

УДК 331.108.4

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.20

JEL Classification: J20, J24, J44, M12, O20

«SOFT SKILLS» ФАХІВЦІВ ПІДПРИЄМСТВА: З'ЯСУВАННЯ ЗМІСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПРОЯВУ

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

ДЕГТЯРЬОВ М. С., здобувач вищої освіти – магістр 1-го року

навчання.

E-mail: degtyarev917@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Наукова стаття охоплює результати напрацювань щодо застосування компетентнісно-орієнтованого підходу в HR-менеджменті теперішніх підприємств. Аргументовано невідкладну потребу у розв'язанні нагальних питань стосовно «soft skills» фахівців.*

Опираючись на підсумки детального аналізу здобутків теперішніх науковців та практиків, з'ясовано, що нині у всій повноті нерозв'язаними залишаються нагальні проблемні питання HR-менеджменту, що потребують подальшого опрацювання та вирішення, як-от необхідність: по-перше, уточнення дефініції «soft skills»; по-друге, наукового обґрунтування та вибору найбільш дієвого методу їх оцінювання; по-третє, розроблення дієвих інструментів оцінювання рівня прояву гнучких навичок та їх апробації.

Основна мета статті – обґрунтувати вибір оптимального методу оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців підприємства, розробити підхід до оцінювання гнучких скілів з конкретизованим інструментарієм та здійснити його апробацію.

На підставі розкриття суттєвих ознак економічної категорії «soft skills» уточнено їх визначення як сукупність різнобічних властивостей (якостей, рис, ознак, характеристик, вмінь, знань, навичок тощо) фахівця переважно соціального спрямування, застосовуваних в більшості галузей та спеціальностей через власну універсальність, що дають змогу ефективніше використовувати фахові (спеціалізовані, технічні) компетенції та досягати професійного прогресу.

Здійснено огляд та ретельний аналіз широковідомих методів оцінювання «м'яких» навичок фахівців, аргументовано вибір оптимального серед них – методу 360°. Вдосконалено підхід до оцінювання рівня прояву м'яких навичок фахівців, відображений як упорядкована черговість етапів здійснення потрібних дій, що, на противагу існуючим, ґрунтується на застосуванні методу 360° та містить спеціально розроблений інструментарій для уможливлення його практичної реалізації. Побудовано опитувальник учасників групи оцінювання, що включає відповідні твердження для найбільш точного та неупередженого встановлення рівня прояву гнучких навичок фахівців, шкалу оцінювання, рекомендації з визначення загального рівня розвитку соціальних навичок працівника тощо.

Окреслені здобутки є фундаментом для провадження наступних наукових розвідок, зокрема для розроблення науково-методичних рекомендацій з розвитку «soft skills» фахівців.

Ключові слова: «soft skills», «м'які» навички, гнучкі скіли, компетенції, оцінювання «soft skills».

Постановка проблеми. Натепер, у часи стрімких змін, невизначеності, динамічності та необхідності адаптуватися до них, кожне господарство шукає оптимальні засоби та способи реагування на нові обставини, тенденції, виклики та їх врахування у професійній діяльності.

Загальновизнаним є твердження, що персонал є ключовим ресурсом у діяльності компаній, тому потребує все більшої уваги та першочергової зосередженості на вирішенні усієї низки питань, пов'язаних із його професійною діяльністю. Від ефективності використання потенціалу персоналу та управління ним залежить загальний результат роботи компанії, тому нагальним завданням є пошук та реалізація оптимального підходу до менеджменту персоналу. В останні 15 років і нині все більшого визнання та поширеності набуває компетентнісно-орієнтований підхід, що застосовується в усіх сферах менеджменту персоналу підприємств та організацій, зокрема і у процесі вироблення та впровадження програм професійної підготовки фахівців як дієвий шлях підвищення їх ефективності.

Компетентнісно-орієнтований підхід в HR-менеджменті передбачає проведення аналізу та оцінювання певної визначеної сукупності компетенцій (уособлюють модель компетенцій), що є вкрай необхідними для розв'язання встановлених співробітнику завдань та виконання функціональних обов'язків з метою досягнення організаційних цілей як запоруки успішної роботи підприємства. Ключовою його відмінністю від інших підходів є зміщення акцентів із професійних знань, навичок, умінь фахівців - «hard skills» у поле формування та розвитку універсальних здібностей, як-от застосовувати опановані знання і набутий досвід у практичній діяльності та нестандартних ситуаціях, процвітати в командно-орієнтованому середовищі й орієнтуватися в складних відносинах на робочому місці – «soft skills» («м'які» навички, гнучкі скіли, соціальні навички). «Hard skills» допомагають людині опанувати конкретну професію; своєю чергою удосконалення «soft skills» дозволяє працівнику стати гнучким, добре соціалізованим і дипломатичним фахівцем.

Безперечно, для різних типів професій притаманні відмінні оптимальні співвідношення «hard&soft skills»: для фахівців теоретич-

них спрямованостей (проектувальників, інженерів) визначальними є «тверді» (професійні) навички; потребу балансу «hard і soft skills» мають фахівці, що взаємодіють з оточенням (юристи, економісти, лікарі, вчителі); для фахівців маркетингової галузі, сфери продаж чи творчих професій провідну позицію займають «soft skills».

Загалом за результатами численних досліджень з'ясовано, що досягнення успіху працівника в роботі на 85 % залежить саме від «soft skills» і лише 15 % доводиться на «hard skills»; водночас із вертикальним рухом співробітника кар'єрними сходами все більшої значимості та ролі набувають власне гнучкі скіли, а професійні якості відходять на другий план.

