л. М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу [Електронний ресурс] / Л. М. Романюк, Л. В. Вдовиченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. 85-91 с. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2015_25_154.
17. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А. В. Синиченко // Финанси, облік, банки. 2016. 288-294с. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.
18. Сосницька О. Soft skills: м'які навички твердого характеру. URL: <https://www.dw.com/ru/soft-skills-мягкие-навыки-твердого-характера/a-4837922>. (дата звернення 25. 03. 2023)
19. Татаурщикова Д. Soft skills. URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills> (дата звернення: 08.04.2023).
20. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.
21. Хромов А. П'ятифакторний опитувальник особистості 5PFQ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eztests.xyz/tests/personality_neo/
22. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. No 1. 60–63 с.

23. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №12. 174–177с.
24. A better way to measure soft skills. URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/a-better-way-to-measure-soft-skills> (viewed on 21.04.2023).
25. Almonte R. A Practical Guide to Soft Skills Communication, Psychology, and Ethics for Your Professional Life. Toronto : Routledge, 2021. 175 p.
26. Bora B. The Essence of Soft Skills. *International Journal of Innovative Research and Practices*. 2015. Vol. 3, no. 12. 16 p.
27. Eight Benefits of Soft Skills Training and Types of Soft Skills. URL: <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-soft-skills-training> (viewed on 21.04.2023).
28. Harrison L. Soft Skills for Tough Jobs Building teams that work, one conversation at a time. Practical Inspiration Publishing, 2022. 240 p.
29. Jerome B., Antony A. Soft Skills for Career Success. Educreation Publishing, 2018. 202 p.
30. Kacamakovic M. Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2021. 295 p. URL: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025> (date of access: 21.04.2023).
31. Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
32. Klaus P. Hard Truth about Soft Skills. HarperCollins Publishers, 2008.
33. Nwabueze U., Mileski J. Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*. 2018. P. 66. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/4> (date of access: 05.04.2023).
34. Operiano E. Free Skills Assessment Tools. <https://www.edapp.com/blog/>.
35. Panagiotakopoulos A. A Short Guide to People Management For HR and line managers. Taylor and Francis, 2016. 66 p.

36. Phillips P., Phillips J., Ray R. Proving the Value of Soft Skills Measuring Impact and Calculating ROI. Association for Talent Development, 2020. 328 p.
37. Proving the Value of Soft Skills: Measuring Impact and Calculating ROI. United States of America : Association for Talent Development, 2020. 328 p.
38. Ramesh G. The ACE of Soft Skills. New Delhi, 2010.
39. Randall J., Sim A. Managing People at Work. Taylor and Francis, 2013. 406p.
40. Shannon F. The Top 10 Soft Skills in Business Today Compared to 2012. *Sage Journals*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1177/23294906221148453> (date of access: 05.04.2023).
41. Soft Skills Training Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028. IMARC Services Private Limited, 2023. 152 p.
42. Sutton A. People, Management and Organizations. Bloomsbury Publishing, 2018. 360 p.
43. Tyler U. Organizational Culture Assessment Instrument. Netherlands, 2018.
44. Udaya M., Yovini Y. Soft skills Evaluation in the Information Technology and BusinessProcess Management Industry in Sri Lanka: Skills, Methods andProblems. *International Journal of EconomicsBusiness and Human Behaviour*. 2021. Vol. 2, no. 3. URL: <https://independent.academia.edu/EditorIJBHB> (date of access: 12.04.2023)
45. Webster C., Sundaram D. Effect of Service Provider's Communication Style on Customer Satisfaction in Professional Services Setting: The Moderating Role of Criticality and Service Nature. *Journal of Services Marketing*. 2009. P. 113. URL: <https://doi.org/10.1108/08876040910946369> (date of access: 05.04.2023).
46. White D. The Soft Skills Book The key difference to becoming highly effective and valued. LID Publishing Limited, 2021. 200 p.

