

5. Moore D., Cheng M., Dainty A. *Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. Work Study*. 2002. Vol. 51. No. 6, pp. 314–319.

6. Belanich J., Moses F.L., Lall P. *Review and Assessment of Personnel Competencies and Job Description Models and Methods*. Institute for Defense Analyses. 2016. 33 p. Retrieved from : <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1021552.pdf>.

7. Hagen S., van Deventer V., van Eeden R. *Beyond competence: negotiating identity and agency in the professional development of student psychometrists. SOUTH AFRICAN JOURNAL OF PSYCHOLOGY*. 2018. Doi: 10.1177/0081246320951687.

8. *Digital competence in high school teachers as a means for educational innovation. CPU-E REVISTA DE INVESTIGACION EDUCATIVA / L. Bustos et al.* 2020. Vol. 26. P. 66–86. ISSN 1870-5308.

9. Bagic A. *Формування фахової компетентності студента як синергетичний процес. Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*. Vol. 5. No 2. June 2017, pp. 5–8.

10. Мокін Б. І., Мізерний В. М., Мензул О. М. *Формування професійної компетентності студентів в умовах професійно-практичної підготовки. Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2011. № 5. С. 199–203.

11. Россоха В. В. *Методика викладання маркетингу на засадах компетентнісного підходу. Сучасна соціально-економічна система: парадигма, завдання і тенденції : зб. наук. праць, ч. 2. Ніжин, 2018. С. 173–176.*

УДК 378.14

Шевченко Д.В.
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ SOFT І HARD SKILLS В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто розвиток персоналу, як важливу складову частину загального менеджменту підприємства. Розкриті поняття «soft» та «hard» skills, визначена їх роль в управлінні персоналом, описані їх основні характеристики на основі вивчення різних теоретичних джерел. Обґрунтовано важливість вдосконалення м'яких та твердих навичок у робітників, як малого та середнього бізнесу, так і великих корпорацій. Звернено особливу увагу на кадровий капітал та розкриття потенціалу співробітників, що в свою чергу дає змогу підприємствам досягти поставлених цілей. Проаналізовано підходи управління персоналом. Зазначено найбільш затребувані роботодавцями soft

skills та визначено навички, які можуть негативно впливати на підприємства за їх відсутності. Нині в Україні та й у всьому світі на перший план виходить питання про найм та утримання найбільш цінних кадрів, а також створення необхідного середовища для їх результативної трудової діяльності та стрімкого розвитку.

Вступ та постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки та підприємства, появою нестандартних напрямків в сфері психології, управлінні людськими ресурсами, діджиталізація, глобалізація та зміна формату роботи через хворобу на віртуальні офіси, все більше підкреслюється у науковій літературі значення soft та hard skills і набуває популярності думка, що для ефективного функціонування будь-якої організації та створення успішного бізнесу, перш за все потрібно робити акцент на розвиток, навчання персоналу, формування організаційної культури підприємства. Це відноситься не лише до великих корпорацій але і для малого та середнього бізнесу. Головним фактором успіху є не самі знання, а вміння використання їх, а це і є один з навиків які ми повинні розвивати, відповідно розвиток soft та hard skills є найкращою інвестицією у конкурентоспроможний напрям.

Професіонали бізнесу та керівники управління людськими ресурсами вважають, що hard skills або важкі навички допомагають пройти співбесіду, а саме м'які навички, тобто soft skills, допоможуть влаштуватись на роботу. Виходячи з цього і м'які і тверді навички відіграють однаково важливу роль у кар'єрі. Звісно кожна компанія та покоління зосереджують свою увагу на розвитку різних управлінських навичок, так як з часом вони змінюються, відрізняються, але сутність залишається однаковою, що для досягнення більших професійних можливостей удосконалення цих навичок відіграє суттєву роль в управлінні персоналом. Для безперервного зросту підприємства, досягнення бажаних прибуткових результатів та покращення інших показників, кожна установа має вносити великий вклад в людей, які у них працюють. Тому виникає необхідність дослідження та вивчення напряму управління персоналу, а саме їх розвитку та аналізу ролі Soft та Hard skills.

Аналіз останніх досліджень і публікацій . У сучасній науці накопичено значний теоретичний та практичний досвід із проблематики в управлінні розвитком персоналу. Роль та розвиток м'яких та твердих навичок , досі досконало не вивчено , в результаті

чого науковці - теоретики та практики -економісти продовжують займатися дослідженням цієї проблеми . Дослідження питань, присвячених розвитку soft та hard skills в управлінні розвитком персоналу були висвітлені у наукових працях таких учених, як Бабій Г., Сосницька О., Татаурщикова Д, Гайдученко Е., Марушев А., Биккулова О., Бунін О., Давидова В., Длугунович Н., Колпаков В. та інш.

Метою статті є уточнення сутності понять «м'які навички» та «тверді навички», а також дослідження ролі soft та hard skills в управлінні розвитком персоналу у світі та в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впродовж останніх років ми досить часто чуємо такі поняття як soft та hard skills у професійній практиці. Майже всі підприємства роблять акцент на розвиток персоналу та покращення цих навичок. Залишається розібратись звідки пішли ці терміни, як визначають ці поняття дослідники та яку роль вони грають в управлінні персоналом.

Прототип терміну «soft skills» вперше згадується у 1959 в США у військовій термінології та мав назву «supporting skills and knowledges». Під час підготовки військових, було виявлено, що не лише кваліфіковані навички, є важливими, але й інші компетенції, які допомагають людям вести комунікацію в суспільстві [1]. Після цього, терміни почали широко використовувати, а у 1972 році відбулась конференція «CONARC Soft Skills Conference», де офіційно використовувалось поняття «soft skills» [2]. Далі термін закріпився у суспільстві і просунувся у різні галузі: економіку, психологію, менеджмент.

Багато дослідників по різному визначали поняття soft та hard skills. О. Сосницька визначає «soft skills», як комунікативні та управлінські таланти, а «hard skills», як професійні знання [3]. Бабій Г.В описувала «hard skills» як теоретичні та практичні вимоги, завдяки яким фахівець якісно зможе виконати свою роботу. «Soft skills» це особистісні якості та звички, які доповнюють професійні знання [1, с.18].

За Татаурщикова Д. до м'яких навичок відносила управління власним розвитком, тайм менеджмент, навик переконання та ведення переговорів, а також лідерські якості . «Hard skills» - це техніка виконання завдань [4]. 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. Тверді навички – це спеціальні знання пов'язані з ремеслом фахівця [5].

Таким чином, м'які компетенції (soft skills) визначають як соціально- трудову характеристику. Hard skills легше перевіряються різними тестовими завданнями та їх одразу можна оцінити та визначити, м'які компетенції проявляються з часом та у різних життєвих ситуаціях. Не даремно безліч менеджерів з управління персоналу виділяють випробувальний термін у 3 місяці, так як за цей час людина зможе проявити всі свої компетенції під час робочого процесу. Отже, технічні навички є цінними, але для досягнення вищої ланки кар'єрних можливостей потрібні, безперечно, м'які навички. Soft skills є стратегічними, адже їх можна застосовувати на багатьох різних типах роботи та вони можуть надати людям можливість просувати себе у професійному напрямку, щоб знайти кращу роботу та позитивно сприяти робочій організації [6].

Людський ресурс та розвиток персоналу, займає вагоме місце в будь-якому бізнесі та на це найбільш за все загострена увага. Людина, як спеціаліст – це важлива частина організації. Утримання персоналу, розквіт трудового потенціалу, покращення умов та управління кар'єрою співробітників завжди припадає на HR департамент. Знання особливостей робітників та слідкуючи за кожним учасником бізнес процесу, управлінці зможуть підвищити інтерес до сфери діяльності, змотивувати на повну віддачу, покращення показників, можливість реалізації стратегії розширення виробництва та зростання якості продукції. Від компетенцій та знань кожного співробітника залежить розквіт підприємства та результат усього бізнесу [7, с. 254].

Сучасний етап управління корпоративними структурами опирається на необхідність максимального розкриття потенціалу співробітників, коли людина розглядається як ключовий фактор. Значущість роботи, що виконується працівниками, та вартість продукції та послуг, що реалізуються компаніями всіх галузей, як правило визначаються знаннями та інформацією закладеними у персонал. Це причина необхідності управління розвитком, знаннями, так як ефективне використання компетенцій є ключовим фактором у задоволенні потреб найбільш інноваційним способом.

Розвиток людських ресурсів - це вмiле забезпечення та організація процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через вдосконалення навичок та умiнь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалось безперервне організаційне та особистісне зростання. [7, с. 331].

Таблиця 1.

Підходи управління персоналом

Трудові ресурси	Людина - робоча сила, формування виробничих навичок та вмiнь.
Управління персоналом	Людина — посада та розвиваються її навички та вмiння у виконанні функціональних обов'язків.
Управління людськими ресурсами	Людина — особливий ресурс і розвиваються його професійні здібності, що відповідають природним задаткам, схильностям.
Управління соціальною складовою	Людина — самоорганізована, самоврядна система і розвиваються її здібності до самоврядування своїм розвитком.

Джерело: сформовано автором за даними [7, с. 33]

Менеджери з розвитку персоналу завжди спираються на цінності, пріоритети компанії. Розуміння та оцінка задач, планів дає можливість визначити, які саме компетенції спеціалістів потрібно розвивати, які більш важливі та будуть використовуватись в інтересах компанії.

Спеціаліст Ольга Биккулова зазначила, що не можна визначити які з навичок є важливіші, soft чи hard skills, все залежить від посади та спеціальності людини. Є три групи професій:

1) Професії, в яких переважають тверді навички над м'якими: фізик або хімік, який широко обізнаний в своїй сфері, але не вмiє працювати в команді.

2) Професії, в яких м'які навички переважають над твердими: менеджер з продажу або Pr-менеджер, які вмiнням вести переговори заворожують клієнтів.

3) Професії, в яких залучені у рівній мірі два типи навичок: топ менеджери, юристи, маркетологи [8].

Олена Далл'Аміко під час глибокого дослідження 10 організацій, малого, середнього та великого бізнесу на різноманітні

навички розробила та запропонувала власне дослідження. База складається із 21 навички та поділяється на 3 групи:

А. Навігація у світі праці. Ця область навичок стосується розвитку особистого розуміння цілей, контролю факторів, що впливають на рішення та дії на робочому місці, а також особистої кар'єри, визначення шляхів та розробки кар'єрних планів.

В. Соціальні навички. До цієї групи відносять побудову відносин, командну роботу, управління колом спілкування, лідерство, управління конфліктами.

С. Досягнення результатів, а саме прийняття рішень, вирішення проблем, творчість, інновації, критичне мислення.

За цією методикою команда VHSM провела якісне опитування з метою визначення найважливіших навичок, яких потребують роботодавці [9, с. 43].

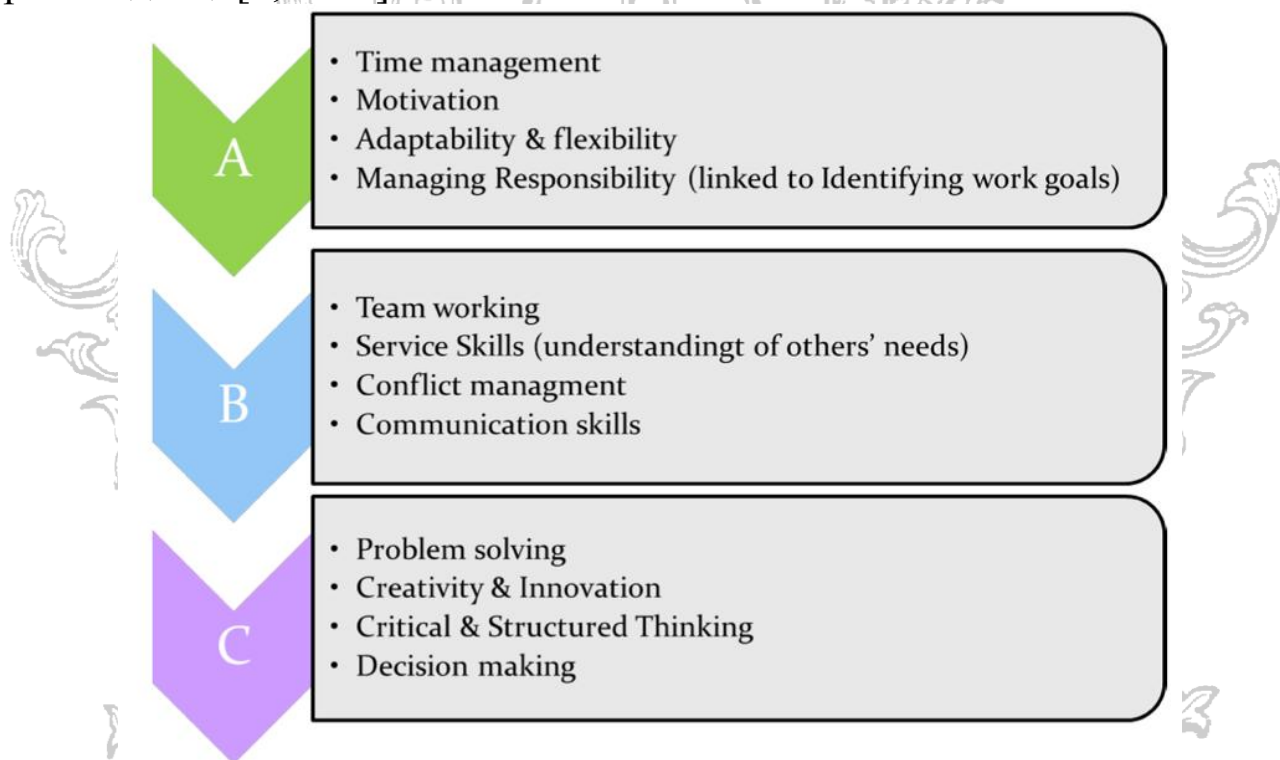


Рис.1 – Топ 12 м'яких навичок

Джерело: розроблено автором за даними [9, с. 52]

Інтерпретуючи отримані результати, маємо такі висновки:

- З боку А найбільш важливим навиком виділили тайм-менеджмент, а за рівнем складності знаходження під час найму – вмотивованість, адаптивність та гнучкість, управління обов'язками.

- З блоку В найважливішими виділились навик командної роботи та обслуговування, тобто розуміння потреб інших. В той час як навички, які тяжко знати – це управління конфліктами, лідерські навички.

- З блоку С навичка вирішення проблем – є найбільш затребувана, а креативність, інноваційність мають бути покращені.

Також були визначені навички, за їх відсутності, можуть мати найбільший негативний вплив на компанію:

1. Вмотивованість (56%)
2. Прийняття рішень та вирішення проблем (55%)
3. Управління часом, робота в команді, управління конфліктами, комунікативні навички, творчість та інноваційність (44%)
4. Адаптивність та гнучкість (43%)
5. Визначеність у робочих цілях (40%)

Варто зазначити, що ті навички, які потрібно вдосконалювати та важко знайти під час підбору персоналу, а саме вмотивованість та розв'язання проблем, можуть мати негативний вплив за їх відсутності. Національна асоціація бізнес-освіти вважає, що навички міжособистісного спілкування мають вирішальне значення для працелюбності на сучасному робочому місці. Тому роботодавці все частіше звертаються до м'яких навичок на додаток до стандартної кваліфікації. Нестача м'яких навичок робить людей, у яких вони є, неймовірно цінними та бажаними для компаній [10, с. 323].

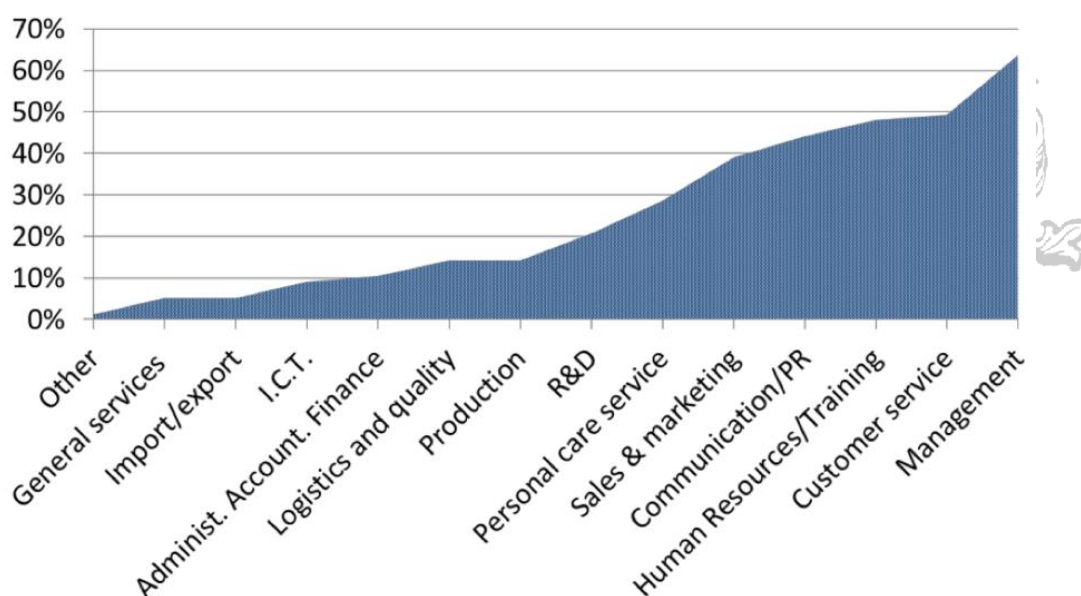


Рис. 2 – Шкала важливості м'яких навичок у різних сферах діяльності
Джерело: розроблено автором за даними [9, с. 47]

Слід враховувати, що ринок праці не стоїть на місці. Це вимагає мобільності та адаптивності від людей, від яких очікується, що вони часто змінюватимуть роботу і навіть змінюватимуть кар'єру, коли їхні навички стають застарілими.