Це все актуалізує завдання із вивчення та дослідження «soft skills» фахівців, зокрема уточнення їх дефініції, пошуку та обґрунтування дієвих інструментів оцінювання рівня їх прояву, розроблення практичних рекомендацій їх удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різноманітних невирішених питань за тематикою формування, оцінювання і розвитку «soft skills» присвячені численні праці сучасних науковців та практиків [1-19], як-от: Повстин О. П. та Козяр М. М. розглядали значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців [1]; Богдан Ж. Б. обґрунтував модель гнучких навичок особистості сучасного фахівця [3]; Мозгова Г. В., Євтушенко В. А та Мозгова А. Д. визначали сутність та ознаки «soft skills», обґрунтували систему їх формування на основі компетентнісного підходу [5]; Черушева Г. Б. досліджувала концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності [7]; Хусейн А. А. аналізував вплив м'яких навичок на робоче місце [8]; Копилова С. В. та Ковальська Н. М. досліджували еволюцію гнучких скілів та упорядковували їх класифікацію [9]; Малтиз В. В. і Тарасенко Ю. В. [10], Сиволап Л. А. та Галіцина А. О. [11], Армстронг М. і Тейлор С. [18] вивчали методи та інструменти їх оцінки.

Спільною рисою окреслених публікацій є те, що в них однозначно підкреслюється надважливість та необхідність формування, оцінювання та розвитку «м'яких» навичок; водночас фахівці досі не узгодили ряд дискусійних питань, зокрема й тлумачення змісту цього терміна, що й актуалізує щонайперше завдання з його уточнення.

Вичерпний аналіз дефініцій «soft skills», оприлюднених у провідних наукових виданнях [1-6] (табл. 1), дозволив сформулювати ознаки цього терміна, як-от:

- сприяють комунікації;
- дозволяють досягти професійного успіху у різних галузях та видах діяльності;
- уособлюють комплекс різноманітних компетенцій;
- асоціюються з емоційним інтелектом особистості та показниками, що окреслюють стосунки з іншими людьми;
- дозволяють сформувати репутацію та побудувати кар'єру;
- дають змогу більш ефективно застосовувати технічні компетенції;
- їх прояв складно виявляти, демонструвати, оцінювати.

Таблиця 1

Дослідження змісту економічної категорії «soft skills»

Джерело, автор	Тлумачення змісту економічної категорії «soft skills»	Перелік «soft skills»
1	2	3
Повстин О.П., Козяр М.М. [1]	«м'які навички», що сприятимуть успішній комунікації майбутніх фахівців та досягненню професійного успіху» [1, с. 123]	прояви лідерських якостей, навички командної роботи, вміння навчати, вміння проводити переговори, розв'язувати конфлікти, вміння ставити та досягати поставлених цілей, управляти часом особистим та часом підлеглих, цілеспрямованість, презентаційні навички, ораторське мистецтво, навички ефективної комунікації, стресостійкість, креативність тощо
Наход С.А. [2]	«комплекс неспеціалізованих надпрофесійних «гнучких компетентностей», що впливають на успішне виконання професійних обов'язків фахівців будь-якого профілю» [2, с. 131]	спроможність фахівця ефективно взаємодіяти з оточенням; готовність та вміння контактувати з особистостями будь-якого віку; наявність знань, умінь та навичок конструктивного спілкування; наявність внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікативної дії у певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії

Закінчення табл. 1

1	2	3
Богдан Ж. Б. [3]	«термін, який часто асоціюється з коефіцієнтом емоційного інтелекту людини, ГРУпою особистісних рис, соціальними якостями привабливості, зі спілкуванням, мовою, особистими звичками, доброзичливістю, управлінням людьми, лідерством та іншими характеристиками, які характеризують стосунки з іншими людьми» [3, с. 22]	соціальний інтелект, критичне мислення, навички делегування, самоорганізація і тайм-менеджмент, вміння вести переговори, вирішувати конфлікти, саморегуляція станів, поведінки та діяльності, підприємницькі навички, вольові якості, саморозвиток, вміння переконувати, навички самопрезентації, конкурентність, мотивація та готовність до ризику, навички листування та сторітелінгу, кар'єрні орієнтації, навички наставництва тощо
Освітній Хаб міста Києва: вебсайт [4]	«ситуативні вміння, знання, риси характеру, які можуть застосовуватись в будь-якій роботі. Вони допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар'єру та сформувати власну репутацію» [4]	вміння працювати в команді; критичне мислення; лідерство; креативність; вміння дотримуватися дедлайни; відповідальність та дисциплінованість
Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. [5]	«сукупність навичок та особистих характеристик робітника, володіння якими призводить до досягнення успіху на робочому місці (дозволяє використовувати якомога ефективніше свої технічні здібності та знання» [5]	спрямованість на результат, наполегливість, активність, мобільність, ініціативність, критичне мислення, лідерство, вміння працювати в команді, організованість, комунікабельність, самонавчання, відповідальність, грамотність, креативність, стійкість до стресу
Коваль К. О. [6]	«соціологічний термін, який відноситься до емоційного інтелекту людини, свого роду перелік особистих характеристик, які так або інакше пов'язані з ефективною взаємодією з іншими людьми. Це навички, прояв яких достатньо важко виявляти, безпосередньо визначати, перевіряти, наочно демонструвати» [6, с. 163]	властивість приймати рішення та вирішувати проблеми; чітко ставити завдання і формулювати цілі; позитивне мислення та оптимізм; готувати та робити якісні презентації, навчати та розвивати членів команди; грати в команді; передбачати та запобігати ризикам; взаємодіяти з різними типами людей; зрозуміло формулювати повідомлення; об'єднувати та мотивувати команду і ін.

Джерело: згруповано авторами за [1-6]

Зважаючи на окреслені ознаки, на думку авторів, «*soft skills*» слід розуміти як сукупність різнобічних властивостей (якостей, рис, ознак, характеристик, вмінь, знань, навичок тощо) фахівця переважно соціального спрямування, застосовуваних у більшості галузей та спеціальностей через власну універсальність, що дають змогу ефективніше використовувати фахові (спеціалізовані, технічні) компетенції та досягати професійного прогресу.

Огляд останніх наукових доробок теперішніх науковців [1-19] та їх ретельний аналіз дозволили підсумувати, що переважна більшість публікацій за досліджуваною тематикою присвячена різним аспектам формування «*soft skills*» саме майбутніх фахівців (здобувачів освіти) різних професій, галузей знань (психологів, соціальних працівників, педагогів, маркетологів, управлінців, IT-спеціалістів, освітян, будівельників, фінансистів, податківців тощо) на етапах їх підготовки, в освітній галузі [1-3; 6; 8; 9]. Оприлюднені роботи інших дослідників містять напрацювання, результатом яких переважно є сформований перелік ключових найбільш поширених, запитуваних та інноваційних гнучких навичок вже працюючих співробітників компаній, що потребують уваги та розвитку [4; 5; 7; 15; 17; 19].

Попри вагомій здобутки науковців галузі HR-менеджменту, наразі залишається низка прикладних завдань, пов'язаних із формуванням та оцінюванням не лише наявності чи відсутності певних м'яких навичок, а й безпосередньо рівня прояву гнучких скілів (з метою їх подальшого удосконалення) вже працюючого персоналу підприємств та кандидатів для працевлаштування, які потребують подальшого доопрацювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Зрештою, нині у всій повноті нерозв'язаними залишаються нагальні проблемні питання HR-менеджменту, що потребують подальшого вирішення, як-от необхідність:

- по-перше, наукового обґрунтування та вибору найбільш дієвого методу оцінювання рівня прояву «*soft skills*» фахівців;
- по-друге, розроблення відповідного методичного забезпечення та його апробації.

Формулювання цілей статті – обґрунтувати вибір оптимального методу оцінювання рівня прояву «*soft skills*» фахівців підпри-

ємства, розробити підхід до оцінювання гнучких скілів з конкретизованим інструментарієм та здійснити його апробацію.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання рівня прояву різних компетенцій фахівців (твердих та гнучких навичок) нині реалізують за допомогою множини відмінних методів та інструментів, зокрема: тестування, інтерв'ювання (співбесіда), Ассесмент-центр, ділова гра, метод кейсів тощо (табл. 2).

Таблиця 2

Дослідження методів, що застосовуються для оцінки компетенцій фахівців

Назва методу оцінки компетенцій працівників	Ранг	Джерело						
		[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]
Інтерв'ювання	1-2	+	+			+	+	+
Тестування	1-2	+	+		+	+		+
Ассесмент-центр	3-6	+	+		+	+		
Метод 360°	3-6	+	+		+			+
Атестація	3-6	+	+		+	+		
Метод оцінки результативності - оцінка KPI	3-6	+	+		+	+		
Ділові ігри	7-8	+	+			+		
Метод експертних оцінок	7-8	+			+	+		
Управління за цілями	9-10		+		+			
Управління результативністю (досягненнями)	9-10		+		+			
Метод алфавітно-числової шкали			+					
Метод комітетів			+					
Метод бальних оцінок				+				
Метод інтегрального показника				+				
Коефіцієнт Альфа-Йенсена (модифікований)				+				
Матричний метод вимірювання результативності					+			
Метод стандартних оцінок					+			
Метод ранжування					+			
Метод кейсів								+

Джерело: згруповано авторами за [10-16]

Розгляд змісту, особливостей застосування, переваг та недоліків таких методів дозволив дійти висновку, що найбільш об'єктивним та максимально звільненим від більшості негативних прогалин є метод 360° (метод кругової оцінки), що був винайдений Пітером Уордом.

Він передбачає збір відгуків щодо ступеня розвитку компетенцій від всіх зацікавлених сторін, які регулярно взаємодіють зі співробітником (керівників, колег, підлеглих, партнерів, постачальників, іноді – клієнтів, а також самооцінки).

Цей вибір обґрунтовується тим, що вищезгаданий метод:

- сприяє професійному розвитку фахівців (призначений для цілей розвитку в порівнянні з іншими методами, переважно призначеними для цілей оцінки);
- дозволяє оцінити компетентності працівника не лише на відповідність встановленим нормам і вимогам, а й виявити «слабкі місця» в його роботі з метою подальшого їх усунення;
- комплексний та об'єктивний, оскільки забезпечує різнобічне оцінювання рівня прояву компетенцій (дає змогу порівняти, як фахівець сприймає сам себе, а також як його «бачать» колеги та інші особи, з якими він так чи інакше співпрацює);
- низьковитратний (порівняно із Центром оцінювання, інтерв'юванням за компетенціями тощо);
- сприяє укріпленню командної роботи в процесі оцінювання;
- гнучкий та універсальний, оскільки застосовується для оцінювання компетенцій працівників підприємств та організацій різних галузей, професій, посад тощо.

Реалізацію методу 360° для оцінювання рівня прояву м'яких навичок фахівців слід провадити у такій черговості (рис. 1).

На першому етапі з'ясовують основні цілі здійснення такого оцінювання, найбільш популярними серед яких є: формування кадрового резерву; виявлення потенційних лідерів та керівників; раціональний розподіл функцій та обов'язків співробітників за результатами оцінки роботи та робочої поведінки співробітників компанії; виявлення потреб у навчанні та оцінка ефективності наявних навчальних програм; виявлення та розвиток робочого потенціалу співробітників; підвищення продуктивності тощо.

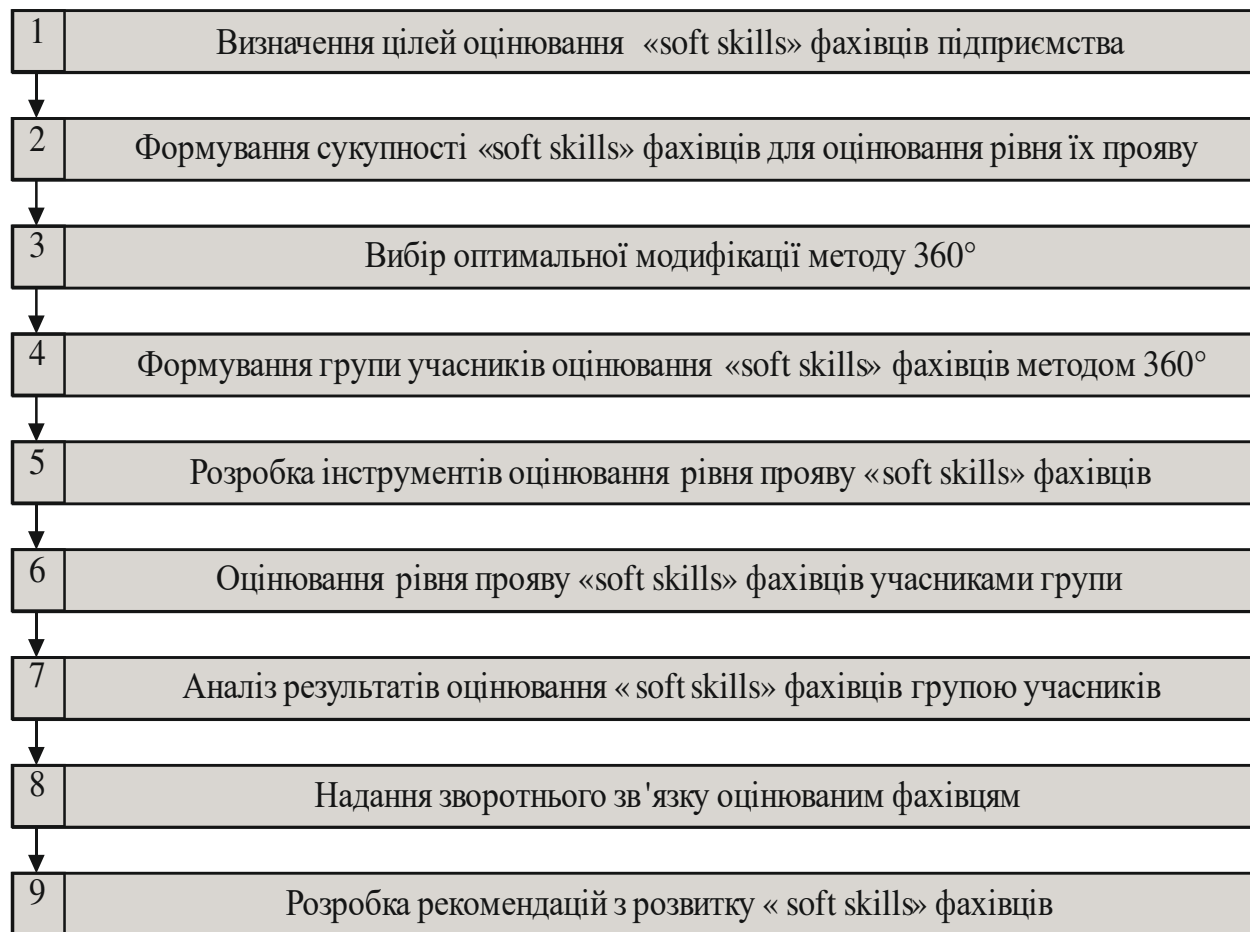


Рис. 1. Послідовність реалізації методу 360° для оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців

Джерело: сформовано авторами

Другий етап послідовності оцінювання рівня прояву гнучких скілів працівників охоплює вибір сукупності ключових «soft skills» з метою встановлення ступеня їх розвитку у фахівців. При формуванні такого набору м'яких навичок працівників неодмінно потрібно враховувати галузь та вид діяльності, категорію персоналу, професію та вимоги, зазначені, зокрема, у відповідних професійних стандартах, а також запити та потреби працедавців на сучасному ринку праці.

Приміром для працівників транспортно-логістичних підприємств (логіст, диспетчер, експедитор, менеджер з логістики та ЗЕД тощо) ключовими гнучкими навичками є відповідальність, комунікабельність, вміння працювати в команді, організованість, уважність, стресостійкість, вміння швидко приймати рішення та інші [17; 19].

У загальному ж, нині найбільш розповсюдженими «soft skills» вважаються комунікативні навички, лідерство, командна робота, емоційний інтелект, стійкість до стресу, адаптивність, креативність, рішення проблем тощо.

Для оцінювання рівня прояву визначеної сукупності гнучких скілів працівників на третьому етапі необхідно здійснити вибір оптимального різновиду методу 360°, що має такі модифікації: метод 90° - оцінка здійснюється безпосереднім керівником; метод 180° - безпосереднім керівником та самим співробітником; метод 360° - найближчим професійним оточенням, зокрема безпосереднім керівником, колегами, підлеглими та самим співробітником; метод 540° та метод 720° - до переліку оцінювачів включають посередників, зовнішніх споживачів, постачальників, клієнтів, підрядників та інших осіб, в якими взаємодіє оцінюваний працівник. Такий вибір здійснюється залежно від цілей та завдань оцінювання для кожного окремого випадку.

На четвертому етапі оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців формують групу учасників з урахуванням обраної модифікації методу 360°. Універсальним варіантом є такий склад респондентів: безпосередній керівник; колега; підлеглий співробітник; клієнт/замовник; оцінюваний фахівець (самооцінювання).

П'ятий етап черговості завбачує вироблення інструментів оцінювання рівня прояву гнучких скілів: опитувальника за анкетною для учасників; шкали можливих оцінок, програмного забезпечення тощо.

Наприклад, для оцінювання рівня прояву «soft skills» категорії керівників доцільно застосувати опитувальник, що включає відповідні твердження для найбільш точного та неупередженого оцінювання гнучких навичок фахівців (табл. 3).

Безпосередні оцінки (А, В, С, D, Е, F) респонденти ставлять відповідно до розробленої шкали оцінювання в діапазоні 0-5 балів, що окреслює ступінь прояву фахівцем певних м'яких навичок: від цілковитої відсутності до повної демонстрації в робочому середовищі (табл. 4).

Таблиця 3

**Опитувальник для оцінювання рівня прояву
«soft skills» фахівців методом 360°**

<i>Шановний респондент!</i> <i>Просимо Вас надати оцінку рівня прояву «soft skills» фахівця (П.І.П, посада, підрозділ) за шкалою :</i> <i>A - проявляється цілком і завжди; B - проявляється цілком у нестандартних умовах; C - проявляється рідко і частково; D - не проявляється, але не є перешкодою; E - проявляється, і це шкодить роботі; F - відсутня інформація щодо прояву навички</i>		
Назва «soft skills»	Орієнтовні твердження для оцінювання рівня прояву «soft skills»	Оцінка
Ssk-1 : Комунікативність	Вміє доводити складну чи неприємну інформацію до відома робочого оточення; легко встановлювати контакти з новими людьми; адаптувати стиль спілкування для різних аудиторій; спокійно сприймати конструктивну критику; пояснювати складні завдання простими словами; ввічливо спілкуватися	
Ssk-2: Командна робота	Вміє вирішувати розбіжності всередині команди; налагоджувати співпрацю між різними відділами та підрозділами; оптимально розподіляти ролі, завдання та обов'язки; стимулювати командний дух; долати конфлікт інтересів в команді; підтримувати відкритий і конструктивний діалог	
Ssk-3: Креативність	Вміє розв'язувати складні проблеми новими, нетиповими методами; застосовує інноваційні методи та шляхи для генерації можливих рішень; розвиває креативне мислення	
Ssk-4: Цілеспрямованість	Прагне доводити справи до кінця; готовий поступитися власними інтересами заради загальних; прагне якнайшвидше ефективно розв'язувати проблеми; вміє концентруватися на завданні	
Ssk-5: Прагнення до розвитку	Спрямований на професійне зростання та розвиток; організовує навчання, здійснює коучинг співробітників; розвиває себе і колег; мотивований до навчання	
Ssk-6: Time-managment	Вчасно завершує поставлені завдання; розставляє пріоритетність завдань; застосовує інструментарій управління часом; вміє працювати в умовах мультизадачності	
Ssk-7: Лідерство	Вміє мотивувати учасників робочого оточення; ухвалювати складні рішення; ефективно делегувати обов'язки; вирішує конфлікти	
Ssk-8: Адаптивність	Має навички адаптації до нових подій та ситуацій; вміє легко долучатися до нових колективів; готовий до впровадження змін у робочому середовищі; має досвід впровадження нових процесів чи технологій у роботу	

Джерело: складено авторами за [15]

Таблиця 4

**Шкала оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців
(розроблено авторами)**

Оцінка	Бали	Пояснення
A	5	компетенція проявляється цілком і завжди
B	4	компетенція проявляється цілком у нестандартних умовах
C	3	компетенція проявляється рідко і частково
D	2	компетенція не проявляється, але не є перешкодою
E	1	компетенція не проявляється, і це шкодить роботі
F	0	відсутня інформація щодо прояву компетенції

Залежно від розміру підприємства та його можливостей (фінансових, трудових, інформаційних тощо) таке опитування учасників групи оцінювання може проводитися за допомогою різного програмного забезпечення, як-от: через Google Forms, Survey Monkey (платформа для створення опитувань, масової розсилки анкет, що створена у США), Human resource management system (HRM-системи).

На шостому етапі черговості усі респонденти – учасники групи оцінювання - здійснюють безпосереднє оцінювання рівня прояву «soft skills» окремих фахівців, дотримуючись при цьому принципу конфіденційності.

Сьомий етап передбачає проведення обробки, узагальнення, аналізу та інтерпретації одержаних результатів опитування. Насамперед для обробки даних по кожному оцінюваному фахівцю формують Excel-таблиці (табл. 5).

Переведення одержаних оцінок у числові значення є підґрунтям для побудови профілю оцінок окремого фахівця, зокрема у графічному вигляді (рис. 2), що дозволяє зафіксувати розбіжності між оцінками оточення та самооцінкою фахівця, а також виявити зони розвитку гнучких скілів.

Таблиця 5

Оцінки рівня прояву «soft skills» фахівців

«Soft skills» фахівців	Оцінки експертів				Самооцінювання
	керівник	колега	підлеглий	замовник	
Помічник директора Тризна Є.М.					
Комунікативність	A	B	A	A	A
Командна робота	B	C	B	A	B
Креативність	B	C	A	A	B
Цілеспрямованість	B	B	A	B	B
Прагнення до розвитку	B	A	B	C	A
Time-managment	C	C	B	A	C
Лідерство	A	A	C	A	B
Адаптивність	B	B	C	B	A
...	...	...	...	...	...
Начальник бюро економічного розвитку Капиця А.П.					
Комунікативність	B	A	C	B	B
Командна робота	D	D	B	A	A
Креативність	B	A	B	B	B
Цілеспрямованість	B	B	B	B	B
Прагнення до розвитку	D	D	C	B	C
Time-managment	B	C	B	F	C
Лідерство	C	D	C	F	D
Адаптивність	C	C	B	B	B

Джерело: складено авторами

Графічне подання результатів оцінки рівня прояву «soft skills» помічника директора Тризна Є.М.

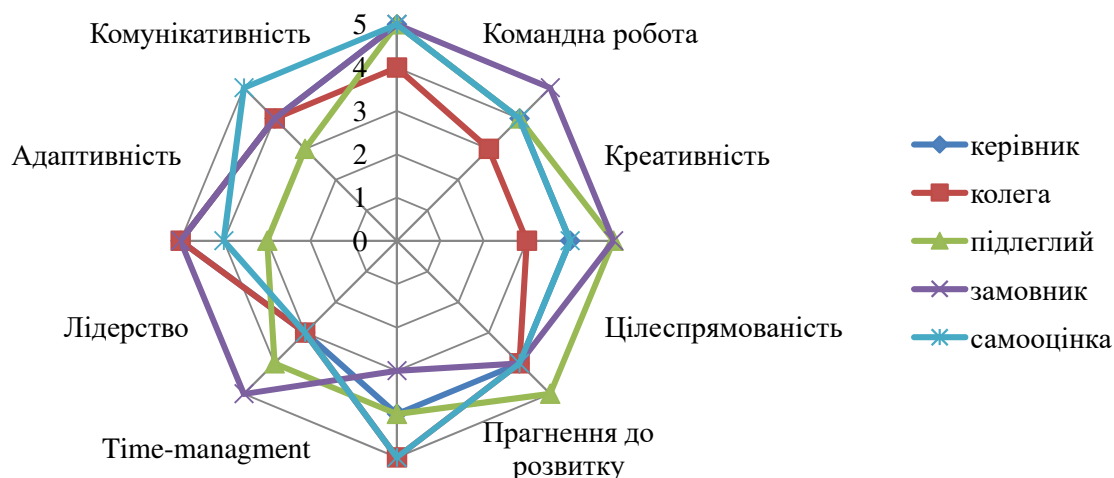


Рис. 2. Графічне подання результатів оцінки рівня прояву «soft skills» помічника директора (сформовано авторами)

Загальний рівень прояву «soft skills» окремого фахівця визначається за усередненим значенням (враховуючи оцінки усіх учасників групи, в тому числі і самооцінювання) з урахуванням вагового коефіцієнта кожної оцінюваної м'якої навички (табл. 6):

$$K_i = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot O_i), \quad (1)$$

де α_i – ваговий коефіцієнт (значущість м'якої навички) i -ї м'якої навички у профілі компетенцій фахівця, відн. од.;

O_i – середня оцінка i -ї м'якої навички у складі профілю компетенцій фахівця, балів.

Восьмий етап черговості оцінювання рівня прояву гнучких скілів окреслює надання зворотного зв'язку оцінюваним фахівцям. Під час обговорення у позитивній бесіді, уникаючи критичних висловлювань їх ознайомлюють із результатами оцінювання у вигляді індивідуальних звітів (як-от рис. 3), що описують загальний рейтинг «soft skills», порівняння самооцінок та оцінок зовнішнього оточення, сукупність сильних та слабких сторін, відповідні коментарі тощо; враховують ідеї, пояснення і наміри фахівців з приводу удосконалення їх навичок.



Рис. 3. Профіль оцінки рівня прояву «soft skills» помічника директора
Джерело: сформовано авторами

Результати оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців методом 360°

[illegible]

На останньому дев'ятому етапі, ґрунтуючись на викритих гнучких навичках кожного оцінюваного фахівця, рівень прояву яких є вкрай низьким чи недостатнім, розробляють рекомендації для їх удосконалення та розвитку, зокрема шляхом побудови індивідуальних планів розвитку, впровадження корпоративних програм навчання, коучингу та наставництва тощо.

Після їх реалізації вкрай необхідно проводити періодичне повторне оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців для відстеження прогресу та коригування планів і програм навчання за потреби.

Висновки. У науковій статті обґрунтовано необхідність застосування компетентнісно-орієнтованого підходу в HR-менеджменті підприємств у сучасних умовах, що серед іншого передбачає зосередження уваги на соціальних навичках співробітників. На підставі розкриття суттєвих ознак економічної категорії «soft skills» уточнено їх дефініцію як сукупність різнобічних якостей (рис, ознак, характеристик, вмінь, знань, навичок тощо) фахівця переважно соціального спрямування, застосовуваних у більшості галузей та спеціальностей через власну універсальність, що дають змогу ефективніше використовувати фахові (спеціалізовані, технічні) компетенції та досягати професійного прогресу. Здійснено огляд та ретельний аналіз найбільш вживаних методів оцінювання гнучких скілів працівників, обґрунтовано вибір найбільш дієвого з усієї їх сукупності – методу 360°.

Вдосконалено підхід до оцінювання рівня прояву м'яких навичок фахівців, відображений як упорядкована черговість етапів здійснення потрібних дій, що, на противагу існуючим, ґрунтується на застосуванні методу 360° та містить спеціально розроблений інструментарій для уможливлення його практичної реалізації, як-от: опитувальник, шкала оцінювання тощо.

Окреслені здобутки є фундаментом для провадження наступних наукових розвідок, зокрема для розроблення науково-методичних рекомендацій з розвитку «soft skills» фахівців.

Література

1. Повстин О. П., Козяр М. М. Значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. *Вісник Львівсь-*

кого державного університету безпеки життєдіяльності. 2019. № 20. С. 122–127. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/issue/view/59> (дата звернення: 6.12.2024).

2. Наход С. А. Значущість «soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. № 63. С. 131–135. URL : <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/23921> (дата звернення: 6.12.2024).

3. Богдан Ж. Б. Теоретичне обґрунтування моделі гнучких навичок особистості сучасного фахівця. *Науковий Вісник ХДУ. Серія: Психологічні науки*. 2023. № 1. С. 20–30. URL : <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1285> (дата звернення: 6.12.2024).

4. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. *Освітній Хаб міста Києва* : веб-сайт. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec> (дата звернення: 6.12.2024).

5. Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. Формування SOFT SKILLS фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98> (дата звернення: 6.12.2024).

6. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162–167. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827> (дата звернення: 6.12.2024).

7. Черушева Г. Б. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1 (28). С. 128–137. URL : <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/orep/article/view/387> (дата звернення: 6.12.2024).

8. Hussein A. A. Soft Skills and Their Impact on the Workplace. *Al-Iraqa Foundation for Culture and Development website: scientific website*. 2024. № 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/383021456_Soft_Skills_and_Their_Impact_on_the_Workplace (дата звернення: 6.12.2024).

9. Копилова С. В., Ковальська Н. М. Системно-еволюційний підхід до концепту «soft skills». *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 95–102.

10. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf (дата звернення: 6.12.2024).

11. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.pauka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 6.12.2024).

12. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*.

2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7173> (дата звернення: 6.12.2024).

13. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7670&i=4> (дата звернення: 6.12.2024).

14. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2018. С. 41–44. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6> (дата звернення: 6.12.2024).

15. 100 питань для визначення Soft Skills? *Hurma*: вебсайт. URL: <https://hurma.work/blog/100-pitan-dlya-viznachennya-soft-skills/> (дата звернення: 6.12.2024)

16. Soft Skills: Measuring Impact and Calculating ROI. United States of America: Association for Talent Development, 2020. 328 p.

17. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Оцінювання потреб ринку праці у сфері транспорту та логістики. *Економіка і суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5373> (дата звернення: 6.12.2024).

18. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.

19. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. Оцінювання компетенцій працівників підприємства: методичний інструментарій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/448915> (дата звернення: 6.12.2024).

References

1. Povstyn, O. P., Koziar, M. M. (2019). Znachennia «soft skills» u formuvanni upravlinskoï kompetentnosti fakhivtsiv u haluzi bezpeky liudyny [The importance of "soft skills" in the formation of managerial competence of specialists in the field of human safety]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti - Bulletin of the Lviv State University of Life Safety*, 20, 122-127. Retrieved from : <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/issue/view/59> [in Ukrainian].

2. Nakhod, S.A. (2018). Znachushchist «soft skills» dlia profesiinoho stanovlennia maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii [The importance of "soft skills" for the professional development of future specialists in socio-economic professions]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Dragomanova. Seriiia 5. Pedagogichni nauky : realii ta perspektyvy - Scientific journal of the NPU named after M.P. Dragomanov. Series 5. Pedagogical sciences: realities and prospects*, 63, 131-135. Retrieved from : <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/23921> [in Ukrainian].

3. Bohdan, Zh. B. (2023). Teoretychne obgruntuvannia modeli hnuchkykh navychok osobystosti suchasnoho fakhivtsia [Theoretical substantiation of the model of flexible personality skills of a modern specialist]. *Naukovyi Visnyk KhDU. Seriiia «Psykhologichni nauky» - Scientific Bulletin of KhSU. Series "Psychological Sciences"*, 1, 20-30. Retrieved from : <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1285> [in Ukrainian].

4. Shcho take hard skills i soft skills: yak nas otsiniuie robotodavets? [What are hard skills and soft skills: how do employers evaluate us?]. *Osvitnii Khab mista Kyieva : veb-sait - Kyiv City Educational Hub: website*. Retrieved from : <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec> [in Ukrainian].

5. Mozghova, H., Yevtushenko, V., Mozghova, A. (2020). Formuvannia SOFT SKILLS fakhivtsia v haluzi marketynhu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Formation of SOFT SKILLS of a specialist in marketing based on a competency approach]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 22. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98> [in Ukrainian].

6. Koval, K.O. (2015). Rozvytok «soft skills» u studentiv – odyh z vazhlyvykh chynnykiv pratsevlashtuvannia [Development of “soft skills” in students is one of the important factors of employment]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu - Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute*, 2, 162-167. Retrieved from : <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827> [in Ukrainian].

