

Холодницька А.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Чернігівська політехніка»
(Україна, Чернігів), allakholodnytska@ukr.net

РОЗВИТОК НАВИЧОК SOFT SKILLS У ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА САМОВРЯДУВАННЯ

У статті досліджено економічний зміст hard skills, soft skills, їх переваги та важливість для формування висококваліфікованого керівника органу місцевої влади та самоврядування. З'ясовані основні переваги твердих та м'яких навичок. На відміну від твердих навичок, м'які дозволяють керівнику швидше ухвалювати рішення, бути лідером, організовувати та управляти командами, великими колективами, ефективно проводити переговори, бути гарним спікером, делегувати повноваження, розподіляти пріоритети, управляти часом, розв'язувати конфлікти

Зазначено, що для успішного управління необхідно забезпечити умови для взаємовигідної співпраці освіти та громад з метою створення ефективної моделі освітніх комунікацій, що допоможе успішно проводити реформи в умовах децентралізації. Систематизовані складові затребуваних Soft Skills навичок керівника. Акцентована увага на тому, що для успішного управління важливо знайти оптимальний баланс між hard skills, soft skills. Розглянуті найважливіші на думку автора організаційні, когнітивні, життєві, комунікативні, мовні, громадські, підприємницькі, технічні та медіа навички.

Таким чином Soft Skills є збірним терміном, який посилається на безліч варіантів поведінки, що допомагають людям в особистій і командній роботі, а також дозволяють успішно соціалізуватися. Керівники, які володіють цими навичками, можуть не тільки давати кращі результати, але ще і допомагають створювати комфортну атмосферу в колективі. Для того, щоб керівник міг всебічно розвиватися та ефективно управляти йому потрібна саморефлексія і робота над собою, бажання вчитися та постійно поновлювати знання та навички виходячи з вимог, які диктує науково-технічний прогрес, час та ситуація в Україні та світі.

Ключові слова: м'які навички, тверді навички, тайм-менеджмент, нетворкінг, емоційний інтелект, креативність, емпатія.

Kholodnytska A.V.,
PhD, Associate Professor
Chernihiv Polytechnic National University
(Ukraine, Chernihiv), allakholodnytska@ukr.net

Development of soft skills by local authorities and self-government officials

The article explores the economic content of hard skills, soft skills, their advantages and importance for the formation of a highly qualified leader of a local authority and self-government. The main advantages of hard and soft skills are clarified. Unlike solid skills, soft ones allow a leader to make decisions faster, be a leader, organize and manage teams, large teams, effectively negotiate, be a good speaker, delegate authority, prioritize, manage time, resolve conflicts.

It is noted that for successful management it is necessary to ensure conditions for mutually beneficial cooperation between education and communities in order to create an effective model of educational communications, and will help to successfully carry out reforms in the context of decentralization. The components of the skills demanded by Soft Skills of the leader are systematized. The attention is focused on the fact that for a successful manager it is important to find the optimal balance between hard skills, soft skills. The most important organizational, cognitive, vital, communicative, speech, social, entrepreneurial, technical and media skills for the leader are considered. Thus, Soft Skills is a collective term that refers to many behaviors that help people in personal and teamwork, as well as allow them to socialize successfully. Leaders who have these skills can not only give better results, but also help create a comfortable atmosphere in the team. In order for a leader to be able to fully develop and effectively manage, he needs self-

reflection and work on himself, the desire to learn and constantly update knowledge and skills based on the requirements dictated by scientific and technological progress, time and situation in Ukraine and the world.

Key words: *hard skills, soft skills, time-management, networking, emotional intelligence, creativity, empathy.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах дослідження ролі особистісних якостей керівника у процесі управління громадою набуває особливого значення. Традиційні підходи до управління вже відходять у минуле. Натомість формується генерація сучасних менеджерів. На перший план виходить професійні навички; дієва мотивація; емоційний інтелект; тайм-менеджмент; саморозвиток та формування універсальних компетенцій soft skills.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зв'язку зі стрімким розвитком сучасного світу завдання підготовки професійних, компетентних, комунікабельних та здатних до постійного саморозвитку та самовдосконалення керівників знаходиться у центрі уваги науковців та практиків. Вивченню цих питань присвятили свої праці Алюшина Н.О. [1], Гура О.О., Даниленко О.А. [3], Махначова Н.М., Наход С.А., Федорова О.В. та інші, втім проблематиці формування soft skills у керівників органів місцевої влади та самоврядування приділяється недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті. Дати теоретичне обґрунтування економічного змісту, складових та необхідності розвитку м'яких навичок у посадових осіб органів місцевої влади та самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Розвиток soft skills сприятиме ефективному формуванню управлінських навичок та злагодженій командній роботі. На жаль програми навчання ним не представлені у освітніх програмах вишів. Це навички, які так чи інакше стосуються розв'язання проблем та взаємодії між людьми. Тому необхідно забезпечити умови для співпраці освіти та громад з метою створення ефективної моделі освітніх комунікацій, що слугуватиме запорукою успіху реформ в умовах децентралізації.

Hard Skills («тверді навички») – це прямі професійні навички: діловодство, логістика, облік, програмування, метод сліпого друку, і т.п. Їх легко перевірити, можна виміряти, вони входять до переліку вимог до вакансії, містяться у посадових інструкціях, легко піддаються поділу на прості і кінцеві операції.



Рис. 1. Ознаки Hard Skills та Soft Skills

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Навички з категорії «hard skills» у повсякденному житті прості для спостереження. Вони формуються як професійні під час спеціалізованого навчання та набутого практичного досвіду. За наявності практичних занять, людина, що оволодіє навичками категорії «hard skills», здатна довести набуте вміння до автоматизму і надалі ефективно застосовуватиме його у повсякденній практиці, слідує чітко встановленій послідовності дій або «за шаблоном/інструкцією».

Soft Skills передбачають різні варіанти поведінки, що допомагають людям в особистій та командній роботі, а також дозволяють успішно соціалізуватися [8]. Soft Skills допомагають досягти успіху та стати лідером незалежно від специфіки діяльності. Найбільш затребуваними серед них є вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідерські

навички, комунікативні здібності, вміння вести переговори, робота в команді, особистісний розвиток, управління часом, ерудованість, емпатія, креативність і т.п. На рисунку 2 розглянемо основні складові hard skills та soft skills.

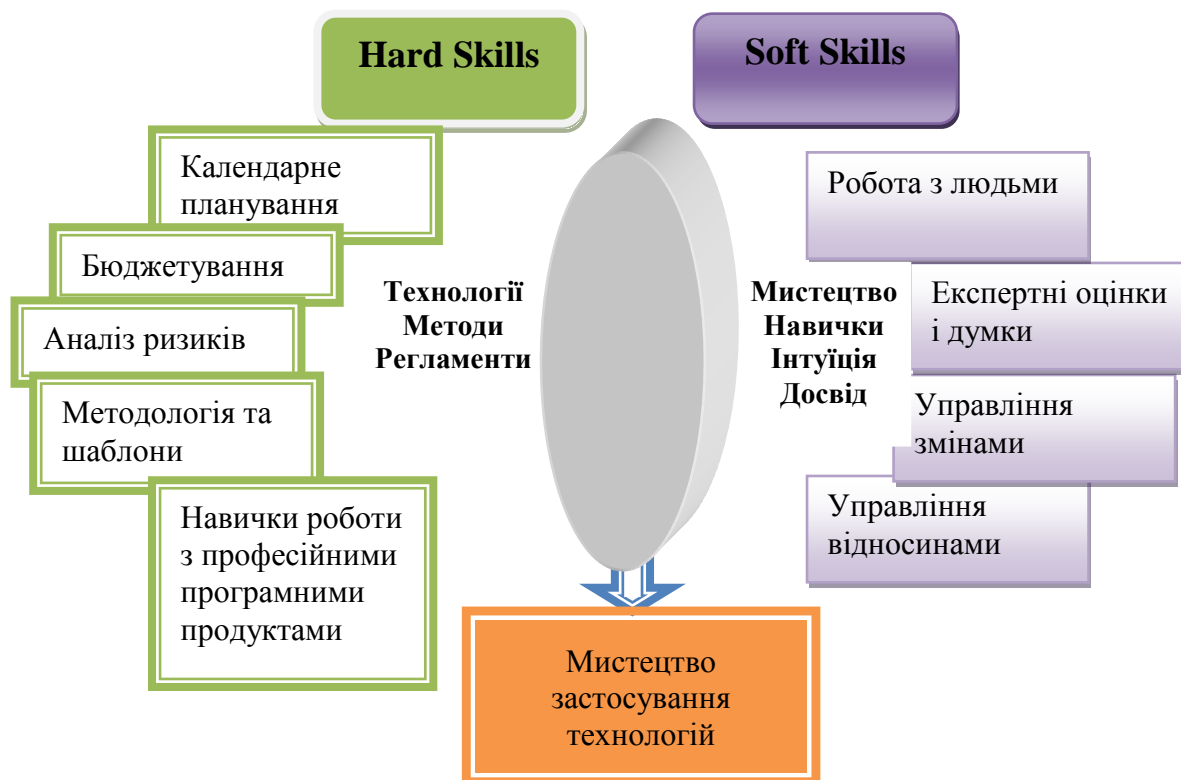


Рис. 2. Складові Hard Skills та Soft Skills
Джерело: сформовано автором за [9].

Soft Skills важливі як в роботі, так і в житті. Чим вищі кар'єрні досягнення людини, тим більшу роль відіграють соціальні навички, в той час як професійні відходять на другий план. М'які навички універсальні, їх важко одразу побачити, перевірити, оцінити, натомість вони дозволяють працівнику ухвалювати рішення, бути лідером, організовувати та управляти командами, вести переговори, бути оратором, делегувати повноваження, ефективно розподіляти ролі, управляти часом, вирішувати конфліктні ситуації тощо.

Не зважаючи на те, що на ринку праці пропонують свої послуги багато фахівців по Hard Skills, зазвичай роботодавці обирають з-поміж тих, хто володіє більшою кількістю Soft Skills. Керівники вищої ланки, мідл та лінійні менеджери, які володіють м'якими навичками, можуть не тільки давати кращі результати, а й допомагають створювати комфортну атмосферу для праці в колективі, який очолюють. Хоча частина лідерів володіють цими здібностями і застосовують їх інтуїтивно, все одно потрібно постійно працювати над тим, щоб удосконалювати існуючі навички та розвивати нові. Це обумовлює потребу у розробці спеціальних тренінгових програм і курсів, орієнтованих на освоєння Soft Skills. Встановлено, що від природи людині дійсно даються деякі такі навички, але їх питома вага не більше 15% від того максимуму, які можна розвинути завдяки регулярній практиці.



Рис. 3. Ключові переваги Hard Skills

При пошуку гарних керівників та управлінців на перший план виходять софт скілз навички. Доведено, що досягнення успішних керівників на 25% обумовлені Hard Skills та на 75% Soft Skills. Тобто, якщо ви прагнете взяти на роботу кар'єриста, лідера то потрібно оцінити м'які навички, а якщо гарного виконавця, то тверді.

Microsoft було проведено дослідження, де для ТОП-60 найбільш високооплачуваних професій найбільш затребуваними виявились ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, вміння створювати презентації, менеджмент проєктів і високий рівень самоорганізації.

За дослідженнями Forbes найголовнішими є: комунікативна компетентність, креативність, написання якісних текстів, досвід роботи у команді, базові комп'ютерні знання та здатність до «реінжинірингу» – готовність робити звичні речі в новий спосіб.

Німецька хвиля відзначає такі комунікативні та управлінські таланти: ораторське мистецтво, лідерство, вміння переконувати, управляти, робити презентації, знаходити підхід до людей і вирішувати конфліктні ситуації.

Британська платформа SkillsYouNeed виділяє персональні навички (тайм-менеджмент, саморозвиток, управління емоціями та навіть організацію харчування, догляду за тілом, спортивних тренувань, ефективного сну), інтерперсональні (комунікація, робота у команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент), лідерські здібності, проведення презентацій, а також письменницьку майстерність і базові математичні знання [6].

Тому спробуємо систематизувати складові затребуваних Soft Skills навичок на рисунку 4.



Рис. 4. Головні складові Soft Skills компетенцій
Джерело: сформовано автором на основі [10].

Далі коротко розглянемо основні складові Soft Skills навичок за визначеними вище класифікаційними ознаками.

Тайм-менеджмент є однією з найважливіших організаційних навичок – це по-суті сукупність методик якнайкращої організації часу для виконання поточних завдань. Можна виділити такі чинники організації дієвого тайм-менеджменту:

1. Наявність ясних і надихаючих стратегічних (довгострокових) цілей.
2. Якісно сформульована і доведена до кожного співробітника місія органів влади та місцевого самоврядування.
3. Пов'язаність чинника часу із системою мотивації і винагородою співробітників.
4. Ефективна система планування, пов'язана з фіксацією середньострокових і короткострокових цілей для всіх підрозділів установи.
5. Гнучке планування з використанням різних стратегій резервування часу, розстановкою пріоритетів, використанням алгоритмів відпрацювання форм-мажорів.
6. Ефективний механізм ухвалення різного типу і рівня управлінських рішень.
7. Побудова ефективної системи контролю з врахуванням часових чинників.

8. Цілеспрямоване проєктування інформаційних мереж і потоків, контроль обсягу інформації та її використання [1].

Для того, щоб впровадити ефективну систему тайм-менеджменту керівник органу місцевої влади повинен:

1. Усвідомити та впорядкувати особисті цілі, гармонійно узгодити їх із загальною метою.

2. Регулярно планувати власний час, фіксувати завдання, терміни, ресурси тощо.

3. Для забезпечення ефективного планування потрібно враховувати особисті можливості, біоритми тощо.

4. Цілеспрямовано розвивати навички делегування, що дозволить використовувати інших людей як часовий ресурс,

5. Проводити самоаналіз, розвивати творчість, навчатися, відвідувати тренінги, що дозволить виконувати свою роботу ефективніше і швидше.

6. Здійснювати енергетичний самоменеджмент – оптимальне співвідношення роботи і відпочинку, уміння добре відпочивати, використання методів самомотивації.

7. Мати силу волі, витримку, самоконтроль, здатність долати перешкоди, перемагати незапланований хаос [1].

При впровадженні в дію системи тайм-менеджменту керівнику допоможуть календар, органайзер, записна книжка, стандартні додатки телефону, де можна розробити списки справ, здійснювати календарне планування, синхронізувати ці дані із програмою Microsoft Outlook, використовувати хмарові технології, спеціальні додатки та ін. Можна також записувати хвилинні голосові замітки, звичайні замітки, ставити нагадування.

Навички управління фінансами необхідні для цілеспрямованого перерозподілу бюджетних коштів між різними суб'єктами, організації діяльності по залученню та ефективному використанню фінансових ресурсів.

Рациональна організація простору сприятиме більш ефективному виконанню роботи керівником, оскільки зручне робоче місце та грамотно розміщені предмети та засоби праці сприяють підвищенню працездатності. Такі навички допоможуть сформувати міське середовище, що сприятиме особистісному розвитку і творчій самореалізації жителів громади, сприятиме їх максимальному залученню до благоустрою та збереження культурної і духовної спадщини, створенню сучасного комфортабельного простору, допоможе відійти від ролі споживача.

Когнітивні та інформаційні навички також є не менш важливими. У швидко змінюваному світі дуже важливою є креативність – здатність генерувати нові оригінальні ідеї, нестандартно вирішувати поставлені завдання. Це бачення проблем під іншим кутом зору та їх вирішення унікальним способом. Креативне мислення має конструктивний характер та є цінним в державному управлінні, місцевому самоврядуванні, бізнесі, науці, культурі, мистецтві, політиці. Креативність буде ефективною там, де не «справляються» інші стратегії, оскільки дозволяє унікально поєднати консервативне логічне мислення з законами сучасного менеджменту і польотом творчої фантазії [5].

Менеджмент знань є важливим, оскільки завдяки систематизованим сучасним знанням, які створюються, накопичуються, передаються та застосовуються в практичній діяльності можливе швидке досягнення поставлених цілей.

Важливо розвивати також життєві компетенції. Для того, щоб бути успішним керівником необхідно постійно розвивати свій емоційний інтелект, який віддзеркалює його здатність до спілкування з людьми, вміння усвідомлювати власні емоції та розуміти почуття інших людей, будувати з ними відносини на основі довіри і співпереживання [4].

Інтенсивний і напружений сучасний ритм життя збільшує кількість негативних емоцій, які, накопичуючись, формують стресові стани. Стресостійкість дозволяє уникнути стресу, шляхом перегляду свого ставлення до ситуації. Стресостійкий керівник може виконувати поставлені завдання за будь-яких умов. Йому не заважають недостатність інформації, шум, умови праці, сторонні питання, заздрість колег, сімейні проблеми. Такий керівник завжди

спокійний, самодостатній, упевнений в собі. Це лідер. З будь-якої ситуації він знаходить вихід. Плітки, інтриги, грубість, агресію, глузування він пропускає повз себе, не помічаючи.

Для розвитку стресостійкості необхідним буде: раціональне планування часу, оптимізм, вміння швидко розслабитися чи перемикається на позитив, розуміння своїх емоцій, самоконтроль і гарний настрій [7].

Комунікативні навички допомагають розвивати здатність керівника взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретувати інформацію, що надходить, а також правильно її передавати по внутрішніх та зовнішніх каналах комунікацій, достойно презентувати досягнення, вміти вирішувати конфліктні ситуації з використанням сучасних методик, згуртовувати навколо себе людей, налагоджувати ділові контакти. Їх можна розглядати у нерозривному взаємозв'язку з мовними навичками, оскільки правильне володіння рідною та іноземними мовами, а також ораторське мистецтво є запорукою успішних переговорів та делегування.

Підприємницькі навички є не менш важливими, оскільки без них неможливо розвиватися та успішно реалізувати обрану стратегію. Вміння планувати – одна з найважливіших. Розроблений план, суттєво збільшує шанси на успіх, адже змушує на самому початку продумати, з якими проблемами, ймовірно, доведеться зіткнутися та їх вирішувати, це дозволить краще адаптуватися до змін.

Без навичок результативного ведення переговорів неможливо досягти успіху. Вміння домовлятися необхідно постійно розвивати.

Технічні та медіа навички для керівника мають велике значення, оскільки він є публічною особою, якій часто приходится спілкуватися не лише зі своїми підлеглими, а й з жителями громади, пресою, виступати на радіо та телебаченні, давати офіційні коментарі, самостійно готувати промови та ін. Сучасні технології дають змогу працювати і взаємодіяти, долаючи географічні кордони. Тому потрібно бути готовим до спільної роботи за допомогою цифрових мереж, а також до взаємодії з різними людьми.

Висновки. Отже, у статті досліджено економічний зміст та значення понять «soft skills» та «hard skills» для сучасного керівника органу місцевої влади чи самоврядування. За результатами досліджень можна стверджувати, що Soft Skills є збірним терміном, який посиляється на безліч варіантів поведінки, що допомагають людям в особистій і командній роботі, а також дозволяють успішно соціалізуватися. Soft Skills важливі як в роботі, так і в житті. Чим вище людина піднімається кар'єрними сходами, тим більшого значення набувають м'які навички, бо чим вища займана посада, тим більша кількість підлеглих і співробітників можуть проконсультувати з різних питань.

Керівники, які володіють цими навичками, можуть не тільки давати кращі результати, але ще і допомагають створювати комфортну атмосферу в колективі. Зважаючи на це, багато тренінгових програм, вебінарів, воркшопів орієнтовані на освоєння саме Soft Skills.

Для того, щоб керівник міг всебічно розвиватися та ефективно управляти йому потрібна саморефлексія і робота над собою, бажання вчитися та постійно поновлювати знання та навички виходячи з вимог, які диктує НТП, час та ситуація в Україні та світі. Допомогти розвинути ті складові, які вимагають поліпшення, може професійний тренер, вебінари, спілкування з успішними людьми, книги та статті з мистецтва управління, лідерства, семінари та практикуми, вивчення досвіду успішних громад.

Список використаних джерел

1. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: Мистецтво планувати та управляти своїм часом. Київ: Національна академія державного управління при Президенті України, 2008. 119 с.
2. Встречайте по уму! 5 причин нанимать людей по hard [Електронний ресурс]. *Finassessment.net*. URL: [skillshttps://finassessment.net/blog/ocenka-soft-hard-skills-kandidatov](https://finassessment.net/blog/ocenka-soft-hard-skills-kandidatov)
3. Даниленко О.А. Використання «hard skills» та «soft skills» в управлінні персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2019. С. 200–203. *Ir.kneu.edu.ua*. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31249/Sz_19-59.pdf?sequence=1.

4. Емоційний інтелект і можливості його розвитку [Електронний ресурс]. *Empatia.pro*. URL: <https://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-i-shlyahy-jogo-rozvy/>
5. Креативність – головна якість людини в 21 столітті [Електронний ресурс]. *Креативна країна*. URL: <https://creativecountry.org/aboutcreate/>
6. Навички майбутнього: які здібності будуть потрібні для роботи у 2030 році? [Електронний ресурс]. *Careerhub*. 2019. URL: <http://careerhub.in.ua/navichki-maybutnogo-yaki-zdibnosti-bu/>
7. Стресостійкість. Як і для чого її використовувати в життєвих ситуаціях? [Електронний ресурс]. *Ns-plus.com.ua*. URL: <https://ns-plus.com.ua/2018/03/14/stresostijkist-yak-i-dlya-chogo-yiyi-vykorystovuvaty-v-zhyttyevyh-sytuatsiyah/>
8. Що таке Soft Skills? В чому різниця Soft і Hard Skills? [Електронний ресурс]. *Welldone.org.ua*. URL: <https://www.welldone.org.ua/shho-take-soft-skills-v-chomu-riznitsya-soft-i-hard-skills/>
9. Hard or soft skills: Что важнее для менеджера? [Електронний ресурс]. *Ludidela.ru*. URL: <http://www.ludidela.ru/articles/985985/>
10. Soft skills: універсальні навички європейського рівня [Електронний ресурс]. *Studway.com.ua*. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills/>

References

1. Aliushyna, N.O. (2008). Taim-menedzhment: Mystetstvo planuvaty ta upravliaty svoim chasom [Time management: the ability to plan and manage your time]. Kyiv: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [in Ukrainian].
2. Vstrechaite po umu! 5 prychyn nanyemat liudei po hard [Meet on the mind! 5 reasons to hire people hard]. *Finassessment.net*. Retrieved from <https://finassessment.net/blog/ocenka-soft-hard-skills-kandidatov> [in Russian].
3. Danylenko, O.A. (2019). Vykorystannia “hard skills” ta “soft skills” v upravlinni personalom na stadiiakh “zhyttievoho tsyклу” rozvytku orhanizatsii [The use of “hard skills” and “soft skills” in personnel management at the stages of the "life cycle" of the organization]. DVNZ “Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana”. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31249/Sz_19-59.pdf?sequence=1 [in Ukrainian].
4. Emotsiyni intelekt i mozhlyvosti yoho rozvytku [Emotional intelligence and opportunities for its development]. *Empatia.pro*. Retrieved from <https://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-i-shlyahy-jogo-rozvy/> [in Ukrainian].
5. Kreatyvnist – holovna yakist liudyny v 21 stolitti [Creativity is the main quality of a person in the 21st century]. *Kreatyvna kraina*. Retrieved from <https://creativecountry.org/aboutcreate> [in Ukrainian].
6. Navychky maibutnoho: yaki zdibnosti budut potribni dlia roboty u 2030 rotsi? [Skills of the future: what skills will be needed to work in 2030?]. *Sareerhub*. Retrieved from <http://careerhub.in.ua/navichki-maybutnogo-yaki-zdibnosti-bu> [in Ukrainian].
7. Stresostiikist. Yak i dlia choho yii vykorystovuvaty v zhyttievych situatsiiakh? [Stress resistance. How and for what to use it in life situations?]. *Ns-plus.com.ua*. Retrieved from <https://ns-plus.com.ua/2018/03/14/stresostijkist-yak-i-dlya-chogo-yiyi-vykorystovuvaty-v-zhyttyevyh-sytuatsiyah> [in Ukrainian].
8. Shcho take Soft Skills? V chomu riznytsia Soft i Hard Skills? [What is Soft Skills? What is the difference between Soft and Hard Skills?]. *Welldone.org.ua*. Retrieved from <https://www.welldone.org.ua/shho-take-soft-skills-v-chomu-riznitsya-soft-i-hard-skills> [in Ukrainian].
9. Hard or soft skills: Chto vazhnee dlya menedzhera? [What is Soft Skills? What is the difference between Soft and Hard Skills?]. *Ludidela.ru*. Retrieved from <http://www.ludidela.ru/articles/985985> [in Russian].
10. Soft skills: universalni navychky yevropeiskoho rivnia [Soft skills: universal skills of the European level]. *Studway.com.ua*. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills> [in Ukrainian].