ДОДАТКИ

Інструмент оцінки OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

1. Найважливіші характеристики організації	Поточний стан	Бажаний стан
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.		
B Організація дуже динамічна і проїнята духом розвитку і удосконалення. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.		
D Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації	Поточний стан	Бажаний стан
A Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.		
B Загальний стиль лідерства служить прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику.		
C Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
УСЬОГО (балів):	100	100
3. Стиль менеджменту в організації (управління людськими ресурсами)	Поточний стан	Бажаний стан
A Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, однаковості і участі в ухваленні рішень.		
B Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.		
C Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.		
УСЬОГО (балів):	100	100
4. Посилююча сутність організації	Поточний стан	Бажаний стан
A Організацію зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість ціниться дуже високо.		
B Організацію зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C Організацію зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.		
D Організацію зв'язують формальні правила і офіційна політика		
УСЬОГО (балів):	100	100
5. Стратегічні цілі організації	Поточний стан	Бажаний стан
A Організація фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.		
B Організація акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цинуються апробація нового і дослідження можливостей організації.		
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях.		
D Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності		
УСЬОГО (балів):	100	100
6. Критерії успіху організації	Поточний стан	Бажаний стан
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.		
B Організація визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.		
C Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.		
D Організація визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.		
УСЬОГО (балів):	100	100

Приклад частини опитувальника особистості «Велика п'ятірка» за адаптацією А. Б. Хромовим

Інструкція

Перед Вами опитувальник, що складається з 75 протилежних за значенням висловлювань, які слід оцінити. Якщо Ви погоджуєтесь з лівим висловом, то використовуйте для оцінки символи -2 і -1 шкали, якщо з правим, то +2 і +1. Цифрами Ви відобразите ступінь виразності оцінюваної ознаки: 2 – сильно виражено, 1 – слабо виражено, якщо Ви сумніваєтеся у виборі, то вибирайте 0.

Джерело: Хромов А.Б. П'ятифакторний опитувальник особистості, 2000.

Методика

1. Мені подобається займатися фізкультурою		Я не люблю фізичні навантаження
2. Люди вважають мене чуйною і доброзичливою людиною		Деякі люди вважають мене холодним та черствим
3. Я у всьому ціную чистоту та порядок		Іноді я дозволяю собі бути неохайним
4. Мене часто турбує думка, що щось може статися		«Дрібниці життя» мене не турбують
5. Все нове викликає у мене інтерес		Все нове викликає у мене роздратування
6. Якщо я нічим не зайнятий, то це мене турбує		Я людина спокійна і не люблю метушитися
7. Я намагаюся виявляти дружелюбність до всіх людей		Я не завжди і не з усіма доброзичлива людина
8. Моя кімната завжди акуратно прибрана		Я не дуже намагаюся стежити за чистотою та порядком
9. Іноді я засмучуюсь через дрібниці		Я не звертаю уваги на дрібні проблеми
10. Мені подобаються несподіванки		Я люблю передбачуваність подій
11. Я не можу довго залишатися нерухомим		Мені не подобається швидкий стиль життя
12. Я тактовний по відношенню до інших людей		Іноді жартома я зачіпаю самолюбство інших
13. Я методичний і пунктуальний у всьому		Я не дуже обов'язкова людина
14. Я надто чутливий/чутлива		Я рідко турбуюсь і рідко чогось боюся
15. Мені не цікаво, коли відповідь зрозуміла наперед		Я не цікавлюся речами, які мені не зрозумілі
16. Я люблю, щоб інші швидко виконували мої розпорядження		Я не поспішаючи виконую чужі розпорядження
17. Я поступлива і схильна до компромісів людина		Я люблю посперечатися з оточуючими
18. Я виявляю наполегливість, вирішуючи важке завдання		Я не дуже наполеглива людина
19. У важких ситуаціях я весь		Я можу розслабитися в будь-якій

