

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ SOFT SKILLS У ПРАЦІВНИКІВ

Кузьміна М. О., Чепець О. Л.

ВСТУП

В сучасних умовах ринку праці та швидких економічних змін, роботодавці все більше орієнтуються на працівників, які мають не лише фахові знання, але й розвинені м'які навички (soft skills). Компанії, що активно інвестують у розвиток таких навичок у своїх працівників, здатні адаптуватися до викликів сучасного світу, покращувати взаємодію в колективах, підвищувати продуктивність і знижувати плінність кадрів.

Soft skills, такі як комунікація, лідерство, емоційна стійкість, управління конфліктами та стресом, є важливими не тільки для ефективної взаємодії в команді, але й для успішної взаємодії з клієнтами, партнерами та зовнішніми учасниками ринку. Особливо в умовах цифрової трансформації та віддаленої роботи значення soft skills стає критичним. Брак таких навичок призводить до порушень у комунікації, зниження ефективності командної роботи, а також конфліктів і стресу серед працівників.

Актуальність дослідження також визначається зростаючою потребою українських компаній (зокрема, таких як ТОВ «ДЖИ ЕФ ЕС БП»), у формуванні ефективних навчальних програм для своїх співробітників, спрямованих на розвиток формування м'яких навичок. Хоча розвиток технічних компетенцій часто є в центрі уваги, розвиток soft skills є критично важливим для досягнення довгострокових результатів, оскільки ці навички дозволяють працівникам бути більш гнучкими, адаптивними та ефективними у складних і мінливих умовах.

Отже тема наукового дослідження «формування soft skills особистості працівника компанії (на прикладі компанії ТОВ «ДЖИ ЕФ ЕС БП») є актуальною та зумовлена необхідністю всебічного вивчення даного питання.

1. Внутрішні психологічні фактори розвитку soft skills (мотивація, самооцінка, емоційний інтелект)

У сучасному світі формування м'яких навичок (soft skills) стало важливою частиною професійного розвитку. Це зумовлено тим, що технічні знання самі по собі вже не гарантують успіху в кар'єрі.

Параметри, такі як мотивація, самооцінка і емоційний інтелект, суттєво впливають на те, як працівники розвивають ці навички. Для того щоб краще розуміти процеси формування м'яких навичок, слід розглянути психологічні фактори, що зумовлюють їх формування:

1. Мотивація. Мотивація є одним із найважливіших факторів, що впливають на розвиток м'яких навичок. Вона може бути розділена на внутрішню та зовнішню.

Внутрішня мотивація – це внутрішнє прагнення особистості до самовдосконалення. Люди з високою внутрішньою мотивацією, зазвичай, більше зацікавлені у навчанні та розвитку, оскільки вони усвідомлюють важливість м'яких навичок для свого кар'єрного зростання. Наприклад, працівники, які прагнуть до управлінських позицій, можуть активно шукати можливості для розвитку навичок комунікації, управління часом та командної роботи, щоб підвищити свої шанси на успіх. Внутрішня мотивація може бути стимульована особистими цілями, прагненням до професійного зростання або бажанням досягти особистих успіхів¹.

Зовнішня мотивація – ця форма мотивації пов'язана із зовнішніми факторами, такими як нагороди, визнання або кар'єрне просування. Організації можуть впроваджувати програми заохочення для тих, хто активно працює над розвитком своїх м'яких навичок. Це може включати премії, додаткові дні відпустки або публічне визнання успіхів. У компаніях, де акцентується зовнішня мотивація, працівники можуть заохочуватися до участі у конкурсах, семінарах або тренінгах, що заохочує їх до розвитку soft skills.

Мотивація також може мати колективний вимір. Успішні команди, які мають спільні цілі і прагнення, можуть підвищувати внутрішню мотивацію своїх членів. Наприклад, у великій компанії може бути створено командне змагання, де учасники разом працюють над проектом, що вимагає використання м'яких навичок. Ця спільна мета може стимулювати працівників до активнішого розвитку їхніх навичок. Підтримка одне одного в команді, взаємне заохочення та обмін досвідом можуть значно посилити мотивацію².

¹ Колосок В.М., Алістаєва А.В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур. *Менеджмент та маркетинг: Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 37. 2012. С. 267–272.

² Колосок В.М., Алістаєва А.В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур. *Менеджмент та маркетинг: Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 37. 2012. С. 267–272.

2. Самооцінка. Самооцінка – це важливий психологічний аспект, який впливає на готовність особи розвивати свої м'які навички. Це особистісна оцінка своїх здібностей і якостей, яка безпосередньо впливає на впевненість у собі та готовність до навчання нових навичок. Люди з високою самооцінкою, як правило, більш впевнені в собі, що дозволяє їм активно брати участь у навчанні. Вони вважають, що можуть справитися з новими викликами, і це спонукає їх шукати можливості для розвитку³.

На протигагу, працівники з низькою самооцінкою можуть уникати ситуацій, в яких їм потрібно демонструвати свої навички, через страх невдачі або критики. Вони можуть не сприймати конструктивний зворотний зв'язок, що гальмує їхній професійний ріст. Наприклад, якщо співробітник отримує критику від керівництва, він може сприйняти це як підтвердження своєї некомпетентності, а не як можливість для вдосконалення.

Одним із способів підвищення самооцінки є навчання через досвід. Працівники, які мають можливість спробувати нові ролі або взяти участь у різноманітних проєктах, зазвичай відчують зростання самооцінки. Це може бути досягнуто через стажування, ротацію на робочих місцях або участь у міждисциплінарних проєктах. Такі заходи дозволяють працівникам перевіряти свої сили в нових сферах, що позитивно позначається на їхньому самоусвідомленні⁴.

Більш того, самооцінка може бути зміцнена через позитивний зворотний зв'язок. Якщо працівники регулярно отримують визнання за свої досягнення, це може суттєво підвищити їх впевненість у собі та бажання розвиватися. Зворотний зв'язок може надходити як від керівництва, так і від колег, що дозволяє створити культуру підтримки і співпраці. Крім того, впровадження програм менторства, де досвідчені працівники підтримують новачків, може також позитивно впливати на самооцінку та загальний розвиток співробітників⁵.

3. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект (EI) – це здатність розпізнавати, розуміти і управляти своїми емоціями та емоціями інших. Цей фактор має величезне значення для розвитку soft skills, оскільки

³ Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький. *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. № 24. 68–72 с.

⁴ Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ : Видавництво «Основи», 2019. 416 с.

⁵ Наход С. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/23921/1/Nakhod%20S.%20%D0%90.pdf>

емоційний інтелект дозволяє працівникам ефективно взаємодіяти з колегами, будувати стосунки та керувати конфліктами.

Емоційний інтелект складається з кількох ключових компонентів, таких як самоусвідомлення, управління емоціями, соціальне усвідомлення і управління стосунками. Працівники з високим ЕІ здатні краще розуміти емоційний стан колег, що дозволяє їм ефективно спілкуватися і будувати продуктивні відносини. Ці навички є особливо важливими для лідерів, які повинні мотивувати команду і підтримувати позитивну атмосферу на робочому місці⁶.

Емоційний інтелект позитивно впливає на стресостійкість. Працівники з високим ЕІ здатні краще справлятися зі стресовими ситуаціями, адже вони усвідомлюють свої емоції і можуть управляти ними. Це дозволяє їм зберігати спокій і зосередженість у складних обставинах, що особливо важливо в умовах швидкоплинних змін на ринку праці.

Крім того, емоційний інтелект допомагає у вирішенні конфліктів. Працівники з добрим ЕІ можуть помітити емоції, що призводять до конфлікту, і використовувати свої навички управління, щоб знайти компроміс. Це, в свою чергу, допомагає підтримувати злагоджену роботу команди. Важливою складовою емоційного інтелекту є вміння слухати. Працівники, які активно слухають інших, здатні виявляти емоції та потреби своїх колег, що сприяє більш глибокому розумінню ситуації і створює атмосферу довіри⁷.

Мотивація, самооцінка та емоційний інтелект не існують окремо; вони взаємопов'язані і впливають один на одного. Висока мотивація може підвищити самооцінку, що, в свою чергу, покращує емоційний інтелект. Працівники, які активно займаються розвитком своїх м'яких навичок, частіше демонструють високий рівень впевненості та емоційного усвідомлення.

Коли працівники відчувають мотивацію для навчання, їх самооцінка, як правило, зростає, і вони відкриті до нового досвіду. Це призводить до підвищення емоційного інтелекту, оскільки вони здатні краще усвідомлювати свої емоції та емоції інших. Наприклад, працівник, який має високу мотивацію до навчання і активно розвиває свої навички комунікації, зазвичай відчуває підвищення самооцінки. Це також дозволяє йому краще взаємодіяти з колегами, проявляючи емпатію та розуміння, що, в свою чергу, зміцнює його емоційний інтелект.

⁶ Бойко В. В. Емоційний інтелект як чинник професійного розвитку. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2019. 258 с.

⁷ Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. 200 с.

Взаємозв'язок між цими факторами може бути підсилений через навчальні програми. Коли компанії створюють програми, які фокусуються на розвитку мотивації і самооцінки, це також сприяє підвищенню рівня емоційного інтелекту серед працівників. Наприклад, тренінги, що навчають управлінню стресом і емоціями, можуть мати позитивний вплив на загальну продуктивність команди⁸.

Внутрішні психологічні фактори, такі як мотивація, самооцінка та емоційний інтелект, є важливими для розвитку soft skills. Розуміння цих аспектів дозволяє компаніям створювати ефективні програми навчання та розвитку, які не лише сприяють підвищенню професійної компетентності працівників, але й забезпечують позитивну робочу атмосферу.

Інвестування в розвиток цих навичок позитивно вплине не лише на окремих співробітників, але й на організацію в цілому, покращуючи продуктивність та атмосферу в колективі. Таким чином, формування м'яких навичок є важливою складовою стратегії будь-якої компанії, що прагне до успіху в умовах сучасного ринку праці. Використання внутрішніх психологічних факторів розвитку soft skills може суттєво підвищити рівень професіоналізму працівників, що, у свою чергу, позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

2. Зовнішні фактори: корпоративна культура та її вплив на розвиток soft skills

Сучасний світовий досвід управління свідчить про те, що ефективне корпоративне управління є одним з найбільш визначальних чинників успіху та конкурентоспроможності будь-якої організації. Від керівництва залежить не тільки ефективність виконання стратегічних завдань, але й здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації. Одним із ключових елементів цього процесу є створення сильної корпоративної культури, яка визначає загальні цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії між співробітниками.

Світова практика доводить, що для того, щоб мінімізувати можливі проблеми, пов'язані з управлінням компанією, необхідно сформулювати чіткі правила та стандарти поведінки, які допоможуть знизити ризик конфліктів і забезпечити гармонійне поєднання індивідуальних інтересів із загальними цілями організації. Це дозволяє уникати

⁸ Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 24. 68–72 с.

внутрішніх розбіжностей та створює міцний фундамент для досягнення корпоративних цілей⁹.

Запровадження корпоративних принципів, які об'єднують керівництво та персонал навколо спільних цінностей і завдань, дозволяє компанії досягати більш високого рівня розвитку. Важливо, що корпоративна культура має безпосередній вплив на рівень залученості працівників, їхню мотивацію, продуктивність та здатність до креативного мислення. У сучасних умовах корпоративна культура виступає як магніт для талановитих спеціалістів, утримуючи їх у компанії, сприяючи формуванню довгострокових відносин та стабільності кадрового складу.

Роль корпоративної культури не обмежується лише створенням комфортних умов для співробітників. Вона також відіграє важливу роль у формуванні репутації компанії на ринку та визначає її здатність бути конкурентоспроможною. Організації, які мають сильну корпоративну культуру, відрізняються більшою стійкістю до зовнішніх викликів і здатні швидше адаптуватися до змін. Саме тому багато компаній сьогодні готові інвестувати значні ресурси у розвиток своєї корпоративної культури, розуміючи її стратегічне значення для довгострокового успіху¹⁰.

Формування корпоративної культури відбувається на основі двох важливих процесів:

1) Зовнішня адаптація: це процес, у ході якого організація знаходить своє місце на ринку, вивчає конкурентів, аналізує зміни зовнішнього середовища і адаптується до нових викликів. У рамках зовнішньої адаптації компанія визначає свої стратегічні цілі та способи їх досягнення з урахуванням ринкових реалій. Важливим елементом є здатність компанії залишатися гнучкою, приймаючи нові тенденції і технології, що дозволяє їй не лише виживати, але й процвітати у динамічному ринковому середовищі.

2) Внутрішня інтеграція: це процес, який включає встановлення ефективної взаємодії між співробітниками, створення умов для командної роботи, побудову довірчих відносин і розвиток корпоративної згуртованості. Внутрішня інтеграція спрямована на забезпечення взаємної підтримки всіх учасників процесу та формування єдиного бачення цілей компанії. Вона допомагає налагодити ефективну

⁹ Бойко В. В. Емоційний інтелект як чинник професійного розвитку. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2019. 258 с.

¹⁰ Маклейн П. Психологія групової динаміки. Київ : Логос, 2015. 264 с.

комунікацію між різними рівнями управління і сприяє створенню позитивного робочого клімату¹¹.

Проте, попри важливість цих процесів, у процесі формування корпоративної культури можуть виникати певні виклики. Це може бути, зокрема, опір змінам з боку персоналу, конфлікти інтересів між різними відділами, а також труднощі в інтеграції нових працівників до вже сформованого колективу. До таких викликів також належать відсутність чіткої стратегії у розвитку корпоративної культури або невідповідність між проголошеними цінностями та реальними практиками всередині компанії.

Вирішення цих проблем вимагає системного підходу з боку керівництва та HR-відділу, які повинні створювати умови для постійного вдосконалення та розвитку корпоративної культури, забезпечуючи її відповідність реаліям сучасного ринку¹².



Рис. 1. Етапи вироблення корпоративної культури

¹¹ Вініченко І.І., Дідур К.М., Сутність та теоретичні основи стилю управління : Агросвіт. 2011. № 21.

¹² Грей Р. Психологія мотивації працівників. Харків : Парус, 2019. 278 с.

Отже, етапи формування корпоративної культури:

1. Вироблення місії організації та цінностей: На цьому етапі визначаються основні принципи та цілі компанії, які мають об'єднувати всіх працівників. Місія та цінності стають основою для корпоративної культури.

2. Вивчення існуючої культури: Аналіз того, як поточна корпоративна культура відповідає потребам компанії. Оцінюються ключові аспекти взаємодії, що вже впливають на робочі процеси та атмосферу в організації.

3. Оцінка відповідності культури: Порівняння існуючої культури з бажаною, визначення прогалин і можливостей для поліпшення. На цьому етапі важливо зрозуміти, які аспекти потрібно змінити для досягнення цілей.

4. Розробка заходів для розвитку культури: Планування конкретних дій і заходів для трансформації корпоративної культури. Це можуть бути тренінги, воркшопи, зміни в комунікаційних стратегіях або перегляд цінностей.

5. Цілеспрямований вплив на культуру: Реалізація запланованих заходів і змін. У цьому процесі важлива роль лідерів та керівництва, які мають забезпечити підтримку нових принципів на всіх рівнях організації.

6. Оцінка успішності впливу: Після проведених заходів необхідно оцінити їхній вплив і зрозуміти, наскільки нова культура відповідає очікуванням. Це дозволить внести необхідні коригування та покращити подальші дії¹³.

Корпоративна культура в системі управління персоналом організації виступає стратегічним інструментом, який об'єднує всі підрозділи та співробітників для спільного досягнення поставлених цілей. Стимулювання ініціативи серед працівників сприяє підвищенню їхньої відданості спільним завданням і покращенню внутрішніх комунікацій.

Головна мета корпоративної культури полягає в тому, щоб сформувати таку поведінку співробітників, яка б підтримувала досягнення стратегічних цілей компанії. Для цього необхідно зосередитися на наступних ключових завданнях в управлінні персоналом:

- формування у працівників відчуття приналежності до загальної справи компанії;
- мотивування працівників активно брати участь у діяльності на благо компанії та суспільства;

¹³ Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. М.О. Жуковський: *Актуальні проблеми економіки* : наук. економ. журнал. 2007. С. 54–59.

- забезпечення стабільності в міжособистісних відносинах колективу;
- підтримка та розвиток індивідуальної ініціативи кожного працівника;
- надання співробітникам можливостей для особистого та професійного успіху;
- зміцнення корпоративного духу через організацію колективних заходів, святкувань тощо¹⁴.

Таким чином, корпоративна культура не лише створює сприятливу атмосферу всередині організації, але й сприяє ефективному досягненню бізнес-цілей через згуртовану та мотивовану команду.

Вплив корпоративної культури на функціонування підприємства полягає в тому, що працівники здатні передбачати ситуації, аналізувати їх та відповідно будувати свої моделі поведінки. Ці моделі, коли реалізовані у роботі, зміцнюють певні тенденції і створюють нові умови, які відповідають цим тенденціям. Корпоративна культура формується на основі того, наскільки професія є значущою для співробітників з особистісної точки зору.

Характер корпоративної культури визначається за рядом показників та критеріїв:

По-перше, позитивна корпоративна культура цінує професійну діяльність як спосіб реалізації як особистісних цінностей, так і цінностей підприємства, надаючи можливості для професійного розвитку.

По-друге, негативна корпоративна культура виникає тоді, коли загальні умови в компанії можуть бути сприятливими, проте вони не сприяють саморозвитку та самореалізації окремих співробітників¹⁵.

Також існує розмежування між сильною та слабкою корпоративною культурою. Молоді компанії або новостворені підприємства, де постійно виникають нові ідеї та концепції, часто характеризуються слабкою культурою. Це пояснюється тим, що у таких компаніях ще не сформовано загальний досвід і спільні цінності серед співробітників.

Однак не всі зрілі компанії з усталеною кадровою структурою можна назвати такими, що мають сильну культуру. Для цього важливо постійно підтримувати та розвивати ключові цінності організації.

Сильна культура чітко визначає поведінкові норми працівників. Вона забезпечує передбачуваність та послідовність дій завдяки

¹⁴ Бойко В. В. Емоційний інтелект як чинник професійного розвитку. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2019. 258 с.

¹⁵ Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. М.О. Жуковський: Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. 2007. С. 54–59.

формалізації процесів, але без потреби у докладній документації або контролі. Сильна культура може бути ефективнішою за будь-які формальні структури управління, оскільки правила поведінки закріплені на рівні підсвідомості співробітників, які прийняли корпоративні цінності¹⁶.

Джерела формування корпоративної культури включають:

- Цінності та особистісні підходи до їх реалізації.
- Методи, організаційні форми та структури, які втілюють ці цінності, а також переконання керівника підприємства.
- Підтримка належної моделі поведінки в команді, яка відображає внутрішньоорганізаційні цінності.

Механізм формування корпоративної культури полягає в тому, що працівники поділяють спільні джерела цінностей. Ієрархія цих цінностей генерує найбільш ефективні методи для їх реалізації, які проявляються у способах діяльності та формують внутрішні норми і моделі поведінки¹⁷.

Формування корпоративної культури може здійснюватися наступними шляхами:

1. Тривала практична діяльність у рамках компанії.
2. Управлінська робота керівника або власника, яка базується на особистих цінностях і переконаннях.
3. Вибір та впровадження найкращих стандартів і норм, які пропонуються як керівництвом, так і самим колективом¹⁸.



Рис. 2. Формула складання корпоративної культури в компанії

Усі ці етапи та їх результати варто систематизувати в корпоративному посібнику. Такий документ є необхідним особливо в процесі

¹⁶ Іванова Л. В., Скорнякова О. В. «Soft skills» як важлива складова конкурентоспроможного фахівця з інформаційних технологій. *Молодий вчений*. № 12 (64). 2018. С. 83–87.

¹⁷ Адізес І. Управління змінами. Як управляти змінами, щоб не стати їхньою жертвою. Київ : КМ-Букс, 2021. 272 с.

¹⁸ Воляннюк Н. Ю. Психологічні основи прогнозування у системі професійної соціалізації особистості. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Т. IX. Ч. 4. 2007. С. 215–222.

набору та адаптації нових співробітників, оскільки він допомагає оцінити, наскільки нові працівники поділяють цінності компанії.

Функції корпоративної культури полягають у створенні позитивного іміджу організації, забезпеченні соціальної стабільності, єдності та відданості колективу. Корпоративна культура також встановлює стандарти поведінки, які є оптимальними для співробітників та підтримують загальну атмосферу організації¹⁹.

Корпоративна культура повинна непомітно впливати на бізнес-процеси, об'єднуючи всі елементи управління в єдину систему та забезпечуючи гармонійність і узгодженість дій працівників.

Спочатку встановлені засновником компанії корпоративні цінності, завдяки чітко розробленій системі, мають бути засвоєні усім колективом. Це важливо, щоб кожен співробітник дотримувався цих цінностей і не ігнорував їх. Такий підхід сприятиме формуванню іміджу компанії, закріпленню єдиного духу та більш ефективному використанню ресурсів²⁰.

Корпоративна культура активно впливає на процес управління персоналом та його соціалізацію в компанії, сприяючи професійному розвитку та навчанню. Вона повинна бути спрямована на те, щоб співробітники бачили свій професійний розвиток як частину успіху компанії, стимулюючи в них прагнення до навчання та самовдосконалення.

Роль відділу управління персоналом є ключовою у підтримці ефективної корпоративної культури. Насправді, робота з персоналом є основним механізмом підтримки внутрішньої культури компанії. Вона зосереджена на оптимізації двох важливих аспектів: творчої діяльності та забезпечення життєдіяльності колективу. Система роботи з персоналом повинна включати в себе чітко визначені норми та правила, які спрямовані на розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні м'яких навичок, які, у свою чергу, стають дедалі важливішими у сучасному бізнес-середовищі. У цьому контексті варто детально розглянути, що таке корпоративна культура, як вона впливає на розвиток soft skills і чому її значення не можна недооцінювати²¹.

¹⁹ Головін М. М. М'які навички в професійній діяльності: теорія і практика. Київ : Педагогічна преса, 2019. 240 с.

²⁰ Лівина І.С. Побудова стратегій розвитку персоналу на підприємстві. *Світ наукових досліджень*.: Збірник наукових публікацій міжнародної Мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції Випуск 12». 2022 р. URL: <http://www.economyconfer.com.ua/art/17/110/901/0/>

²¹ Бойко В. В. Емоційний інтелект як чинник професійного розвитку. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2019. 258 с.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, звичок і переконань, які визначають поведінку працівників в організації. Вона формується в процесі взаємодії людей у компанії і відображає стиль управління, взаємини між працівниками, а також ставлення до клієнтів. Корпоративна культура може бути формальною, з чітко визначеними правилами і політиками, або неформальною, де основна увага приділяється міжособистісним стосункам та неформальним взаємодіям.

Корпоративна культура визначає не лише стиль управління, а й способи комунікації, підходи до вирішення конфліктів та інші аспекти, які прямо впливають на розвиток soft skills. У бізнес-середовищі важливо не лише мати фахівців з технічними навичками, а й людей, здатних до ефективного спілкування, роботи в команді та управління своїми емоціями²².

Корпоративна культура може істотно вплинути на розвиток м'яких навичок працівників через різні механізми:

Створення підтримуючого середовища: Організації з позитивною корпоративною культурою заохочують відкритість, співпрацю та підтримку. Це середовище сприяє розвитку комунікаційних навичок і взаємодії між працівниками. Наприклад, компанії, які практикують регулярні командні зустрічі та воркшопи, можуть сприяти розвитку креативності та командної роботи, оскільки працівники мають можливість обмінюватися ідеями та зворотним зв'язком. Таким чином, відкрите спілкування може привести до більш гнучкого й інноваційного підходу до роботи²³.

Модель поведінки лідерів: Лідери організації відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури. Коли керівники демонструють важливість soft skills, такі як емпатія, комунікація та здатність до роботи в команді, вони створюють зразок для наслідування. Наприклад, керівники, які активно слухають своїх співробітників і враховують їх думки, сприяють розвитку емоційного інтелекту в колективі. Такі лідери не лише підтримують своїх підлеглих, але й заохочують їх до розвитку власних навичок²⁴.

²² Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування «Soft skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27, Т. 3. URL: <http://journals.urau.com/index.php/2308-4855/article/view/203686>

²³ Кудінова М. М., Євтушенко В. А., Лазарева К. О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа. Економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3 (08). С. 158–164.

²⁴ Коваль К. Розвиток «Soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827>

Заохочення навчання і розвитку: Корпоративна культура, що акцентує увагу на навчанні і професійному розвитку, стимулює працівників до вдосконалення своїх м'яких навичок. Наприклад, компанії, які інвестують у тренінги, семінари та програми менторства, демонструють, що розвиток soft skills є пріоритетом. Це може включати як внутрішні, так і зовнішні навчальні програми, що дозволяє працівникам отримувати нові знання і досвід. Такі програми можуть включати в себе індивідуальні сесії навчання, групові тренінги, а також практичні завдання, які сприяють розвитку конкретних навичок.

Співпраця і командна робота: Організації, які заохочують співпрацю, допомагають працівникам розвивати навички, необхідні для ефективної роботи в команді. Структури, що сприяють крос-функціональній співпраці, створюють середовище, в якому працівники можуть взаємодіяти з різними відділами і набувати нових навичок. Наприклад, команди, які працюють над спільними проектами, мають можливість покращити свої комунікаційні навички і навчитися керувати конфліктами. Таке середовище також сприяє розвитку критичного мислення та креативності, оскільки працівники мають можливість взаємодіяти з різними ідеями і підходами²⁵.

Для кращого розуміння впливу корпоративної культури на розвиток м'яких навичок слід звернути увагу на світовий досвід відомих компаній. Серед них варто відзначити:

- **Google:** Корпоративна культура компанії Google заохочує інновації та співпрацю. Тут існує практика «20% часу», яка дозволяє працівникам витрачати до 20% свого робочого часу на проекти, які їх цікавлять. Це створює середовище, в якому працівники можуть розвивати свою креативність, співпрацювати з колегами та вдосконалювати свої soft skills. Наприклад, проекти, які реалізуються в цей час, часто передбачають командну роботу, що сприяє розвитку комунікаційних навичок. У Google також активно використовуються методи гейміфікації для навчання, що дозволяє працівникам розвивати навички у формі ігор, що робить навчання більш захоплюючим²⁶.

- **Zappos:** Компанія Zappos відома своєю унікальною корпоративною культурою, яка акцентує увагу на обслуговуванні клієнтів. У Zappos працівники заохочуються використовувати свою креативність у взаємодії з клієнтами, що сприяє розвитку як комунікаційних

²⁵ Андрушків Б. М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 273-277.

²⁶ Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної роботи: збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2011. Вип. 36. С. 12-17.

навичок, так і емоційного інтелекту. Політика компанії дозволяє працівникам приймати рішення в інтересах клієнтів, що підвищує їхню впевненість у своїх здібностях. Цей підхід демонструє, як корпоративна культура може стимулювати розвиток м'яких навичок у реальному часі²⁷.

- **Netflix:** Корпоративна культура Netflix визначається високими стандартами продуктивності та прозорістю. Компанія заохочує відкрите спілкування та чесний зворотний зв'язок. Це допомагає працівникам розвивати емоційний інтелект, оскільки вони постійно отримують і надають конструктивну критику. Netflix також пропонує свободу дій, що дозволяє співробітникам проявляти ініціативу і відповідальність у виконанні своїх завдань. Наприклад, у Netflix відсутні жорсткі правила стосовно робочого часу, що стимулює працівників до управління своїм часом і зосередження на продуктивності²⁸.

Корпоративна культура має суттєвий вплив на розвиток soft skills у працівників. Вона може або стимулювати, або стримувати процес формування м'яких навичок. Створення підтримуючого середовища, де заохочується навчання, співпраця та відкритість, є ключовим для розвитку soft skills.

Компанії, які інвестують у свою корпоративну культуру, не лише сприяють розвитку своїх працівників, але й підвищують загальну продуктивність і ефективність організації. Кращі практики формування корпоративної культури можуть стати основою для успішного розвитку м'яких навичок, що, в свою чергу, забезпечить організаціям конкурентні переваги в умовах сучасного ринку праці.

Узагальнюючи, важливо враховувати, що корпоративна культура є не просто абстрактною концепцією, а живим механізмом, який постійно взаємодіє з поведінкою працівників. Вона формує не лише індивідуальні, але й командні навички, що дозволяє компаніям бути більш адаптивними та успішними в умовах швидких змін. Застосування інноваційних підходів до формування корпоративної культури, які сприяють розвитку soft skills, може стати запорукою стійкого зростання і процвітання бізнесу в довгостроковій перспективі.

²⁷ Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної роботи: збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2011. Вип. 36. С. 12–17.

²⁸ Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної роботи: збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2011. Вип. 36. С. 12–17.

3. Роль навчання та тренінгів у розвитку soft skills

Навчання та тренінги є одними з ключових елементів у процесі розвитку м'яких навичок (soft skills), які сьогодні вважаються фундаментальними для професійного успіху та ефективної роботи працівників. М'які навички охоплюють широкий спектр компетенцій, таких як комунікація, робота в команді, лідерство, вирішення конфліктів, адаптивність, емоційний інтелект, критичне мислення та управління часом. Ці навички стали невід'ємною частиною будь-якої професії, незалежно від галузі, в якій працює людина²⁹.

Сучасні компанії все більше розуміють, що успіх організації залежить не тільки від технічної підготовки співробітників, але й від того, як вони здатні працювати з людьми, адаптуватися до нових умов, розв'язувати проблеми та ефективно керувати своїм часом. М'які навички мають особливу значимість у ситуаціях, коли потрібно забезпечити злагоджену роботу команди, уникнути конфліктів або мотивувати працівників до досягнення спільних цілей.

З розвитком цифрових технологій і змінами на ринку праці, значення soft skills стало ще більшим. В умовах глобалізації та збільшення конкуренції, здатність співпрацювати з різними командами, ефективно спілкуватися з клієнтами та швидко адаптуватися до нових умов роботи є надзвичайно важливими. Такі навички, як креативне мислення, емоційна стійкість та вміння працювати в стресових ситуаціях, стають пріоритетними для багатьох організацій³⁰.

Розвиток soft skills через навчання дозволяє співробітникам краще адаптуватися до вимог сучасного ринку праці та підвищити свою конкурентоспроможність. У свою чергу, компанії отримують більш ефективних і мотивованих працівників, які здатні оперативно реагувати на зміни та досягати високих результатів у своїй роботі.

Окрім того, soft skills суттєво впливають на корпоративну культуру організації. Високий рівень розвитку м'яких навичок у колективі сприяє побудові позитивних робочих відносин, підвищує загальний рівень задоволеності працівників та сприяє зниженню плинності кадрів.

Тренінги є одними з найбільш ефективних методів розвитку soft skills, оскільки вони надають можливість не лише засвоювати теоретичні знання, але й відразу застосовувати їх на практиці. Вони створюють умови для взаємодії, що дозволяє учасникам вчитися один у одного та отримувати корисний зворотний зв'язок. Це допомагає краще

²⁹ Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] // Наукові конференції. Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-iv-popolyarav-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>

³⁰ Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–183.

розуміти власні сильні і слабкі сторони, а також покращувати навички спілкування та вирішення проблем³¹.

Існує декілька основних типів тренінгів для розвитку м'яких навичок:

Командні тренінги: Зосереджені на розвитку навичок співпраці, командної роботи, обміну ідеями та спільного прийняття рішень. Такі тренінги спрямовані на зміцнення колективного духу та покращення взаєморозуміння між співробітниками, що позитивно впливає на ефективність команди.

Лідерські тренінги: Мета таких тренінгів – розвиток управлінських та лідерських якостей. Вони допомагають учасникам навчитися мотивувати колег, приймати ефективні рішення, делегувати повноваження та вирішувати складні ситуації. Лідерські тренінги також спрямовані на підготовку майбутніх керівників, які можуть успішно керувати командами.

Тренінги з емоційного інтелекту: Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати і керувати власними емоціями, а також розуміти емоції інших. Тренінги на розвиток емоційного інтелекту допомагають учасникам краще розуміти свої реакції на стресові ситуації та працювати над створенням позитивних відносин на робочому місці.

Тренінги з комунікацій: Важливість ефективної комунікації важко переоцінити. Тренінги з комунікацій допомагають учасникам навчитися чітко і зрозуміло передавати інформацію, вести переговори, а також розв'язувати конфліктні ситуації. Вони також можуть бути спрямовані на розвиток навичок публічних виступів і ведення ділового листування.

Тренінги з управління часом: Ефективне управління часом є важливим елементом м'яких навичок, який допомагає працівникам виконувати завдання своєчасно та уникати прокрастинації. Такі тренінги вчать учасників правильно планувати свій робочий день, визначати пріоритети і підвищувати продуктивність³².

Тренінги для розвитку soft skills надають низку переваг, як для працівників, так і для організацій:

³¹ Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Закордонний досвід застосування softs kills. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : III міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 2022 р. С. 233.

³² Дроздова Ю. Концептуальні підходи до визначення «Soft skills» у сучасних освітніх та професійних моделях. «Soft skills» – невід'ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI столітті». Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 90 с.

- **Зміцнення командної роботи:** Працівники, які пройшли тренінги, краще розуміють своїх колег, ефективніше співпрацюють та створюють сприятливу атмосферу у колективі. Це призводить до підвищення продуктивності та досягнення спільних цілей.

- **Покращення комунікації:** Розвиток комунікативних навичок допомагає працівникам передавати інформацію більш чітко та зрозуміло, що знижує ризик виникнення конфліктів і непорозумінь на робочому місці.

- **Підвищення лояльності працівників:** Інвестиції компанії в розвиток своїх співробітників підвищують рівень їхньої задоволеності роботою та знижують ризик плинності кадрів. Це також формує позитивний імідж компанії як роботодавця, що цінує розвиток і професійне зростання своїх працівників.

- **Розвиток лідерського потенціалу:** Тренінги допомагають виявляти майбутніх лідерів у компанії та готувати їх до прийняття управлінських рішень. Це сприяє розвитку управлінських навичок та допомагає будувати стратегії, спрямовані на довгостроковий успіх.

- **Адаптивність до змін:** Працівники, які пройшли тренінги, краще готові до нових викликів і змін у роботі. Вони можуть швидше адаптуватися до нових умов і успішно виконувати свої обов'язки навіть в умовах постійних змін на ринку праці³³.

З розвитком технологій, сучасні компанії активно впроваджують інноваційні підходи до навчання та розвитку soft skills. До таких методів можна віднести:

- **Онлайн-курси та вебіари:** Вони дозволяють працівникам навчатися в зручний час і з будь-якого місця, що особливо актуально для віддаленої роботи. Онлайн-навчання є гнучким і часто включає інтерактивні елементи, які допомагають учасникам засвоїти нові навички.

- **Гейміфікація навчального процесу:** Використання ігрових елементів у процесі навчання значно підвищує мотивацію працівників до участі у тренінгах. Гейміфікація робить навчання більш цікавим та залучає учасників до активної взаємодії.

- **Менторські програми та коучинг** є надзвичайно ефективними методами для розвитку soft skills. Під час менторства, більш досвідчені співробітники надають підтримку новачкам або тим, хто прагне покращити свої професійні та особисті навички. Це дозволяє працівникам отримати цінний зворотний зв'язок, працювати над своїми

³³ Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. 60–72 с.

слабкими сторонами та вдосконалювати свої вміння у безпосередньо робочих ситуаціях. Менторські програми також сприяють формуванню довгострокових відносин між працівниками, покращують атмосферу в колективі та підвищують загальну згуртованість команди.

- **Коучинг** також грає важливу роль у розвитку м'яких навичок. Коучинг зосереджений на підтримці співробітників у досягненні їхніх цілей, а також на розвитку особистих і професійних компетенцій. Професійні коучі допомагають працівникам знаходити нові рішення, формулювати особисті стратегії розвитку та підвищувати впевненість у собі. Цей метод є особливо ефективним для розвитку навичок лідерства, комунікації, вирішення конфліктів та управління емоціями.

- **Рольові ігри та симуляції** також широко використовуються в процесі розвитку soft skills. Ці методи дозволяють працівникам практикувати навички в умовах, максимально наближених до реальних робочих ситуацій. Рольові ігри допомагають учасникам тренінгу опрацювати різні сценарії поведінки, навчатися комунікаційним та лідерським навичкам, а також вчитися вирішувати конфлікти. Симуляції ж моделюють реальні робочі ситуації, що дозволяє працівникам вчитися на практиці, відчуваючи реальні емоції та працюючи у конкретних умовах³⁴.

Інший підхід до розвитку soft skills – це **інтерактивні воркшопи**. Воркшопи дають учасникам можливість обговорювати конкретні ситуації, з якими вони стикаються у своїй професійній діяльності, і спільно знаходити ефективні рішення. Такі інтерактивні заняття сприяють обміну досвідом між учасниками, а також дозволяють їм поглиблювати свої знання та навички у певній сфері.

Інвестиції у розвиток soft skills мають як короткострокові, так і довгострокові переваги для компаній. У короткостроковій перспективі такі інвестиції дозволяють швидко покращити продуктивність працівників, підвищити їхню мотивацію та поліпшити комунікацію в команді. Однак, у довгостроковій перспективі розвиток soft skills приносить ще більші вигоди:

Компанії, які інвестують у розвиток лідерських навичок у своїх співробітників, отримують більш здатних і готових до управління лідерів, які можуть ефективно вирішувати проблеми та формувати довгострокову стратегію компанії³⁵.

³⁴ Коун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. 200 с.

³⁵ Долорес Ф. Психологія комунікацій у професійному середовищі. Київ : Академвидав, 2019. 296 с.

Працівники з розвиненими soft skills більш відкриті до нових ідей та змін. Це сприяє зростанню інноваційного потенціалу організації, оскільки такі працівники краще реагують на виклики, знаходять нові рішення та активно шукають можливості для розвитку бізнесу.

Компанії, що активно підтримують розвиток soft skills, формують корпоративну культуру, яка підкреслює важливість співпраці, взаємоповаги, довіри та комунікації. Це створює здорову робочу атмосферу, де працівники відчувають підтримку і бажання вносити свій вклад у загальний успіх.

Компанії, що пропонують своїм працівникам постійне навчання та розвиток, здобувають позитивну репутацію на ринку праці. Це приваблює талановитих кандидатів і дозволяє зберігати найкращі кадри, знижуючи плінність кадрів.

Інвестиції у навчання працівників та розвиток їхніх soft skills зрештою позитивно впливають на прибутковість компанії. Підвищена ефективність роботи, продуктивність, покращені відносини між працівниками та лояльність до компанії допомагають досягати стратегічних цілей і покращувати фінансові показники організації³⁶.

Хоча навчання soft skills є надзвичайно важливим, існують деякі виклики, з якими компанії можуть зіткнутися під час впровадження програм розвитку м'яких навичок. Одним із ключових викликів є складність вимірювання успішності навчання. На відміну від технічних навичок, які можна легко оцінити за допомогою тестів або практичних завдань, результати розвитку soft skills часто виявляються не одразу. Їхній вплив може бути помітним лише через деякий час, і виявлятися через покращення взаємин у колективі або загальну продуктивність команди.

Ще один виклик полягає у тому, що деякі працівники можуть виявляти опір до розвитку нових навичок. Особливо це стосується ситуацій, коли працівники мають тривалий досвід роботи і впевнені у своїх методах виконання завдань. Для того щоб подолати цей опір, компаніям важливо правильно комунікувати цінність soft skills і пояснювати, як їхнє вдосконалення може покращити особисту та професійну ефективність кожного співробітника³⁷.

³⁶ Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] // Наукові конференції. – Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-iv-porelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>

³⁷ Кудінова М. М., Євтушенко В. А., Лазарева К. О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. Східна Європа. Економіка, бізнес та управління. 2017. № 3 (08). С. 158–164.

Незважаючи на можливі виклики, інвестиції у розвиток soft skills є одним із найважливіших стратегічних кроків, які можуть зробити компанії у сучасному світі. Вони створюють основу для успішної взаємодії між працівниками, підвищують ефективність роботи та зміцнюють загальну конкурентоспроможність організації на ринку.

4. Методика та етапи проведення дослідження

Експериментальне дослідження, спрямоване на формування та розвиток soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions», ґрунтується на кількох важливих етапах та методичних підходах. Вибір методики та організація етапів дослідження враховували специфіку діяльності компанії та роль soft skills у підвищенні ефективності роботи її співробітників.

Головною метою дослідження було визначити, наскільки ефективними є спеціально розроблені тренінгові програми для розвитку soft skills у працівників різних відділів компанії. Особливу увагу було приділено таким навичкам, як комунікація, робота в команді, управління часом, емоційна стійкість і здатність вирішувати конфлікти.

Для дослідження було обрано експериментальний підхід, який передбачав проведення тренінгів та оцінку рівня розвитку soft skills до і після навчальних занять. Цей підхід дозволяє виміряти динаміку змін у навичках працівників та порівняти результати між експериментальною і контрольною групами.

Методика дослідження включала наступні кроки:

1. Початкова оцінка рівня soft skills:

На цьому етапі було проведено первинне тестування працівників, щоб визначити початковий рівень розвитку таких навичок, як комунікація, емоційний інтелект, лідерство, робота в команді та критичне мислення.

Тестування проводилося за допомогою психодіагностичних методик, адаптованих для корпоративного середовища, щоб забезпечити точну і надійну оцінку кожної навички.

2. Планування та підготовка тренінгів:

Тренінги розроблялися на основі результатів первинного тестування. Метою було розробити такі програми, які могли б максимально підвищити рівень soft skills серед працівників. Було визначено, що найбільшу потребу в розвитку мають навички комунікації, управління стресом та лідерства.

Кожен тренінг був структурований так, щоб включати інтерактивні методи навчання: рольові ігри, мозкові штурми, групові обговорення, симуляції реальних робочих ситуацій. Це дозволяло учасникам не лише отримати теоретичні знання, але й відразу застосувати їх на практиці.

3. Проведення тренінгових сесій:

Тренінги проводилися протягом трьох тижнів, кожен тренінг займав по 2–3 години. Програма тренінгів включала модулі, що були адаптовані до специфіки діяльності компанії. Важливою складовою було те, що кожен тренінг включав елементи командної роботи, що дозволяло учасникам краще взаємодіяти один з одним, будуючи міцніші міжособистісні зв'язки.

Для підвищення ефективності навчання після кожного тренінгу учасники отримували зворотний зв'язок від тренерів і мали можливість обговорити результати своїх дій, що сприяло більш глибокому засвоєнню матеріалу.

4. Постдіагностичний етап:

Після завершення тренінгової програми було проведено повторне тестування працівників, щоб оцінити рівень розвитку їхніх soft skills. Використовувалися ті ж методики, що й на початковому етапі, що забезпечило можливість порівняти результати до і після навчання.

Повторна діагностика дозволила визначити динаміку розвитку soft skills та оцінити, наскільки ефективними виявилися тренінги для кожного працівника. Результати були зіставлені з контрольними показниками, отриманими від групи працівників, які не брали участі у тренінгах.

5. Аналіз результатів:

Результати тестування було проаналізовано з метою виявлення сильних і слабких сторін тренінгової програми. Окрім кількісних змін у показниках soft skills, було також зібрано якісні дані через анкети самооцінки та інтерв'ю з учасниками тренінгів.

Порівняння результатів експериментальної групи з контрольною групою дало змогу чітко побачити, як саме тренінги вплинули на рівень розвитку soft skills у працівників.

На підготовчому етапі було проведено аналіз робочих функцій працівників різних відділів компанії «Global Food Solutions» з метою визначення найбільш необхідних для них soft skills. Наприклад, працівники відділу продажів потребували вдосконалення комунікативних навичок і стресостійкості, тоді як для відділу логістики були важливими організація робочого процесу та вміння керувати часом. Після визначення цих потреб було розроблено програму тренінгів, яка охоплювала найбільш релевантні для компанії аспекти.

Перший крок у діагностичному етапі полягав у використанні психодіагностичних тестів та інструментів для визначення початкового рівня soft skills у працівників. Було використано методику самооцінки, а також об'єктивні тести, що охоплювали основні аспекти soft skills, як от управління емоціями, комунікація, критичне мислення тощо.

Діагностика дала змогу побачити, які навички потребують найбільшої уваги під час тренінгів.

Тренінги було організовано з урахуванням графіків працівників, щоб мінімізувати вплив на їхні основні робочі обов'язки. Заняття проходили в інтерактивному форматі з використанням сучасних методів навчання, таких як кейс-стаді та симуляційні ігри. Особливий акцент робився на розв'язанні реальних робочих проблем, що дозволяло працівникам відразу застосовувати нові знання на практиці.

Повторна діагностика дозволила оцінити, як змінився рівень soft skills після проведення тренінгів. Важливо було порівняти результати з контрольною групою, яка не брала участі у тренінгах, щоб побачити реальний вплив навчання на розвиток навичок.

Методика дослідження була розроблена таким чином, щоб отримати максимальні дані про розвиток soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions». Поєднання кількісних і якісних методів оцінки дало змогу отримати повну картину про ефективність тренінгових програм, що сприяє подальшому вдосконаленню навчальних заходів у компанії. Тренінги продемонстрували свою ефективність у підвищенні рівня м'яких навичок серед працівників, що безпосередньо вплинуло на їхню продуктивність та взаємодію в команді.

5. Вибірка та організація експерименту

Експериментальне дослідження проводилося з метою виявлення ефективності тренінгових програм для розвитку м'яких навичок та впливу цих навичок на продуктивність і взаємодію в команді.

Для забезпечення надійності та репрезентативності дослідження була сформована вибірка з 50 працівників компанії «Global Food Solutions». У вибірку увійшли представники різних відділів, що дало можливість дослідити розвиток soft skills у співробітників, які займають різні посади та виконують різні функції в компанії. Основними критеріями для відбору працівників були:

Посадові обов'язки: Працівники були відібрані з відділів продажу, маркетингу, логістики, фінансів та управління персоналом. Це дало змогу побачити вплив soft skills на різні аспекти роботи компанії.

Рівень відповідальності: У дослідженні брали участь як рядові співробітники, так і керівники середньої ланки. Це дозволило оцінити вплив тренінгів на різні рівні управління та підлеглих.

Досвід роботи: У вибірці були представлені як досвідчені співробітники з багаторічним стажем, так і нові працівники, які працювали у компанії менше року. Такий розподіл дозволив дослідити, як soft skills формуються залежно від досвіду роботи та рівня адаптації в колективі.

Усі учасники добровільно погодилися взяти участь у дослідженні. Важливою умовою було їх бажання розвивати свої професійні навички через участь у тренінгах та активність у взаємодії з колективом. Також враховувалося бажання працівників удосконалювати свої м'які навички, що могло сприяти підвищенню продуктивності на робочому місці.

Щоб забезпечити надійність результатів і можливість порівняння даних, вибірка була поділена на дві групи: **експериментальну** та **контрольну**.

Експериментальна група: Ця група включала 25 працівників, які проходили тренінги з розвитку soft skills. Саме ці працівники брали участь у навчальних сесіях, спрямованих на покращення навичок комунікації, лідерства, роботи в команді, управління емоціями та часу. Експериментальна група була сформована з урахуванням рівня зацікавленості працівників у розвитку своїх навичок та їх готовності брати участь у дослідженні. У цю групу увійшли представники з усіх відділів, що дозволило порівняти вплив тренінгів на різні професійні ролі.

Контрольна група: До цієї групи також входило 25 працівників, які не брали участі у тренінгових програмах протягом експериментального періоду. Важливо зазначити, що працівники контрольної групи не мали спеціальних тренінгів з розвитку soft skills під час дослідження, однак виконували свої звичайні робочі обов'язки в компанії. Це дозволило порівняти зміни, що відбулися в експериментальній групі, з тими, що спостерігалися в контрольній групі, щоб зрозуміти, чи мали тренінги вирішальний вплив на покращення soft skills.

Організація експерименту відбувалася у кілька етапів, які забезпечили послідовність та структурованість процесу дослідження.

6. Підготовчий етап. Аналіз робочих процесів компанії:

На цьому етапі було проведено аналіз робочих процесів компанії «Global Food Solutions» для визначення ключових soft skills, які є критичними для ефективної роботи її працівників. Було виявлено, що особливо важливими є комунікація, управління емоціями, стресостійкість, лідерство та командна робота. Важливість цих навичок обумовлена специфікою діяльності компанії, яка працює у харчовій індустрії, де комунікація між співробітниками та ефективна координація є ключовими факторами успіху.

7. Підготовка тренінгових програм:

Було розроблено комплекс тренінгових програм, спрямованих на покращення саме тих м'яких навичок, які були визначені як найважливіші для роботи у компанії. Програми включали такі методи, як рольові ігри, мозкові штурми, кейс-стаді, симуляції робочих ситуацій та інші інтерактивні методи навчання, що дозволяло максимально залучати учасників до процесу.

8. Початкове тестування:

Усі учасники, як з експериментальної, так і з контрольної групи, пройшли первинну діагностику рівня розвитку soft skills за допомогою стандартизованих тестів та психодіагностичних методик (детальний опис методик наведено в підрозділі 3.3). Це тестування дало змогу отримати базові дані про стан м'яких навичок у кожного працівника перед початком тренінгів. Також було зібрано інформацію про самооцінку навичок кожного працівника через спеціальні анкети.

Проведення тренінгів:

Експериментальна група брала участь у серії тренінгових сесій, які відбувалися протягом трьох тижнів. Кожна сесія тривала від 2 до 3 годин і охоплювала один або кілька аспектів soft skills. Тематика тренінгів охоплювала навички лідерства, емоційний інтелект, комунікацію, управління часом та командну роботу. Сесії включали як індивідуальні завдання, так і групові вправи, спрямовані на практичне застосування отриманих знань у реальних робочих ситуаціях.

Тренінги, розроблені для розвитку soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions», були побудовані з урахуванням специфіки їхньої роботи та основних потреб у м'яких навичках. Програма тренінгів складалася з кількох модулів, кожен з яких був спрямований на розвиток окремого аспекту soft skills, важливого для успішної діяльності співробітників у компанії.

Основні тренінгові модулі

1. Тренінг з комунікації

Мета тренінгу: Розвиток навичок ефективної комунікації між працівниками, підвищення рівня слухання, ясного вираження думок, здатності до ведення переговорів та вирішення конфліктів.

Основні завдання тренінгу:

- покращити вербальну та невербальну комунікацію між працівниками;
- навчити працівників правильно формулювати свої думки та ідеї для досягнення кращого взаєморозуміння;
- розвинути вміння слухати і враховувати думки колег;
- навчити працівників конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Формат проведення: Тренінг проводився у форматі рольових ігор та групових обговорень. Співробітники розігрували реальні ситуації, що можуть виникнути на робочому місці, як-от суперечки між колегами, невірне розуміння завдання керівником або непорозуміння з клієнтами. Після кожного етапу учасники отримували зворотний зв'язок від тренера та колег, що допомагало побачити свої помилки та вдосконалити комунікаційні стратегії.

Результати: Після тренінгу працівники стали більш відкритими до обговорень і краще висловлювали свої ідеї, що сприяло покращенню загальної атмосфери в команді та більш продуктивній роботі.

2. Тренінг з командної роботи

Мета тренінгу: Розвиток навичок ефективної роботи в команді, підвищення згуртованості колективу, розвиток здатності до кооперації, управління командою та розподілу завдань.

Основні завдання тренінгу:

- покращити здатність співробітників працювати в командах та координувати свої дії з колегами;
- навчити розподіляти завдання всередині команди залежно від компетенцій кожного члена;
- підвищити здатність працівників до лідерства та організації спільної роботи.

Формат проведення: Тренінг відбувався у форматі командних завдань. Кожній групі давали певну задачу (наприклад, розробити план нової кампанії або вирішити логістичну проблему). Завдання вимагали колективного обговорення, розподілу ролей та прийняття рішень. Учасники змінювали ролі – хтось виступав лідером команди, хтось відповідальним за конкретний напрям, що дозволило їм спробувати себе у різних ролях у команді.

Результати: Після тренінгу працівники стали краще розуміти ролі і відповідальність у команді, що підвищило ефективність командної роботи та дозволило досягати кращих результатів у виконанні спільних завдань.

3. Тренінг з емоційного інтелекту

Мета тренінгу: Розвиток здатності розуміти власні емоції та емоції інших людей, управляти емоційними реакціями, підвищення стресостійкості та здатності вирішувати конфлікти.

Основні завдання тренінгу:

- навчити працівників розпізнавати власні емоції та емоційний стан колег;
- розвинути здатність управляти емоціями у складних робочих ситуаціях;
- покращити навички вирішення конфліктів через усвідомлення емоційних потреб учасників конфлікту.

Формат проведення: Учасники тренінгу працювали над вправами, спрямованими на розвиток емоційної стійкості та саморегуляції. Вони виконували завдання, пов'язані з аналізом емоційних реакцій у різних робочих ситуаціях, таких як термінові проекти, конфлікти з клієнтами або стресові переговори. Тренінг також включав рольові ігри, де працівники розігрували конфліктні ситуації та вчилися шукати рішення, враховуючи емоційний стан усіх учасників.

Результати: Працівники навчилися краще контролювати свої емоції у стресових ситуаціях, що призвело до зменшення кількості конфліктів у колективі та підвищення загальної емоційної стабільності в компанії.

4. Тренінг з управління часом

Мета тренінгу: Розвиток навичок ефективного планування робочого часу, підвищення продуктивності, навичок пріоритизації завдань та уникнення прокрастинації.

Основні завдання тренінгу:

- навчити працівників планувати свій робочий день так, щоб досягати максимальних результатів у мінімальний час;
- допомогти розвинути вміння розподіляти завдання за рівнем пріоритетності;
- зменшити рівень стресу, пов'язаного з великим навантаженням та терміновими завданнями.

Формат проведення: Тренінг проводився у форматі лекцій та практичних занять. Учасники навчалися використовувати різні методи управління часом, як-от матриця Ейзенхауера для розподілу завдань за пріоритетністю, техніку Pomodoro для підвищення продуктивності та планування великих проєктів за допомогою Gantt-діаграм. Працівникам також пропонували створювати свої плани на день, тиждень і місяць та оцінювати їх ефективність.

Результати: Після тренінгу працівники відзначили зменшення стресу та покращення в управлінні своїм часом. Вони стали краще планувати свої завдання, зосереджуватися на пріоритетах і досягати поставлених цілей у коротші строки.

5. Тренінг з лідерства

Мета тренінгу: Розвиток лідерських якостей у працівників, здатності до ефективного управління командою, мотивування колег та прийняття стратегічних рішень.

Основні завдання тренінгу:

- підвищити здатність працівників до прийняття рішень у складних ситуаціях;
- розвинути навички керівництва та організації команди;
- навчити мотивувати підлеглих та вести команду до досягнення спільних цілей.

Формат проведення: Тренінг включав аналіз кейсів лідерства, рольові ігри, де учасники брали на себе роль керівників команди. Вони навчалися ставити завдання, контролювати процес виконання та підтримувати командний дух. Особлива увага приділялася темам етичного лідерства, мотивації підлеглих та делегування завдань.

Результати: Після тренінгу працівники стали впевненіше брати на себе відповідальність за команду, краще організовувати робочі процеси та підтримувати продуктивні відносини з колегами.

Тренінги були організовані таким чином, щоб максимально інтегрувати теорію і практику. Завдяки інтерактивному формату і використанню реальних робочих ситуацій, працівники не лише здобули нові знання, але й мали можливість відразу застосувати їх на практиці. Це допомогло працівникам краще засвоїти матеріал і побачити реальні результати свого навчання у щоденній роботі.

Контрольна група:

Працівники контрольної групи продовжували виконувати свої звичайні обов'язки без участі у тренінгах. Проте вони були включені до загального процесу збору даних, щоб порівняти зміни між обома групами після завершення експерименту.

Після завершення тренінгів усі працівники знову пройшли тестування з метою оцінки змін у їхньому рівні розвитку soft skills. Повторне тестування проводилося за тими ж методиками, що й первинне, що дозволило забезпечити об'єктивність результатів та порівняння змін у рівні навичок.

Отримані результати експериментальної групи були порівняні з результатами контрольної групи, яка не проходила тренінги. Це порівняння дозволило чітко визначити вплив навчання на розвиток soft skills у працівників і встановити динаміку покращень у їхніх професійних навичках.

6. Опис психодіагностичних методик та інструментарію для оцінки рівня розвитку soft skills

Для забезпечення максимальної ефективності розвитку soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions», використовувалися комплексні психодіагностичні методики, що дозволили оцінити рівень розвитку таких навичок, як комунікація, емоційний інтелект, командна робота та лідерські якості. Зокрема:

Методика «Тест комунікативних та організаторських схильностей» (КОС)»

Мета: Оцінка комунікативних та організаторських здібностей працівників, їхньої здатності до ефективної взаємодії з колегами, керівництвом та клієнтами.

Опис методики: Методика КОС дозволяє оцінити рівень розвитку комунікативних навичок у контексті управління та організації процесів у команді. Вона включає 40 запитань, спрямованих на виявлення здатності працівників до встановлення контактів, організації роботи в групі та вирішення конфліктів.

Процедура: Учасники відповідають на питання, оцінюючи різні ситуації, що стосуються їхньої поведінки в комунікаційних ситуаціях (наприклад, здатність швидко налагоджувати контакт, вести переговори, вирішувати проблеми). Відповіді оцінюються за шкалою від низького до високого рівня комунікативних та організаційних здібностей.

Інтерпретація результатів: Результати тесту допомагають визначити, наскільки працівники здатні до ефективної комунікації, їхні організаційні навички та вміння взаємодіяти в команді. Методика також дозволяє визначити схильність до лідерства або кооперації.

Методика «Соціально-психологічна адаптація в команді» (К. Роджерс і Р. Даймонд)

Мета: Оцінка рівня адаптації та взаємодії працівників у команді, їхнього рівня комфорту та ефективності співпраці.

Опис методики: Ця методика спрямована на оцінку здатності працівників адаптуватися до командного середовища, їхньої комунікативної ефективності, підтримки командного духу та готовності взаємодіяти з колегами. Тест складається з 30 запитань, що стосуються взаємин у групі та реакцій на типові ситуації командної роботи.

Процедура: Працівникам пропонується відповісти на серію запитань, які стосуються їхнього досвіду роботи в команді. Питання спрямовані на оцінку того, як працівники реагують на конфлікти, чи схильні вони підтримувати ініціативу інших членів команди, наскільки вони відкриті до співпраці та готові працювати на загальний результат.

Інтерпретація результатів: Результати тесту дають змогу оцінити рівень соціальної адаптації в команді, ступінь довіри між колегами, а також виявити сильні та слабкі сторони в командній роботі. Методика також дозволяє виявити потенційні проблеми в командній взаємодії та запропонувати стратегії для їх вирішення.

Тест «Емоційний інтелект» (Н. Холл)

Мета: Оцінка рівня розвитку емоційного інтелекту, здатності розпізнавати й управляти своїми емоціями та емоціями інших.

Опис методики: Тест Ніколаса Холла розроблений для оцінки різних аспектів емоційного інтелекту: емоційної усвідомленості, самоконтролю, емпатії та управління міжособистісними стосунками. Тест містить 30 запитань, що дозволяють оцінити, наскільки людина здатна контролювати свої емоції та розуміти емоційні потреби інших.

Процедура: Учасники відповідають на запитання, що описують типові емоційні ситуації (наприклад, як вони реагують на стрес або критику, чи здатні виявити підтримку колегам у складних ситуаціях).

Інтерпретація результатів: Результати дозволяють визначити рівень розвитку ключових аспектів емоційного інтелекту. За резуль-

татами можна надати рекомендації щодо покращення емоційної стійкості та управління взаєминами.

Методика «Тест на лідерський потенціал» (Тест TLP)

Мета: Оцінка лідерського потенціалу, виявлення схильностей до лідерства та визначення основних управлінських якостей.

Опис методики: Тест на лідерський потенціал (TLP) розроблений для визначення здібностей до лідерства через оцінку таких якостей, як прийняття рішень, організація роботи команди, мотивація підлеглих та вирішення конфліктів. Тест допомагає зрозуміти, наскільки працівник готовий до управлінських ролей та які аспекти його лідерства потребують покращення.

Процедура: Учасники відповідають на запитання, що стосуються їхньої поведінки у різних управлінських ситуаціях (наприклад, як вони делегують завдання, чи можуть мотивувати команду та приймати стратегічні рішення). Тест включає оцінку таких сфер, як стратегічне мислення, комунікація, управління конфліктами та адаптивність.

Інтерпретація результатів: Результати тесту допомагають визначити, чи має працівник лідерські якості, які необхідні для успішного управління. Вони також вказують на сильні та слабкі сторони в його лідерському стилі і надають рекомендації для подальшого розвитку.

Застосовані психодіагностичні методики дозволили комплексно оцінити рівень розвитку soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions». Кожна з методик надала можливість отримати глибоке розуміння сильних та слабких сторін працівників у таких сферах, як комунікація, робота в команді, емоційний інтелект, управління часом та лідерські якості. Це дало змогу не лише визначити поточний рівень м'яких навичок, але й спланувати подальші етапи розвитку, включаючи індивідуальні програми навчання та тренінги.

Після аналізу отриманих результатів були розроблені рекомендації для покращення роботи кожного працівника в колективі, а також для покращення командної взаємодії загалом. Це дозволило побудувати цілеспрямовані тренінгові програми, що забезпечили суттєве підвищення рівня soft skills у працівників, а отже, і загальну ефективність їхньої роботи в компанії.

Детальна робота з результатами діагностики сприяла розвитку корпоративної культури, де акцент ставився не лише на технічних навичках, але й на особистісному розвитку кожного працівника, його емоційній стійкості та здатності до конструктивної взаємодії з колегами. У результаті впровадження таких підходів працівники стали краще розуміти свої сильні сторони та шляхи їх використання для досягнення спільних цілей компанії.

Загалом, застосовані методики дозволили не лише діагностувати поточний рівень soft skills, але й зробити стратегічні висновки для подальшого розвитку працівників, що позитивно вплине на продуктивність та атмосферу в колективі компанії «Global Food Solutions».

7. Аналіз результатів дослідження: динаміка розвитку soft skills після проведених тренінгів

У даному науковому дослідженні було проведено порівняння між двома групами: контрольна група (КГ), яка не проходила тренінги, та експериментальна група (ЕГ), яка брала участь у серії тренінгових занять. Метою було оцінити, як тренінги впливають на розвиток комунікативних та організаторських здібностей працівників.

Контрольна група (без тренінгів)

У контрольній групі, що складалася з 25 працівників, зміни після завершення експерименту були мінімальними.

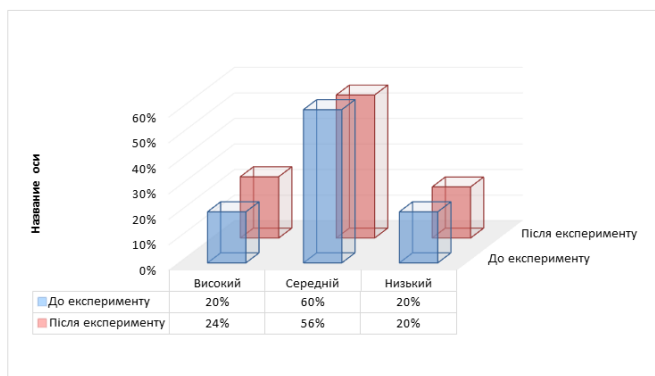


Рис. 3. Результати «Тесту комунікативних та організаторських схильностей (КОС)» у КГ

У контрольній групі кількість працівників з низьким рівнем комунікативних та організаторських здібностей залишилася незмінною (20%), а кількість працівників із середнім рівнем трохи зменшилася на 4%. Натомість відбулося незначне збільшення числа працівників з високим рівнем цих навичок – лише на 4%. Ці зміни свідчать про те, що без додаткових тренінгів природне покращення навичок у контрольній групі є мінімальним.

Експериментальна група також складалася з 25 працівників, але всі вони проходили серію тренінгів, спрямованих на розвиток soft skills.

Результати експериментальної групи після тренінгів показують значне покращення. Кількість працівників із низьким рівнем

комунікативних та організаторських здібностей зменшилася на 16%, з 24% до 8%. Натомість кількість працівників з високим рівнем цих навичок зросла на 40% – з 20% до 60%. Це свідчить про ефективність тренінгових програм, які допомогли працівникам розвинути їхні soft skills, що сприяло покращенню взаємодії та загальної продуктивності.

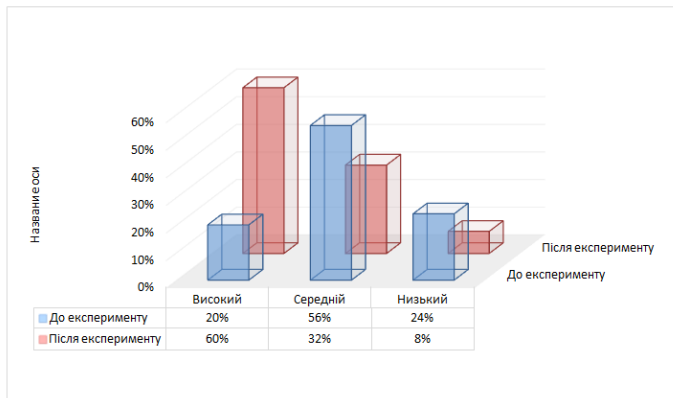


Рис. 4. Результати «Тесту комунікативних та організаторських здібностей (КОС)» у ЕГ

Аналіз результатів двох груп демонструє чітку різницю у впливі тренінгів на розвиток комунікативних та організаторських здібностей. У контрольній групі, де працівники не проходили спеціальні навчальні програми, зміни були мінімальними, що свідчить про те, що без активного навчання навички змінюються дуже повільно.

У експериментальній групі, де було впроваджено тренінги, покращення є значними. Працівники продемонстрували суттєвий ріст комунікативних та організаторських навичок, що підкреслює важливість тренінгових програм для розвитку soft skills у корпоративному середовищі.

Тренінги допомогли не лише підвищити рівень комунікації та організаційних здібностей, але й сприяли створенню кращої атмосфери в колективі, що безпосередньо вплинуло на покращення загальної продуктивності компанії. Результативність ми можемо дослідити за допомогою Методики «Соціально-психологічна адаптація в команді» (К. Роджерс і Р. Даймонд) (табл. 1).

Таблиця 1

Результати Методики «Соціально-психологічна адаптація в команді» (К. Роджерс і Р. Даймонд) в КГ та ЕГ

1	Рівні	Експери- ментальна група до	Експери- ментальна група після	Контрольна група до	Контрольна група після
Адаптивність	Високий рівень	6 (24%)	15 (60%)	5 (20%)	6 (24%)
	Середній рівень	13 (52%)	8 (32%)	14 (56%)	13 (52%)
	Низький рівень	6 (24%)	2 (8%)	6 (24%)	6 (24%)
Прийняття	Високий рівень	5 (20%)	14 (56%)	5 (20%)	6 (24%)
	Середній рівень	14 (56%)	10 (40%)	13 (52%)	12 (48%)
	Низький рівень	6 (24%)	1 (4%)	7 (28%)	7 (28%)
Прийняття інших	Високий рівень	5 (20%)	13 (52%)	5 (20%)	5 (20%)
	Середній рівень	13 (52%)	9 (36%)	13 (52%)	12 (48%)
	Низький рівень	7 (28%)	3 (12%)	7 (28%)	8 (32%)
Емоційний комфорт	Високий рівень	5 (20%)	12 (48%)	5 (20%)	5 (20%)
	Середній рівень	14 (56%)	10 (40%)	13 (52%)	14 (56%)
	Низький рівень	6 (24%)	3 (12%)	7 (28%)	6 (24%)
Внутрішній контроль	Високий рівень	7 (28%)	15 (50%)	6 (28%)	7 (28%)
	Середній рівень	13 (52%)	8 (26%)	14 (56%)	13 (52%)
	Низький рівень	5 (20%)	7 (23%)	5 (20%)	5 (20%)
Домінування	Високий рівень	6 (24%)	14 (46%)	6 (24%)	7 (28%)
	Середній рівень	13 (52%)	8 (26%)	13 (52%)	12 (48%)
	Низький рівень	6 (24%)	8 (26%)	6 (24%)	6 (24%)

Таблиця демонструє зміни в соціально-психологічній адаптації працівників експериментальної та контрольної груп до і після проведення тренінгів. Основна увага зосереджена на покращенні рівня адаптивності, прийняття себе, інших, емоційного комфорту, а також внутрішнього контролю та домінування.

У **експериментальній групі** після тренінгів спостерігається суттєве зростання кількості працівників із високим рівнем адаптивності – з 24% до 60%, що свідчить про успішну інтеграцію та підвищення здатності адаптуватися до нових умов праці. Водночас кількість працівників із низьким рівнем адаптивності значно зменшилася з 24% до 8%, що підкреслює позитивний вплив тренінгів на їхню соціальну інтеграцію.

Щодо **прийняття себе**, кількість працівників з високим рівнем зросла з 20% до 56%, що свідчить про підвищення самооцінки та впевненості у власних можливостях після тренінгів. Кількість працівників із низьким рівнем прийняття себе суттєво зменшилася з 24% до 4%.

У **прийнятті інших** також спостерігаються позитивні зміни: після тренінгів кількість працівників із високим рівнем зросла з 20% до 52%, тоді як кількість працівників із низьким рівнем прийняття інших знизилася з 28% до 12%. Це вказує на покращення стосунків між колегами та підвищення рівня взаємодії в команді.

Щодо **емоційного комфорту**, кількість працівників із високим рівнем зросла з 20% до 48%, тоді як кількість осіб із низьким рівнем емоційного комфорту зменшилася з 24% до 12%. Це свідчить про те, що працівники почали краще контролювати свої емоції та стресові ситуації.

У шкалах **внутрішнього контролю** та **домінування** також відбулися значні покращення. Після тренінгів кількість працівників із високим рівнем внутрішнього контролю зросла з 28% до 50%, а кількість осіб із високим рівнем домінування збільшилася з 24% до 46,7%. Це свідчить про підвищення лідерських якостей та здатності до самоконтролю.

У **контрольній групі**, де тренінги не проводилися, значних змін у показниках не спостерігалось. Рівні адаптивності, емоційного комфорту, прийняття себе та інших залишилися практично без змін, що підтверджує ефективність тренінгів для експериментальної групи.

Таким чином, тренінги мали позитивний вплив на розвиток соціально-психологічної адаптації працівників експериментальної групи, що виявилось у підвищенні їхньої здатності адаптуватися до змін, покращенні емоційного стану та взаємодії в команді, а також у зростанні рівня самоконтролю та лідерства.

Наступною застосованою методикою став тест «Емоційний інтелект» (Н. Холл) (табл. 2).

Таблиця 2

Результати Тесту «Емоційний інтелект» (Н. Холл)

Рівні	Експериментальна група (до)	Експериментальна група (після)	Контрольна група (до)	Контрольна група (після)	Рівні
Емоційна усвідомленість	Високий рівень	7 (28%)	16 (64%)	7 (28%)	7 (28%)
	Середній рівень	12 (48%)	8 (32%)	13 (52%)	12 (48%)
	Низький рівень	6 (24%)	1 (4%)	5 (20%)	6 (24%)
Самоконтроль	Високий рівень	6 (24%)	15 (60%)	5 (20%)	6 (24%)
	Середній рівень	13 (52%)	8 (32%)	13 (52%)	12 (48%)
	Низький рівень	6 (24%)	2 (8%)	7 (28%)	7 (28%)
Емпатія	Високий рівень	5 (20%)	13 (52%)	5 (20%)	5 (20%)
	Середній рівень	13 (52%)	10 (40%)	14 (56%)	13 (52%)
	Низький рівень	7 (28%)	2 (8%)	6 (24%)	7 (28%)
Управління взаєминами	Високий рівень	6 (24%)	14 (56%)	6 (24%)	7 (28%)
	Середній рівень	14 (56%)	9 (36%)	14 (56%)	12 (48%)
	Низький рівень	5 (20%)	2 (8%)	5 (20%)	6 (24%)

З таблиці видно, що після тренінгів кількість працівників експериментальної групи з високим рівнем емоційної усвідомленості зросла з 28% до 64%, що свідчить про підвищення здатності працівників розпізнавати та усвідомлювати власні емоції. У контрольній групі змін не відбулося.

У експериментальній групі високий рівень самоконтролю зріс з 24% до 60%, що вказує на покращення здатності працівників контролювати свої емоційні реакції, особливо в стресових ситуаціях. У контрольній групі значних змін не спостерігалось.

Високий рівень емпатії після тренінгів зріс з 20% до 52%, що означає підвищення здатності працівників розуміти емоції інших людей і співчувати колегам. У контрольній групі також не було суттєвих змін.

Кількість працівників із високим рівнем цієї навички в експериментальній групі збільшилася з 24% до 56%. Це вказує на покращення здатності будувати ефективні взаємини, підтримувати здорову атмосферу в колективі та вирішувати конфлікти. У контрольній групі результати залишилися майже незмінними.

Результати свідчать про суттєве покращення емоційного інтелекту в експериментальній групі після тренінгів. Працівники демонструють кращу здатність усвідомлювати та контролювати свої емоції, співчувати колегам та будувати ефективні взаємини. У контрольній групі, де тренінги не проводилися, значних змін не спостерігалось, що підкреслює важливість тренінгових програм для розвитку емоційного інтелекту.

Наступною діагностичною методикою став «Тест на лідерський потенціал» (Тест TLP). Результативність за даним тестом була наступною:

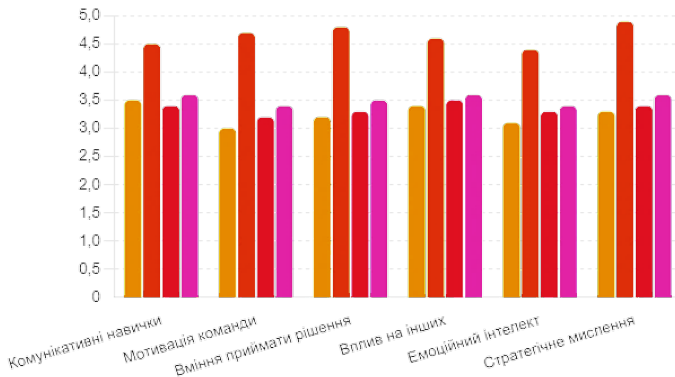


Рис. 5. Оцінка лідерського потенціалу за методикою TLP за ключовими показниками

Діаграма ілюструє середні значення лідерського потенціалу в експериментальній та контрольній групах до і після проведення тренінгів за методикою TLP (Team Leadership Potential). Оцінювання охоплювало шість основних показників:

– комунікативні навички – здатність ефективно взаємодіяти з командою.

- мотивація команди – здатність мотивувати команду до досягнення цілей.
- вміння приймати рішення – здатність ухвалювати ефективні та своєчасні рішення.
- вплив на інших – здатність впливати на дії та думки інших членів команди.
- емоційний інтелект – здатність розуміти емоції інших та керувати своїми.
- стратегічне мислення – здатність будувати довгострокові плани і стратегії.

До тренінгів середні показники в ЕГ за всіма аспектами варіювалися між 3.0 і 3.5 балами. Це свідчить про початковий середній рівень розвитку лідерського потенціалу.

Після проведення тренінгів спостерігалось значне підвищення по всіх показниках. Наприклад, комунікативні навички зросли з 3.5 до 4.5 балів, що свідчить про покращення здатності учасників до взаємодії з командою. Стратегічне мислення зросло з 3.3 до 4.9 балів, демонструючи суттєвий розвиток здатності до планування та прогнозування.

Це свідчить про ефективність тренінгів, які сприяли значному покращенню лідерських якостей, особливо у стратегічному мисленні та мотивації команди.

У КГ до тренінгів показники були на рівні 3.2–3.5 балів, схожі на ті, що спостерігалися в експериментальній групі. Після тренінгів зміни в контрольній групі були мінімальними. Наприклад, комунікативні навички зросли з 3.4 до 3.6 балів, що є незначним покращенням. Це вказує на те, що без проведення тренінгів розвиток лідерського потенціалу залишається на тому ж рівні або покращується дуже повільно.

Загалом, діаграма демонструє, що тренінги мали суттєвий позитивний вплив на розвиток лідерських якостей в експериментальній групі, тоді як у контрольній групі зміни були мінімальні (рис. 6).

На цій діаграмі представлені відсоткові зміни лідерського потенціалу за методикою TLP для експериментальної та контрольної груп після проведення тренінгів. Відсоткові зміни розраховані на основі різниці між початковими та кінцевими оцінками кожного показника.

Найбільший приріст спостерігався у ЕГ у показнику мотивація команди, де рівень оцінки зріс на 57%. Це свідчить про значне покращення здатності учасників мотивувати інших після тренінгів.

Стратегічне мислення також показало високий приріст (48%), що підтверджує суттєвий розвиток здатності до планування та мислення в перспективі.

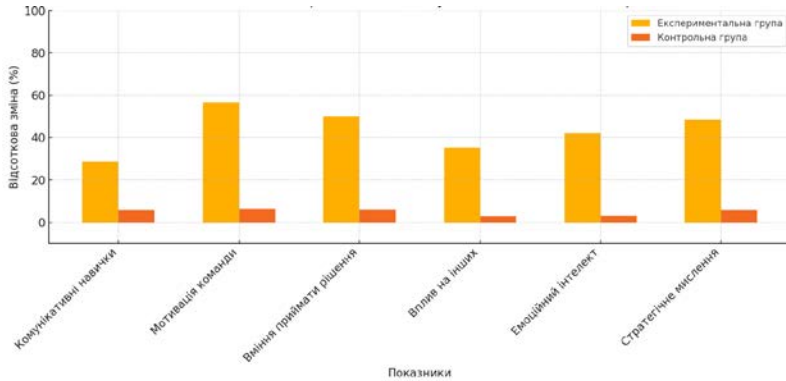


Рис. 6. Відсоткова зміна лідерського потенціалу за методикою TLP після тренінгів

Комунікативні навички, вміння приймати рішення, вплив на інших та емоційний інтелект зросли в середньому на 30-40%, що також є вагомим показником ефективності тренінгів.

Відсоткові зміни у контрольній групі були мінімальними і коливалися між 3% та 6%. Наприклад, комунікативні навички показали приріст лише на 5%, а стратегічне мислення – на 6%. Це свідчить про те, що без впливу тренінгових програм зміни в лідерських якостях є незначними і можуть бути пов'язані з природним розвитком або іншими зовнішніми факторами.

Таким чином, діаграма показує, що тренінги мали помітний вплив на експериментальну групу, сприяючи значному покращенню їхнього лідерського потенціалу, тоді як у контрольній групі таких результатів не було досягнуто.

8. Рекомендації для компанії «Global Food Solutions» щодо впровадження програм розвитку soft skills

На основі отриманих результатів дослідження та аналізу динаміки розвитку soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions», можна сформулювати низку детальних рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності внутрішніх навчальних програм та підвищення загальної продуктивності співробітників. Впровадження цих рекомендацій дозволить компанії краще адаптувати свої стратегії навчання до потреб працівників і сприятиме сталому розвитку soft skills у всіх відділах компанії.

1. Постійна інтеграція тренінгів з розвитку soft skills в робочі процеси:

Одним із головних висновків дослідження є необхідність регулярного проведення тренінгів для розвитку soft skills серед працівників. Рекомендується зробити тренінгові програми постійною частиною навчального процесу в компанії, що дозволить систематично підвищувати рівень ключових навичок, таких як комунікація, управління емоціями, командна робота, лідерство та тайм-менеджмент. Важливо, щоб тренінги не обмежувалися одноразовими навчальними заходами, а проводилися на регулярній основі, наприклад, щорічно або навіть щоквартально. Це дозволить підтримувати високий рівень компетенцій серед працівників і сприятиме їх постійному розвитку. Також варто розглянути проведення коротких міні-тренінгів або воркшопів між основними навчальними сесіями для підтримки набутих навичок і закріплення матеріалу.

2. Індивідуалізація навчальних програм:

Один із ключових аспектів ефективності тренінгових програм – це їхня адаптація до індивідуальних потреб працівників. Оскільки різні співробітники мають різний рівень розвитку soft skills, важливо розробляти індивідуальні навчальні плани, що враховують їхні сильні та слабкі сторони. Проведення попередньої діагностики дозволить виявити конкретні потреби кожного працівника, що, своєю чергою, сприятиме створенню персоналізованих програм розвитку. Наприклад, працівники, у яких відносно низький рівень комунікативних навичок, потребуватимуть більшої уваги до цього аспекту, тоді як співробітники з високим рівнем комунікації можуть потребувати поглиблення інших навичок, як-от лідерство чи управління часом. Таким чином, індивідуальний підхід не лише підвищить мотивацію працівників до навчання, але й сприятиме максимальній ефективності тренінгів.

3. Формування менторських програм:

Крім традиційних тренінгів, компанії варто розглянути можливість створення менторських програм, де досвідчені працівники з добре розвиненими soft skills могли б виступати в ролі наставників для своїх колег. Це дозволить не лише передати знання, але й створити у компанії культуру взаємопідтримки, що сприятиме кращій інтеграції нових співробітників і загальній згуртованості колективу. Менторство також може бути важливим інструментом для розвитку лідерських якостей, оскільки наставники вчать вести за собою своїх підопічних, мотивувати їх і допомагати розвивати їхні навички. Така програма може стати довгостроковою стратегією для підтримки постійного професійного зростання співробітників.

4. Підтримка розвитку лідерських навичок на всіх рівнях:

Розвиток лідерських якостей має стати пріоритетом не лише для керівного складу компанії, а й для всіх рівнів співробітників. Навички лідерства є необхідними для кожного члена команди, оскільки вони допомагають ефективніше організовувати робочий процес, приймати рішення і впливати на результати роботи колективу. Рекомендується впроваджувати спеціальні програми, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу серед працівників усіх рівнів, починаючи з молодших фахівців і закінчуючи менеджерами середньої ланки. Важливо, щоб працівники мали можливість розвивати такі компетенції, як стратегічне мислення, управління командами, ефективне прийняття рішень та мотивування колег.

5. Регулярна оцінка ефективності тренінгів:

Щоб забезпечити постійне вдосконалення навчальних програм, необхідно регулярно проводити оцінку їхньої ефективності. Оцінювання має включати як кількісні, так і якісні методи. Наприклад, проводити повторні тестування після кожного тренінгу для виявлення змін у рівні soft skills, а також організовувати опитування та інтерв'ю з учасниками для отримання зворотного зв'язку. Це дозволить оперативно виявляти слабкі сторони програм та коригувати їх для підвищення ефективності. Збір якісних даних через самооцінки та фокус-групи допоможе зрозуміти, як тренінги впливають на робочі процеси та атмосферу в команді, що є важливим показником успішності навчання.

6. Створення корпоративних заходів для практичного застосування soft skills:

Теоретичні знання з розвитку soft skills мають підкріплюватися практикою. Для цього варто організовувати корпоративні заходи, що сприятимуть використанню набутих навичок у реальних робочих умовах. Це можуть бути різні командні проекти, бізнес-ігри, симуляції робочих ситуацій або крос-функціональні воркшопи. Такі заходи дозволять співробітникам випробувати свої навички у вирішенні конкретних проблем, взаємодії з колегами в різних робочих контекстах і виявленні найефективніших способів досягнення спільних цілей. Крім того, такі заходи допоможуть зміцнити командний дух і сприятимуть більш тісній співпраці між працівниками різних відділів.

7. Систематичний зворотний зв'язок та підкріплення навичок:

Систематичний зворотний зв'язок є важливим елементом підтримки розвитку soft skills. Керівники і тренери мають надавати конструктивний зворотний зв'язок після кожного тренінгу або робочої взаємодії. Це допоможе працівникам краще зрозуміти, в яких аспектах вони досягли успіху, а над якими потрібно ще попрацювати. Така система зворотного зв'язку дозволяє співробітникам краще усвідом-

лювати свої сильні сторони, а також зони для вдосконалення. Крім того, регулярні бесіди між керівництвом і працівниками щодо результатів навчання дозволять підкріплювати мотивацію до подальшого розвитку та надаватимуть інструменти для практичного застосування набутих навичок.

8. Заохочення ініціативи до самонавчання:

Ще однією важливою рекомендацією є підтримка ініціативи співробітників до самостійного розвитку своїх soft skills. Компанія може створити систему заохочення для тих працівників, які проявляють ініціативу в самостійному навчанні через онлайн-курси, відвідування конференцій, участь у вебінарах або інших освітніх заходах. Такі заохочення можуть включати фінансові бонуси, підвищення в посаді або визнання досягнень під час корпоративних заходів. Це сприятиме розвитку культури навчання в компанії та мотивуватиме співробітників постійно вдосконалювати свої навички відповідно до сучасних вимог ринку, забезпечуючи всебічний розвиток співробітників та підвищення їх професійної ефективності. Ось основні рекомендації для впровадження:

Ці рекомендації допоможуть компанії «Global Food Solutions» сформувати комплексний підхід до розвитку soft skills у своїх співробітників. Впровадження таких стратегій дозволить не лише підвищити загальну ефективність роботи, але й сприятиме зміцненню корпоративної культури, побудові більш згуртованої команди та створенню сприятливих умов для подальшого розвитку співробітників та компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтвердили теоретичні положення про те, що soft skills є важливими не лише в контексті особистого розвитку працівників, але й мають вагомий вплив на їхню професійну ефективність. Було виявлено, що тренінгові програми, спрямовані на розвиток м'яких навичок, значно підвищують рівень соціальної інтеграції працівників у колективі, сприяють підвищенню їхньої продуктивності, а також знижують рівень стресу та конфліктних ситуацій на робочому місці. Крім того, важливим є те, що розвиток таких навичок сприяє загальному покращенню робочої атмосфери, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників своєю роботою.

Одним із ключових етапів дослідження стала початкова діагностика рівня розвитку soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions». За допомогою спеціальних психодіагностичних методик було проведено тестування працівників, що дозволило визначити вихідний рівень таких навичок, як комунікація, емоційний інтелект,

здатність до роботи в команді та лідерські якості. Результати початкового тестування показали, що значна частина працівників потребує розвитку м'яких навичок, оскільки більшість із них перебувала на середньому рівні розвитку таких компетенцій. Це стало основою для розробки спеціалізованих тренінгових програм, що мали на меті покращити ці навички та підвищити загальну ефективність роботи команди.

В експериментальній групі було проведено серію тренінгів, що охоплювали ключові аспекти розвитку soft skills. Особливий акцент було зроблено на розвитку комунікаційних навичок, лідерства та емоційної стійкості. Кожен із тренінгів був розроблений з урахуванням специфіки роботи компанії та індивідуальних потреб працівників, що дозволило забезпечити максимальну ефективність навчальних заходів. Тренінги включали інтерактивні методи навчання, такі як рольові ігри, симуляції робочих ситуацій, групові обговорення та кейс-стаді, що дозволило учасникам не лише отримати теоретичні знання, але й застосувати їх на практиці.

Результати після проведення тренінгів показали значне підвищення рівня розвитку soft skills у працівників експериментальної групи. Зокрема, рівень комунікативних навичок зріс на 30%, що свідчить про те, що тренінги мали суттєвий вплив на здатність працівників до ефектвної взаємодії з колегами та клієнтами. Крім того, лідерські якості та здатність до роботи в команді також значно покращилися – зростання цих показників сягнуло 25%, що підтверджує успішність розроблених програм. Особливо важливим є покращення емоційної стійкості працівників, що дозволяє їм краще справлятися зі стресовими ситуаціями на роботі, що в свою чергу сприяє зниженню рівня конфліктів та підвищенню загальної задоволеності роботою.

Порівняння результатів між експериментальною та контрольною групами показало, що у працівників, які не брали участі у тренінгах, рівень soft skills залишився майже незмінним. Це підтверджує важливість регулярного проведення навчальних заходів для підтримки та розвитку м'яких навичок у працівників. Працівники контрольної групи показали мінімальні зміни у розвитку таких навичок, як комунікація та емоційний інтелект, що свідчить про те, що без активного навчання рівень цих компетенцій залишається стабільним або навіть може погіршуватися з часом.

Загальний аналіз результатів дослідження дозволив зробити висновок, що тренінгові програми, спрямовані на розвиток soft skills, мають значний вплив на загальну ефективність роботи працівників компанії «Global Food Solutions». Учасники тренінгів не лише покращили свої м'які навички, але й стали більш впевненими у своїх силах, що сприяло їхньому професійному зростанню. Працівники

почали краще взаємодіяти з колегами, виявляли більше ініціативи у вирішенні робочих завдань та демонстрували вищий рівень відповідальності за результати своєї роботи.

Практичні результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення програм розвитку soft skills у компанії «Global Food Solutions». Було розроблено низку рекомендацій, що включають регулярне проведення тренінгів, моніторинг рівня розвитку soft skills та індивідуалізацію навчальних програм відповідно до потреб кожного працівника. Крім того, важливо впроваджувати системи оцінки ефективності проведених тренінгів, що дозволить відстежувати прогрес працівників та вносити необхідні корективи в програми навчання³⁸.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість і ефективність розвитку soft skills для підвищення продуктивності праці та покращення робочої атмосфери в компанії «Global Food Solutions». Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме не лише професійному зростанню працівників, але й підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку. Soft skills є важливим ресурсом для будь-якої організації, і їхній розвиток має стати ключовою частиною корпоративної стратегії.

АНОТАЦІЯ

В статті представлено значення soft skills для особистого розвитку працівників і підвищення їхньої професійної ефективності. Було встановлено, що тренінги, орієнтовані на розвиток м'яких навичок, сприяють кращій соціальній інтеграції у колектив, підвищенню продуктивності та зниженню стресу й конфліктів на роботі. У ході дослідження була проведена початкова діагностика рівня soft skills у працівників компанії «Global Food Solutions», яка показала потребу в їхньому розвитку.

За результатами тренінгів, акцентованих на комунікації, лідерстві та емоційній стійкості, рівень відповідних навичок значно зріс (до 30% у комунікації та 25% у лідерстві). Працівники експериментальної групи стали більш впевненими у собі, активно взаємодіяли з колегами і демонстрували вищий рівень відповідальності. Контрольна група, яка не брала участі у тренінгах, не показала значних змін.

Дослідження підкреслює важливість регулярних тренінгів для розвитку soft skills, впровадження індивідуалізованих навчальних програм і систем оцінки їхньої ефективності. Рекомендації, розроблені за результатами дослідження, сприятимуть професійному зростанню

³⁸ Чепець О.Л. Формування soft skills особистості працівника компанії (на прикладі компанії ТОВ «ДЖИ ЕФ ЕС БП»). Дипломна робота. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 118 с.

працівників і підвищенню конкурентоспроможності компанії, підкреслюючи роль soft skills як важливого ресурсу для успіху організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. Управління змінами. Як управляти змінами, щоб не стати їхньою жертвою. Київ : КМ-Букс, 2021. 272 с.

2. Андрушків Б. М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 273–277.

3. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–183.

4. Бойко В. В. Емоційний інтелект як чинник професійного розвитку. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2019. 258 с.

5. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] // Наукові конференції. Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-iv-populyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>

6. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної роботи: збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2011. Вип.36. С. 12-17.

7. Вініченко І.І., Дідур К.М., Сутність та теоретичні основи стилю управління : Агросвіт. 2011. № 21.

8. Волянюк Н. Ю. Психологічні основи прогнозування у системі професійної соціалізації особистості. Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Т. IX. Ч. 4. 2007. С. 215–222.

9. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Закордонний досвід застосування softs kills. III міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», м. Київ, 2022 р. С. 233.

10. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. 60–72 с.

11. Долорес Ф. Психологія комунікацій у професійному середовищі. Київ : Академвидав, 2019. 296 с.

12. Дроздова Ю. Концептуальні підходи до визначення «Soft skills» у сучасних освітніх та професійних моделях. «Soft skills» – невід’ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI столітті». Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 90 с.

13. Головін М. М. М’які навички в професійній діяльності: теорія і практика. Київ : Педагогічна преса, 2019. 240 с.

14. Грей Р. Психологія мотивації працівників. Харків : Парус, 2019. 278 с.

15. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки* : наук. економ. журнал. 2007. С. 54–59.

16. Іванова Л. В., Скорнякова О. В. «Soft skills» як важлива складова конкурентоспроможного фахівця з інформаційних технологій. *Молодий вчений*. № 12 (64). 2018. С. 83–87.

17. Коваль К. Розвиток «Soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827>

18. Кокур О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. 200 с.

19. Колосок В.М., Алістаєва А.В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур. *Менеджмент та маркетинг: Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 37. 2012. С. 267–272

20. Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування «Soft skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27, Т. 3. URL: <http://journals.urau.ua/index.php/2308-4855/article/view/203686>

21. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 24. 68–72 с.

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

23. Лінива І.С. Побудова стратегій розвитку персоналу на підприємстві. *Світ наукових досліджень* : збірник наукових публікацій міжнародної Мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Випуск 12. 2022 р. URL: <http://www.economyconfer.com.ua/art/17/110/901/0/>

24. Маклейн П. Психологія групової динаміки. Київ : Логос, 2015. 264 с.

25. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ : Видавництво «Основи», 2019. 416 с.

26. Наход С. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. [URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/23921/1/Nakhod%20S.%20%D0%90.pdf>

27. Чепець О.Л. Формування soft skills особистості працівника компанії (на прикладі компанії ТОВ «ДЖИ ЕФ ЕС БП»). Дипломна робота. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 118 с.

Information about the authors:

Kuzmina Maria Olehivna,

Doctor of Philosophy in the specialty
231 “Social Work”

Associate Professor at the Department of Social Work
National University “Zaporizhzhya Polytechnic”
64 Zhukovskiy St, Zaporizhzhia, 69011, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-2101-0630>

Chepets Olena Leonidivna,

Student at the Department of Psychology
(specialty “053-psychologist”, 4th year)

National University “Zaporizhzhya Polytechnic”
64 Zhukovskiy St, Zaporizhzhia, 69011, Ukraine