7. Cherusheva, H. B. (2023). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia «soft skills» u suchasnykh modeliakh upravlinskoi kompetentnosti [Conceptual approaches to the definition of "soft skills" in modern models of managerial competence]. *Orhanizatsiina psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia - Organizational psychology. Economic psychology*, 1 (28), 128-137. Retrieved from : <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/ojep/article/view/387> [in Ukrainian].

8. Hussein, A. A. (2024). Soft Skills and Their Impact on the Workplace. *Al-Iraqa Foundation for Culture and Development website (scientific website)*, 4. Retrieved from : https://www.researchgate.net/publication/383021456_Soft_Skills_and_Their_Impact_on_the_Workplace [in English].

9. Kopylova, S. V., Kovalska, N. M. (2024). Systemno-evoliutsiinyi pidkhid do kontseptu «soft skills» [Systemic-evolutionary approach to the concept of "soft skills"]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Psykhologhiia» - Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Psychology*, 35 (74), 3, 95-102. [in Ukrainian].

10. Malytz, V. V., Tarasenko Yu. V. (2018). Otsinka personalu : suchasni metody ta instrumenty yii provedennia [Personnel assessment : modern methods and tools for its implementation]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and Society*, 19, 484-489. Retrieved from : https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf [in Ukrainian].

11. Syvolap, L. A., Halitsyna, A. O. (2021). Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky personalu [Research on modern methods of personnel assessment]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, 11. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> [in Ukrainian].
12. Petiukh, V. M., Voloboieva, I. O. (2019). Metodychni zasady otsiniuvannia kompetentnostei funktsionalnoho personalu banku [Methodological principles of assessing the competencies of functional bank personnel]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, 2. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7173> [in Ukrainian].
13. Baluieva, O. V., Snopenko, H. V. (2021). Metody otsinky efektyvnosti personalu : evoliutsiia pid vplyvom rozvytku tekhnolohii [Methods of assessing personnel efficiency: evolution under the influence of technological development]. *Investytsii : praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 21, 30-36. Retrieved from : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7670&i=4> [in Ukrainian].
14. Chavychalov, I. I. (2018). Metody otsinky efektyvnosti upravlinskoho personalu pidpriemstva [Methods of assessing the efficiency of the management personnel of the enterprise]. *Investytsii : praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 1, 41-44. Retrieved from : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6> [in Ukrainian].
15. 100 pytan dlia vyznachennia Soft Skills? [100 questions to determine Soft Skills?]. Hurma : *veb-sait*. Retrieved from : <https://hurma.work/blog/100-pitan-dlya-vyznachennya-soft-skills/> (access date 6.12.2024) [in Ukrainian].
16. Soft Skills: Measuring Impact and Calculating ROI (2020). United States of America : Association for Talent Development [in English].
17. Kryvoruchko, O. M., Vodolazhska, T. O. (2024). Otsiniuvannia potreb rynku pratsi u sferi transportu ta lohistyky [Assessing labor market needs in the transport and logistics sector]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and Society*, 70. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5373> [in Ukrainian].
18. Armstrong, M., Taylor S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing. [in English].
19. Vodolazhska, T. O., Hura, K. V., Semenova, T. Yu. (2024). Otsiniuvannia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstva : metodychnyi instrumentarii [Evaluation of the competences of the company's employees: a methodological toolkit]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 8. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/448915> [in Ukrainian].

«SOFT SKILLS» OF ENTERPRISE SPECIALISTS: DEFINITION OF CONTENT AND ASSESSMENT OF THE MANIFESTATION LEVEL

VODOLAZHKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

DEHTIAROV M., higher education student – master's degree, 1st year of study.

E-mail: degtyarev917@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The paper covers the results of developments in the application of a competency-based approach in HR management of current enterprises. The need to resolve urgent issues regarding the "soft skills" of specialists is argued.*

Based on the results of a detailed analysis of the achievements of scientists and practitioners worldwide, it was found that currently urgent problematic issues of HR management remain unresolved in their entirety, requiring further study and resolution, such as the need for: first, clarifying the definition of "soft skills"; second, scientific substantiation and selection of the most effective assessment method; third, developing effective tools for assessing the level of flexible skills manifestation and their testing.

The main goal of the paper is to justify the choice of the optimal method for assessing the level of "soft skills" manifestation for enterprise specialists, to develop an approach to assessing flexible skills with a specified toolkit and to test it.

Based on disclosing essential features for "soft skills" of the economic category, their definition has been clarified as a set of versatile properties (qualities, traits, characteristics, abilities, knowledge, skills, etc.) of a specialist with predominantly social orientation, used in most industries and specialties due to their own universality, which allow more effective use of professional (specialized, technical) competencies and achieve professional progress.

A review and thorough analysis of widely known methods for assessing the "soft" skills of specialists has been carried out, the choice of the optimal one among them - the 360° method - has been argued. The approach to assessing the level of soft skills manifestation for specialists has been improved, reflected as an ordered sequence of stages to perform necessary actions, which, in contrast to the existing ones, is based on the application of the 360° method and contains specially developed tools to enable its practical implementation. A questionnaire for the participants of the assessment group was designed, which includes relevant statements for the most accurate and unbiased determination of the level on which manifestation of specialists' flexible skills happens, an assessment scale, recommendations for determining the general level of social skills development for an average employee, etc. The outlined achievements are the foundation for conducting further scientific research, in particular focused on scientific and methodological recommendations for the development of specialists' "soft skills".

Key words: "soft skills", flexible skills, competencies, "soft skills" development and assessment.