М'які навички вважаються надзвичайно важливими у таких сферах, як менеджмент, обслуговування клієнтів, кадри та навчання, комунікації та PR, продажі та маркетинг, послуги особистого догляду, дослідження та розробки.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, ми можемо відзначити, що у всіх сферах діяльності soft та hard skills займають вагоме місце та відіграють однаково важливу роль. Крім професійних знань та вмінь кожен фахівець має володіти системою м'яких та соціальних навичок. У зв'язку з динамікою ринку праці soft skills є вимогою ринку праці, а не примхою, тому для успішного використання цих навичок у робочому середовищі спеціаліст має практикувати їх протягом всього життя, оскільки вони мають характер зворотного розвитку. В сучасних умовах soft skills не тільки доповнюють hard skills та створюють нові можливості, вони ще сприяють розвитку та формуванню професійності. Найбільшого успіху досягають ті компанії, які на перше місце ставлять людей, а не стратегію. Кадровий потенціал є найважливішим стратегічним фактором, який визначає успіх підприємства.

Перелік 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. С. 17-21.
2. Бунін О. *The state of soft skills*. URL: <https://habr.com/ru/company/oleg-bunin/blog/502706/> (дата звернення 19. 11. 2021)
3. Сосницька О. *Soft skills: м'які навички твердого характеру*. URL: <https://www.dw.com/ru/soft-skills-мяжкие-навыки-твердого-характера/a-4837922>. (дата звернення 25. 04. 2022)
4. Татаурщикова Д. *Soft skills*. URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills> (дата звернення: 08.03.2022).
5. Давидова В. *Слухати, говорити та домовлятися: що таке soft skills та як їх розвивати*. URL: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата звернення: 27.03.2022).

6. Длугунович Н.А. *Soft skills* як необхідна складова підготовки IT-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки.* 2014. № 6. С. 239–242.

7. Колпаков В.М. *Управління розвитком персоналу : навч. посіб.* Київ : МАУП, 2006. 712 с.

8. Биккулова О. *Що таке hard та soft skills? У чому різниця? Що важливіше? Центр тестування та розвитку Гуманітарні технології.* URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chem-raznitsa-chto-vazhnee.html> (дата звернення 15. 12. 2021)

9. Dall'Amico E., Verona S. *Methodological approach for a common framework of Soft Skills at work.* Torino. 2015. 99 p.

10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Менеджмент в організації: навч. посіб.* Київ: КОНДОР., 2004. 598 с.

УДК 339.1

Крупник К.Л.

Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

КЛІЄНТСЬКА АНАЛІТИКА НА ОСВІТНІХ ПРОГРАМАХ

Клієнтська аналітика являє собою складову бізнес-аналізу, що виконує функції зі збирання та обробки інформації та даних про клієнта. За допомогою збору інформації про поведінку слухачів освітніх програм можна прогнозувати їх відтік, розуміти їхні бажання, обирати цільову аудиторію та методи впливу, а також робити сегментацію за різними характеристиками. Впровадження клієнтської аналітики є важливим для створення студентоорієнтованих освітніх програм, а також формування герметичної бізнес-моделі у комерційних ЗВО.

Фокус дослідження зосереджено на вивченні закономірності між активністю студентів протягом прослуховування курсу та отриманим балом і сегментуванні здобувачів вищої освіти за допомогою модифікованого RFM-аналізу для дослідження залученості в курс. Впровадження, з урахуванням розглянутих в цій роботі закономірностей, аналітичного дослідження, яке проводитиметься на ранніх стадіях навчання, може значно спростити роботу викладача, оптимізувати ресурси, які будуть використані, та отримати уявлення про студентів, що знаходяться у зоні ризику щодо відрахування, чи нерозуміння навчального матеріалу. За наявності аналітичних даних про поведінку слухачів освітніх програм, наприклад, щодо прослуханих курсів одного триместру, його успішність та активність, можна буде передбачити ознаки ризику неуспішності на курсі та застосувати превентивні заходи (на