Таблиця 3.6

Інвестиційні витрати на заходи

№	Захід	Склад витрат з урахуванням ПДФО 18% та ВЗ 1,5%.	Сума в грн.
1	Аналіз економічних показників 2020/2021/2022	Оплата фінансисту за 8 годин: $113,6 \cdot 8 = 909$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 1109	1109
2	Аудит кадрів та аналіз системи управління персоналом	Оплата інспектору з кадрів за 16 годин: $85,2 \cdot 16 = 1363$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 1663	1663
3	Аналіз наявних психологів-консультантів та їх пропозицій на ринку, встановлення контакту та визначення виду співпраці	Оплата інспектору з кадрів за 2 години: $85,2 \cdot 2 = 170$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 207 Оплата HR за 2 годин: $113,6 \cdot 2 = 227$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 277 грн $207 + 277 = 484$	484
4	Укладання договору з психологом-консультантом, занурення його у процеси бізнесу	Оплата HR за 12 годин: $113,6 \cdot 12 = 1363$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 277 грн	1663
5	Розробка плану навчання та розвитку прогнала	Оплата HR за 25 годин: $113,6 \cdot 30 = 3408$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 4158 Оплата психологу за 20 годин: $88 \cdot 20 = 1761$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 2149 $4158 + 2149 = 6307$ грн	6307
6	Ознайомлення керівників відділів про зміни	Оплата HR за 1,5 годин: $113,6 \cdot 1,5 = 170$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 207 грн Оплата психологу за 1.5 годин: $88 \cdot 1,5 = 132$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 161 $207 + 161 = 368$ грн	368
7	Інформування всіх співробітників	Оплата HR за 2 годин: $113,6 \cdot 2 = 227$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 277 грн Оплата психологу за 2 години: $88 \cdot 2 = 176$ грн З урахуванням ЄСВ 22% = 215 $277 + 215 = 492$ грн	492

Продовження додатку В

8	Складання положення про навчання і розвиток персоналу	Оплата HR за 16 годин: $113,6 \cdot 16 = 1817$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 2217 грн	2217
9	Проведення аналізу об'єму реалізації послуг певним співробітником	Оплата інспектору з кадрів за 8 годин: $85,2 \cdot 8 = 681$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 831 грн	831
10	Проведення аналізу якості виконання роботи певним працівником	Оплата інспектору з кадрів за 6 годин: $85,2 \cdot 6 = 511$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 623	623
11	Проведення співбесід та підготовка характеристик співробітників	Оплата HR за 25 годин: $113,6 \cdot 16 = 2840$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 3465 грн Оплата психологу за 20 годин: $88 \cdot 20 = 1761$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 2149 $3465 + 2149 = 5613$	5613
12	Підготовка необхідної документації та системи оцінювання потенційних учасників навчання	Оплата HR за 10 годин: $113,6 \cdot 10 = 1136$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 1386 грн Оплата психологу за 6 години: $88 \cdot 6 = 528$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 644 $1386 + 644 = 2030$ грн	2030
13	Вибір навчального центру, встановлення контакту та визначення програми	Оплата інспектору з кадрів за 6 годин: $85,2 \cdot 8 = 511$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 624 Оплата HR за 1,5 годин: $113,6 \cdot 1,5 = 170$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 207 грн Оплата психологу за 1.5 годин: $88 \cdot 1,5 = 132$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 161 $624 + 207 + 161 = 992$ грн	992
14	Формування навчальних груп	Оплата інспектору з кадрів за 1.5 години: $85,2 \cdot 1,5 = 128$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 156 Оплата психологу за 1.5 годин: $88 \cdot 1,5 = 132$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 161 $156 + 161 = 317$ грн	317
15	Складання графіку навчання	Оплата інспектору з кадрів за 8 годин: $85,2 \cdot 8 = 660$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 805	805
16	Підготовка системи оцінювання по закінченню навчання	Оплата HR за 2 годин: $113,6 \cdot 2 = 227$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 277 грн Оплата психологу за 2 години: $88 \cdot 2 = 176$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 215 $277 + 215 = 492$ грн	492

Продовження додатку В

17	Проведення тестування	Оплата інспектору з кадрів за 2 години: $85,2 \cdot 2 = 170$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 207 Оплата психологу за 1.5 годин: $88 \cdot 1.5 = 132$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 161 $207 + 161 = 368$ грн	368
18	Порівняння показників	Оплата інспектору з кадрів за 3 години: $85,2 \cdot 3 = 255$ грн 3 урахуванням ЄСВ 22% = 311	311
	Підсумок	26 685 грн.	

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства