

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Побудова успішної кар'єрної траєкторії на засадах
оволодіння та розвитку універсальними компетенціями **SOFT SKILLS**
(на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

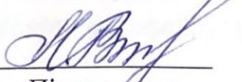
КВБІНЕ. 023286.01.24.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата


Назар ШРУБКОВСЬКИЙ

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

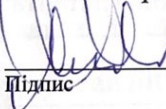
Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Шрубковський Назар Андрійович

1. Тема роботи: Формування ефективної HR-команди стартап-проекту (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Керівник роботи Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретичні і практичні аспекти побудови кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS. У другому розділі наведено аналіз формування та професійного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Третій розділ присвячено напрямам побудови успішної кар'єрної траєкторії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця - Погляди на поняття «кар'єра персоналу»; Таблиця - Характеристика

принципів кар'єрного процесу; Рисунок - Програма розвитку управління кар'єрою;
 Рисунок - Система управління кар'єрою персоналу; Таблиця - Зовнішні кар'єрні
 фактори; Рисунок - Види ділової кар'єри; Таблиця - Характеристика та особливості
 етапів кар'єри; Рисунок - Характеристика траєкторій кар'єри; Таблиця - 3-х етапна
 «динаміка кар'єри» успішного фахівця; Рисунок - Аналіз етапів розвитку
 професійної кар'єри; Рисунок - Аналіз просування в системі «потік пропозицій -
 потік назначень»; Таблиця - Контент-аналіз дефініції «SOFT SKILLS»; Рисунок -
 Ознаки працівника, що володіє навичками SOFT SKILLS (за Портландом Ю.).

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Назар ШРУБКОВСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної
роботи


Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Побудова успішної кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Шрубковський Н. А.

Керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доц.

Обсяг – 68 с., 21 рис., 30 табл., 4 додатки, 38 джерел.

Ключові слова: кар'єра персоналу, управління кар'єрою, компетенції, soft skills, персонал.

Мета кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і науково-методичних засад формування успішної кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS.

Об'єктом дослідження є процес формування професійної кар'єри персоналу.

У першому розділі наведено теоретичні і практичні аспекти побудови кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS.

У другому розділі наведено аналіз формування та професійного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Третій розділ присвячено напрямам побудови успішної кар'єрної траєкторії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS, а саме: розробка ефективних методів та засобів розвитку SOFT SKILLS; інноваційний коучинговий підхід щодо розвитку SOFT SKILLS на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»; моделювання кар'єрного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» із застосуванням ланцюгів Маркова.

1.12.24

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні і практичні аспекти побудови кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS	8
1.1 Формування системи управління кар'єрою	8
1.2 Траєкторія кар'єри	14
1.3 Універсальні компетенції SOFT SKILLS у побудові успішної кар'єрної траєкторії	20
Висновки до розділу 1	26
2 Аналіз формування та професійного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	28
2.2 Аналіз забезпеченості персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	33
2.3 Оцінювання SOFT SKILLS як ключових компетенцій кар'єрного розвитку на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	39
Висновки до розділу 2	44
3 Напрями побудови успішної кар'єрної траєкторії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS	46
3.1 Розробка ефективних методів та засобів розвитку SOFT SKILLS	46
3.2 Інноваційний коучинговий підхід щодо розвитку SOFT SKILLS на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	51
3.3 Моделювання кар'єрного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» із застосуванням ланцюгів Маркова	56
Висновки до розділу 3	62
Висновки	65
Перелік джерел посилання	68
Додатки	73

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами є надзвичайно актуальною. Оскільки людські ресурси дедалі більше оцінюються за якісними, а не кількісними показниками, посилення системи управління персоналом тісно пов'язане з необхідністю вирішення ключових питань підбору, підготовки та ефективного використання працівників. Особливу увагу також приділяють підтримці розвитку ділової кар'єри співробітників. У сучасних ринкових умовах все більшу роль відіграє регулювання внутрішнього ринку праці та забезпечення мобільності працівників різних категорій.

Така мобільність відбувається за допомогою кадрового планування, яке є альтернативою добровільній мобільності. Планування мобільності працівників забезпечує ефективне використання трудових ресурсів і сприяє самореалізації особистості через побудову кар'єри. Протягом усього життя люди прагнуть до особистого розвитку. Не менш важливо побудувати успішну кар'єрну траєкторію на основі набуття та розвитку універсальних компетенцій SOFT SKILLS. Тому ключовим завданням кожного керівника є формування злагодженої команди, яка ефективно працює над досягненням поставлених цілей, правильно організовуючи власну кар'єру та кар'єру своїх підлеглих.

Одним із ключових мотиваторів для менеджерів є побудова успішної кар'єрної траєкторії, що базується на розвитку універсальних компетенцій, зокрема «м'яких навичок» (SOFT SKILLS). Ці навички сприяють досягненню високого соціального статусу та отриманню фінансових стимулів. Важливим напрямом досліджень є вивчення факторів, які впливають на кар'єрний успіх висококваліфікованих менеджерів і їхнє просування в межах організації. Як зазначають експерти, знання, здобуті у вищих навчальних закладах, забезпечують потреби перших трьох-п'яти років професійної діяльності. Надалі виникає необхідність у професійній перепідготовці та освоєнні нових знань і навичок, які

сприятимуть кар'єрному розвитку. Рівень освіти відіграє визначальну роль у процесі прийняття управлінських рішень і значно впливає на кар'єрне зростання менеджерів. Проблеми кар'єри, її визначення, чинників впливу та типів були досліджені такими науковцями, як А. Л. Єськова, П. Г. Клівець, Н. В. Федорова, О. Ю. Мінченкова, І. К. Макарова, В. Р. Веснін, А. Я. Кібанов, Г. С. Одінцева, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Ястремська та іншими.

Слід підкреслити, що управління кар'єрою персоналу має незаперечні переваги як для компаній, так і для працівників. Можливості та перспективи кар'єрного зростання допомагають зберегти інтелектуальний капітал та зменшити плинність кадрів. У свою чергу, це зменшує витрати на залучення та навчання нових працівників, що призводить до покращення результатів діяльності компанії.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретичних і науково-методичних засад формування успішної кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS. Досягнення визначеної мети вимагало вирішення таких завдань:

- вивчити основні аспекти формування системи управління кар'єрою;
- визначити особливості траєкторії кар'єри;
- обґрунтувати універсальні компетенції SOFT SKILLS у побудові успішної кар'єрної траєкторії;
- здійснити аналіз факторів формування та професійного розвитку персоналу;
- надати рекомендації щодо побудови успішної кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями SOFT SKILLS.

Об'єктом дослідження є процес побудови професійної кар'єри персоналу. Предмет дослідження охоплює теоретичні, методичні та практичні аспекти формування кар'єрної траєкторії працівників у сучасних умовах із акцентом на розвиток універсальних компетенцій SOFT SKILLS.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою магістерської роботи є система загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють комплексно вирішувати завдання у межах досліджуваної тематики. У рамках

дослідження використано такі наукові методи:

- логічного узагальнення та абстрагування для теоретичного аналізу і формулювання висновків;
- статистико-економічний метод для визначення особливостей і тенденцій розвитку підприємства;
- економіко-математичний метод для аналізу впливу визначеної групи показників.

Обробка статистичних даних здійснювалася з використанням кореляційного та регресійного аналізів, методів вибіркового спостереження та анкетування.

Інформаційна база дослідження. У дослідженні використано праці українських і зарубіжних науковців, матеріали офіційних сайтів провідних університетів, інші інтернет-ресурси, аналітичні публікації професійних організацій та результати досліджень у сфері формування кар'єрних траєкторій персоналу із застосуванням SOFT SKILLS. Також використано фінансову звітність досліджуваних підприємств.

Практичне значення. Теоретичні й методологічні положення, розроблені в роботі, доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій, які можуть бути використані як основа для побудови кар'єрних траєкторій персоналу у сучасних умовах на основі розвитку універсальних компетенцій та SOFT SKILLS.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст налічує 68 сторінок, містить 30 таблиць і 21 рисунок. Список використаних джерел включає 38 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КАР'ЄРНОЇ ТРАЄКТОРІЇ НА ЗАСАДАХ ОВОЛОДІННЯ ТА РОЗВИТКУ УНІВЕРСАЛЬНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ SOFT SKILLS

1.1 Формування системи управління кар'єрою

У науковій літературі термін «кар'єра» використовується у широкому та вузькому сенсі. Коли кар'єру трактують у широкому сенсі як загальну схему життя, що складається з низки епізодів або подій, вона охоплює не тільки просування по життю, а й усі важливі зміни в житті. У вузькому сенсі кар'єра визначається як «передбачуваний шлях через бюрократію».

У зв'язку з вищезазначеним, під кадровою кар'єрою слід розуміти поступове просування працівників по службовій ієрархії в міру здобуття ними досвіду та розвитку їхніх професійних, ділових і особистісних характеристик.

Таке трактування кадрової кар'єри дає змогу визначити її зміст як об'єкта управління та планувати кар'єрне зростання кожного працівника.

Аналіз численних визначень терміну «кар'єра» дозволяє зробити такі висновки [1, с. 155]:

- кар'єра є індивідуальним та особистісним просуванням по службовій ієрархії;
- кар'єра передбачає ієрархічне просування особи в різних сферах діяльності;
- кар'єра характеризується поняттями «шлях до успіху», «просування» та «трудова мобільність»;
- кар'єра тісно пов'язана з трудовою діяльністю.

Загалом дослідження кар'єри персоналу проводилися вченими в різних сферах, зокрема в управлінні персоналом, організаційному менеджменті, управлінні людськими ресурсами, соціології, психології та соціальній психології (таблиця 1.1) [2].

Для кращого розуміння сутності кар'єри важливо визначити її мету та цілі.

Таблиця 1.1 - Погляди на поняття «кар'єра персоналу»

Сфера наукового дослідження	Поняття «кар'єра персоналу»
«Менеджмент людських ресурсів»	«Взаємозв'язок між індивідуальними прагненнями та еволюцією соціальних структур. На кар'єру працівників значною мірою впливають досвід роботи, спосіб життя, культура, соціальні норми та цінності».
«Менеджмент організацій»	«Поступове просування по кар'єрних сходах, зміна навичок, компетенцій, кваліфікації та винагороди відповідно до діяльності працівника. Не тільки трудова діяльність, але й особисте життя є дуже важливою умовою для розвитку кар'єри людини».
«Кадровий менеджмент»	«Напрямок процесу управління людськими ресурсами, тобто людина, є найважливішою ланкою в організації».
«Соціологія»	«Просування осіб у виробничій, майновій, соціальній, адміністративній та інших ієрархіях».
«Психологія»	«Основна увага приділяється поступовому розвитку індивіда, тобто в психології, як і в соціології».
«Соціальна психологія»	«Типи особистості формуються під впливом конкретних соціальних факторів, залежать від їх взаємодії з мікросередовищем».

Згідно з аналізом наукових джерел, кар'єра включає в себе [3] (рисунок 1.1).

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стабільності кар'єрного розвитку. Принципи безперервності, усвідомленості, швидкості, гнучкості, ефективності та уваги застосовуються в процесі індивідуального просування в кар'єрі.

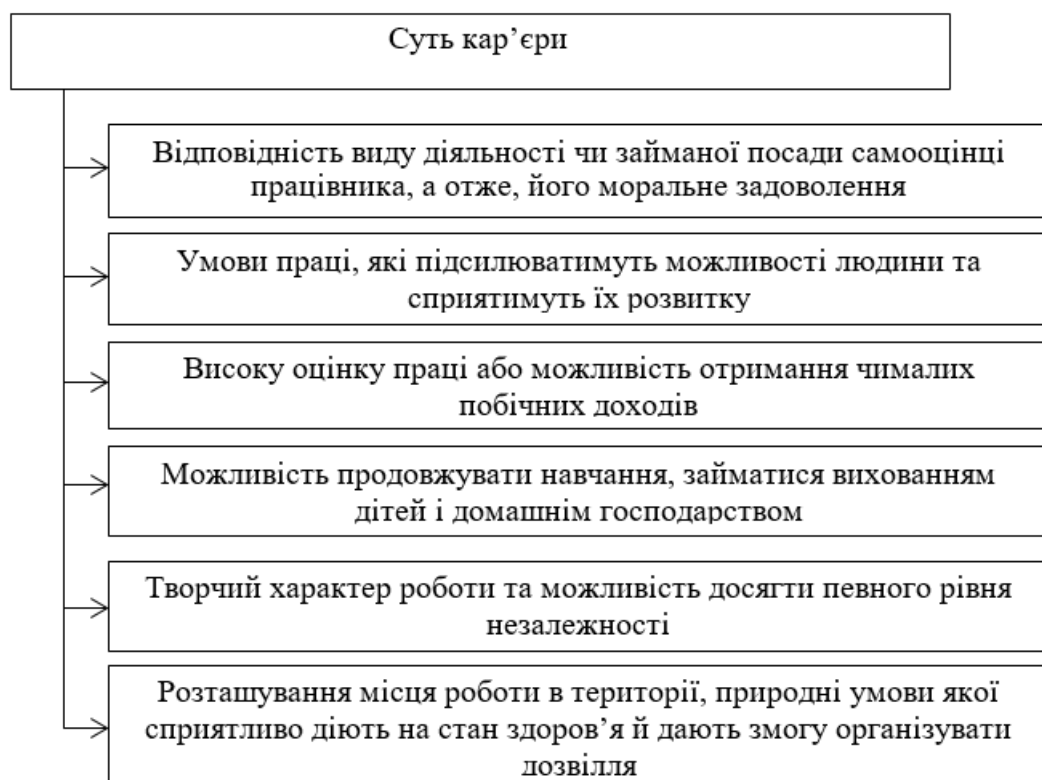


Рисунок 1.1 - Суть кар'єри

Характеристика цих принципів наведена у таблиці 1.2.

Основою управління кар'єрою є програма розвитку кар'єри, структура якої представлена на рисунку 1.2 [4]. Система управління кар'єрою персоналу подана схематично на рисунку 1.3 [5, с. 45].

Таблиця 1.2 - Характеристика принципів кар'єрного процесу

Принципи	Характеристика
Безперервності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Будь-яка мета, досягнута в процесі розвитку кар'єри, не може розглядатися як остаточна або як причина для звільнення 2. Відповідність займаній посаді або статусу має бути підтверджена виконанням своїх обов'язків 3. Кар'єрний розвиток може затримуватися або гальмуватися через проблеми або кризові ситуації.
Осмислення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Всі кар'єрні дії мають бути чіткими, цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до конкретних та основних цілей 2. Кар'єрні переміщення мають забезпечуватися оптимальним вибором маршрутів і тактичних планів 3. Важливо об'єктивно оцінювати досягнутий статус, позиціонування компетенцій і можливості для просування до вищих цілей.
Швидкості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкість кар'єрного просування перевіряється шляхом порівняння із загальною поведінкою. 2. У будь-якому русі є лідери і відстаючі. 3. Кар'єрний успіх визначається як просування в групі лідерів 4. Кар'єрні переміщення в команді вважаються більш надійними.
Маневреності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прямий рух можливий лише на дорогах, вільних від іншого руху, а в кар'єрі таких доріг немає. Спроба їхати прямо лише на високій швидкості може призвести до зіткнення з іншими транспортними засобами або спричинити нещасний випадок. 2. Маневреність у кар'єрі включає зменшення сили зіткнення шляхом компромісу, "проходження вперед", коли є загроза, "об'їзд бар'єру" без зміни маршруту, знання та використання "об'їзного" маршруту при поверненні на основну лінію, зигзагоподібний рух на крутому підйомі, перехід на інший службовий маршрут, До них відносяться. 3. Всі ці та інші маневри слід вміло використовувати як мистецтво кар'єри.
Економічності	<ol style="list-style-type: none"> 1. На певних кар'єрних шляхах перемагає той шлях, який досягає найкращих результатів з найменшими ресурсами. 2. Кар'єрні шляхи є дуже довгими і для багатьох людей вони тривають практично все життя 3. Кар'єрні шляхи вимагають вмілого розподілу своїх зусиль, постійного порівняння своїх прагнень з реальними можливостями.
Примітності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тих, хто дотримується вищезазначених принципів, рано чи пізно помітять 2. Талановиті люди завжди зазнають невдач у кар'єрі, бо не виділяються; 3. чим більше людина помітна і чим більша потреба в роботі, тим ширше її кар'єрне поле.

Впровадження такої системи передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівників, що включає здобуття необхідного досвіду та кваліфікації через навчання, стажування та підвищення кваліфікації. З іншого боку, це передбачає проходження послідовності посад, які потребують певного рівня досвіду для виконання поставлених завдань.

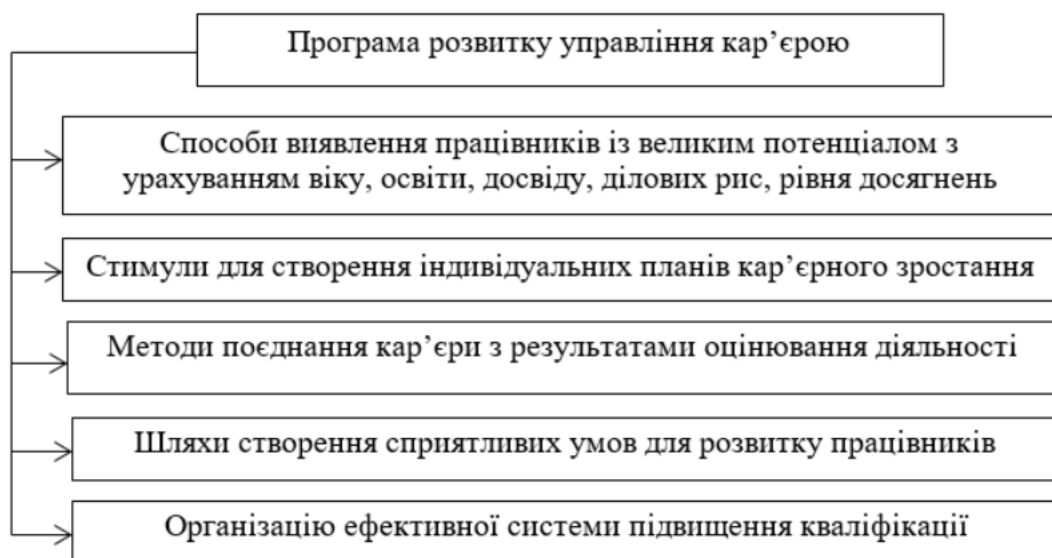


Рисунок 1.2 - Програма розвитку управління кар'єрою

Подальші зміни в суспільному ставленні та підходах працівників зумовлюють необхідність впровадження заходів для вдосконалення системи управління кар'єрним розвитком співробітників.

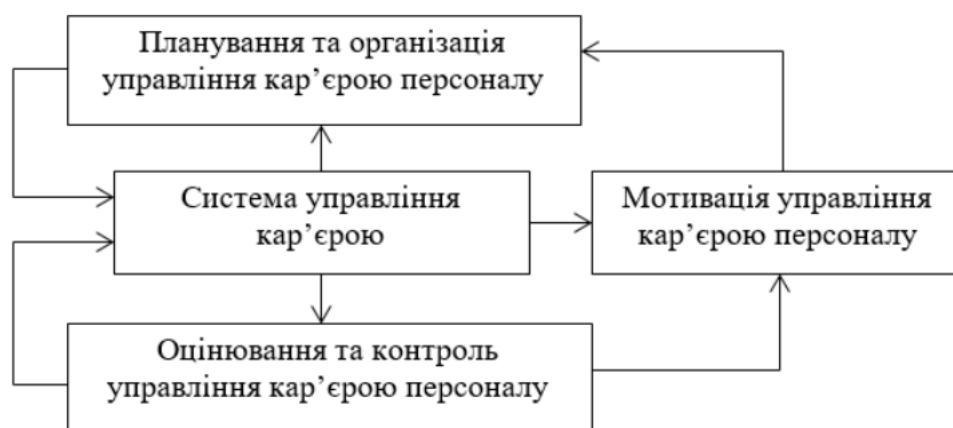


Рисунок 1.3 - Система управління кар'єрою персоналу

Дослідники визначають управління кар'єрним зростанням працівника як цілеспрямовану діяльність відділу управління персоналом, спрямовану на

розвиток професійної компетентності, накопичення досвіду та його ефективне використання в інтересах як працівника, так і компанії [4].

Управління кар'єрою - це організоване горизонтальне та вертикальне просування працівників з моменту їх найму в компанію до моменту звільнення через систему посад та обов'язків. Успішне управління персоналом залежить від чітко визначених завдань і цілей для керівників і кожного підлеглого. Працівники також повинні знати, яких показників вони повинні досягти для просування по службі, а також свої короткострокові та довгострокові перспективи. Зв'язок між основними етапами кар'єри та потребами працівників і їхніми характеристиками показано в таблиці 1.3 [6, с. 258].

Таблиця 1.3 - П'ять етапів кар'єри

Період	Особливості
Попередній етап (18-25 років)	Вибір кар'єри працівником. Це вираження особистості людини. На думку психологів, ефективність людини в тій чи іншій сфері діяльності визначається відповідністю між її особистістю та обраною сферою зайнятості.
Етап розвитку (25-30 років)	Опанувати обрану професію, набути необхідних компетенцій, навичок та вмій, сформувати кваліфікацію та ідентифікувати себе.
Етап росту (30-45 років)	У процесі професійного розвитку, просування по кар'єрних сходах, накопичення великого досвіду роботи та набуття професійних навичок люди відчувають потребу в самоствердженні та самооцінці і досягають вищих кар'єрних щаблів.
Етап зрілості (45-60 років)	Характеризуються діями, спрямованими на закріплення досягнутих результатів, завоювання поваги та здатні піднятися на нові кар'єрні щаблі.
Етап спаду (понад 60 років)	Це період, коли працівники готуються до виходу на пенсію. Цей період характеризується кризою кар'єри, психологічним і фізіологічним дискомфортом та бажанням зберегти належний рівень безпеки.

Таким чином, розвиток кар'єри можна узагальнити як запланований, постійний, довгостроковий процес співпраці між двома сторонами - працівником і компанією - спрямований на підвищення компетентності, працездатності, здібностей, навичок і професійних якостей працівника з урахуванням його життєвих цінностей.

Аналізуючи фактори, що впливають на розвиток кар'єри, бажано розрізняти внутрішні та зовнішні фактори, які можна поділити на дві групи: загальні фактори (позаслужбові) та спеціальні фактори (службові). Їх узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Зовнішні кар'єрні фактори

Загальна сфера (позаслужбова)	Спеціальна сфера (службова)
Сім'я. Сім'я може бути джерелом кар'єрного натхнення або перешкодою. Якщо певна діяльність є сімейною традицією (династією) та джерелом задоволення матеріальних і соціальних потреб, сім'я підтримує кар'єру працівника, пишається його досягненнями та створює сприятливе середовище для саморозвитку в родині.	Організаційна структура. Організаційна структура визначає модель роботи, професійні вимоги до фахівця, перелік функцій, які повинен виконувати фахівець на конкретній посаді, можливості для зростання як фахівця і можливості для кар'єрного росту.
Найближче оточення працівника та його родини. Формується на основі постійних стосунків з друзями з дитинства, школи та першої роботи. Ці відносини підкріплюються спільними інтересами та схожими кар'єрними цілями. Визнання досягнень з боку цього оточення є основною мотивацією для подальшого просування.	Кадрова політика організації. Ставлення організації до молодих спеціалістів; можливості отримання вищих посад; чи існують вимоги до навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки; чи можуть бути пониження в посаді і чому; система оплати праці.
Макросередовище: міжнародна спільнота. Рідне місто, селище чи село, в якому живе людина. Якщо людина не орієнтується в міжнародних справах, не знає історії рідної країни та байдужа до долі власної країни, вона не зможе самостійно побудувати стабільну кар'єру.	Соціальні, правові норми діяльності.
характер соціальних норм, культура, економічний рівень життя, технологічний розвиток, політика і соціальні відносини. Необхідно постійно відстежувати технологічні інновації та фіксувати результати науки і практики, які можуть збагатити професійний досвід та індивідуальні способи роботи.	Умови праці. Робочий час та час відпочинку, медичне обслуговування працівників, щоденна та щотижнева тривалість робочого часу, можливість отримання соціальних виплат, чи потрібні понаднормові години, чи потрібні відрядження та на який термін.
Знання ділового світу є основою для організації власної кар'єри відповідно до змін у діловому світі.	Принципи просування персоналу. Кваліфікаційні вимоги до працівників на різних етапах професійного та посадового просування.

Таким чином, управління кар'єрою є важливою складовою управління людськими ресурсами. А ефективне управління людськими ресурсами в сучасних умовах є однією з найважливіших умов досягнення успіху трудового колективу і компанії в цілому. При цьому керівництво несе відповідальність не тільки за стимулювання трудової активності своїх співробітників в даний час, але і за планування їх професійного розвитку як резервної сили на майбутнє. Працівники повинні брати активну участь у створенні та реалізації умов для максимальної реалізації власного трудового та соціального потенціалу. Слід підкреслити, що управління кар'єрою працівників потребує системного підходу, який охоплює

мотивацію, регулярний моніторинг потреб співробітників та підтримку корпоративної культури. На даному етапі персонал є найважливішим ресурсом для будь-якої організації. Тому витрати (управлінські, інтелектуальні та матеріальні) на їх розвиток є інвестицією в стабільне та успішне майбутнє підприємства.

1.2 Траєкторія кар'єри

Людські ресурси є найважливішим ресурсом для кожного суспільства, кожної країни та кожної організації. Тому одним з найважливіших показників ефективності діяльності будь-якої організації є професіоналізм і ділові якості її персоналу. У західних економічно розвинених країнах під управлінням персоналом розуміють управління людськими ресурсами. В Україні також у період становлення ринкових відносин на перший план висувається потреба в «людських ресурсах», а не в «людських ресурсах». Однак, неефективне використання людських ресурсів є поширеним явищем. Поступове просування індивідів по службі і пов'язане з цим зростання їхніх професійних навичок, соціальних ролей, статусу і винагороди називають діловою кар'єрою. Прийнято розрізняти типи ділової кар'єри, показані на рисунку 1.4 [7, с. 318].

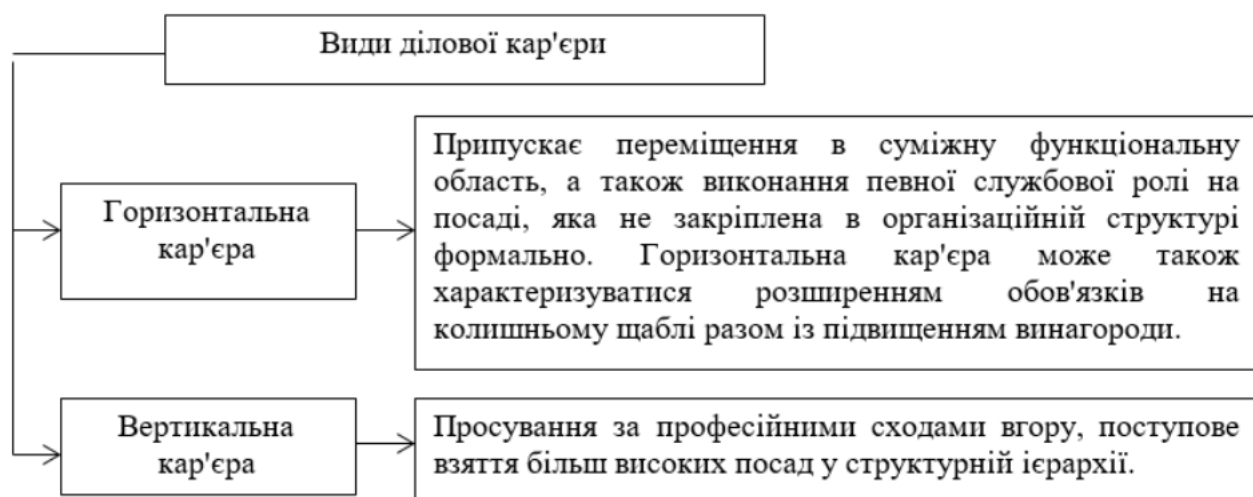


Рисунок 1.4 - Види ділової кар'єри

Оскільки кар'єра розглядається як фактор розвитку та мотивації ефективної та продуктивної праці, задоволення потреб працівників до певного рівня, розвитку та вдосконалення їхніх компетенцій і, зрештою, впливу на результати діяльності компанії, кар'єрне просування можна полегшити та гарантувати успішну кар'єрну реалізацію. полегшити кар'єрне просування та гарантувати успішну кар'єрну реалізацію. Управління та планування розвитку кар'єри вимагає певних зусиль з боку працівників і роботодавців, але в той же час приносить багато переваг і тим, і іншим, тому керівникам підприємств рекомендується створити систему управління кар'єрою працівників. Кар'єрою працівників слід керувати. Управляти означає заохочувати інших до досягнення чітких цілей, а не змушувати їх робити те, що ви вважаєте за потрібне.

Основні етапи кар'єри, їх взаємозв'язки та характеристики з потребами працівників наведені в таблиці 1.5 [8, с. 31].

Таблиця 1.5 - Опис та ключові особливості етапів кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації
Попередній	До 25 р.	Підготовчий період до трудової діяльності, перевага щодо галузі роботи.	Захищеність, соціальне визнання та прийняття.
Становлення	25–30 р.	Освоєння праці, формування професійних здібностей	Громадське прийняття, незалежність, задовільний рівень заробітку.
Просування	30–45 р.	Професійне зростання, просування по кар'єрних сходинках, набуття кваліфікаційних навичок	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень зарплати
Збереження	45–60 р.	Відточення кваліфікаційних знань та навичок. Підготовка молодих співробітників. Пік удосконалення кваліфікації.	Підвищення рівня зарплати, налагоджена стабілізація незалежності, зацікавленість до інших надходжень доходу
Завершення	60–65 р.	Підготовка до виходу на пенсію, пошук, навчання власної заміни.	Утримання соціального визнання, збереження рівня заробітної платні, підвищення зацікавленості до інших надходжень доходу.
Пенсійний	Після 65 р.	Заняття новими видами діяльності.	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я.

Кожен етап кар'єри відповідає задоволенню різних потреб працівника.

Крім того, набір потреб і пріоритетів характеризується зміною набору потреб і пріоритетів на кожному етапі. Важливим фактором, що мотивує кожного працівника до роботи, є система заохочень. На етапі стартапу компанії розробляють і впроваджують систему винагород для своїх співробітників. Обґрунтованість вибору критеріїв для розподілу винагороди повинна підтверджуватись соціально-економічними показниками діяльності підприємства, такими як динаміка продуктивності праці, рівень задоволеності працівників системою винагороди та показники плинності кадрів. Серед методів оцінки ефективності систем винагороди ключову роль відіграють соціологічні методи, оскільки вони дозволяють визначити рівень прозорості та справедливості оплати праці й надання соціальних послуг на підприємстві.

Вищезазначене свідчить про те, що якщо не приділяти більше уваги системі винагороди в процесі розвитку кар'єри, то ефективність роботи працівників значно знизиться. Адже система винагороди є одним із мотиваційних факторів, що впливає на ефективну діяльність та результативність працівників. Однак, розробляючи схеми винагороди, слід також приділяти увагу плануванню кар'єри.

Кар'єрна траєкторія - це, з точки зору індивіда, послідовність робочих місць, які він або вона виконує, що веде до досягнення його або її особистих кар'єрних цілей. Кар'єрні траєкторії відображають висхідну мобільність у межах певної професії. Кожна наступна сходинка в кар'єрі досягається, коли працівник накопичує необхідний досвід, розвиває відповідні навички та демонструє готовність до переходу на вищий рівень.

Кар'єрні траєкторії мають важливе значення для організацій у процесі планування робочої сили, оскільки майбутні потреби в персоналі залежать від систематичного просування працівників по щаблях їх кар'єрного зростання. Ці траєкторії мають низку ключових характеристик (рисунок 1.5) [9, с. 145].

Слід підкреслити, що не існує універсального маршруту до управлінської кар'єри, і не кожен працівник здатен пройти всі етапи кар'єрного розвитку.

У зв'язку з цим необхідно визнати концепцію визначення кар'єрних плато. "Кар'єрне плато - це точка в кар'єрі, в якій шанси на подальше просування стають

дуже низькими. Це фінальна точка в кар'єрному сходженні.

Дослідження показують, що існують індивідуальні відмінності між працівниками з точки зору ймовірності майбутнього просування по службі. Виділяють чотири категорії таких працівників.

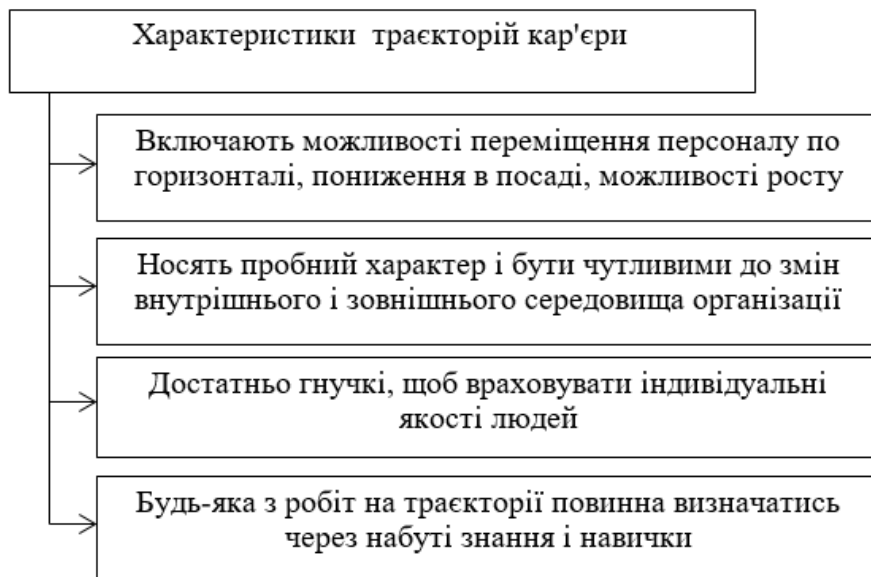


Рисунок 1.5 - Характеристики траєкторій кар'єри

Варто зазначити, що бізнес-стратегія організації може впливати на кар'єрну траєкторію, формування «плато» та ефективність співробітників, які досягли «плато». Для повного розуміння необхідно уявити ситуацію, коли працівник не може досягти максимально допустимої посади і піднятися кар'єрними сходами. Як правило, в такому випадку працівник змушений день у день виконувати одні й ті ж завдання без будь-якої можливості професійного розвитку. Це призводить до дезінтеграції, відсутності розвитку в професії. Така ситуація називається «кар'єрним застоєм» [10, с. 18].

Існують як зовнішні, так і внутрішні причини такої ситуації. Зовнішні причини включають тип організації та стаж роботи. У приватних, сімейних підприємствах існує набагато менше можливостей для кар'єрного зростання до вищого керівництва, ніж у міжнародних холдингових компаніях. У таких організаціях топ-менеджмент працює десятиліттями без особливих реформ.

Серед внутрішніх причин - невпевненість або надмірна віра працівників у

власну компетентність, професіоналізм та досвід. Наступним фактором є відсутність у працівників ентузіазму або інтересу до роботи. Якщо останнє можна сказати про ваших людей, організуйте тренінг з розвитку потенціалу, щоб допомогти їм подолати стагнацію і почати зростати.

Зазвичай працівники в такій ситуації схильні приділяти роботі менше часу та зусиль. Однак часто вони компенсують свою незадоволеність роботою іншими видами діяльності, абсолютно не пов'язаними з роботою. Дослідження показали, що люди переслідують інтереси, не пов'язані з їхньою професією, щоб задовольнити свої потреби і підтримати самооцінку [11, с. 106].

У таких ситуаціях працівники відчують почуття захопленості. У цьому випадку основна роль HR полягає в тому, щоб створювати можливості для переміщення працівників всередині компанії та пропонувати їм нові та складні проекти, щоб уникнути застою. Загальною метою HR щодо стагнації кар'єри має бути підвищення відповідальності працівника та сенсу його роботи. HR також має надавати інші види стимулів для просування альтернативного персоналу.

Розвиток кар'єри - це тривалий і складний процес, який вимагає проходження декількох природних етапів, характерних для всіх професій. А саме: професійна освіта, планування кар'єри, реалізація її на практиці, досягнення професійного успіху і, нарешті, гідне завершення. Це вимагає, згідно з сучасними розробками в галузі управління людськими ресурсами на Заході, належного «управління кар'єрою», яке гарантує послідовність, спадкоємність, якісний персонал і створення «системи просування талантів», що відповідає як професійним потребам особистості, так і потребам компанії (теперішнім і майбутнім) щодо загального успішного розвитку, який є можливим [12, с. 239]. З цією метою ставляться та реалізуються три основні завдання

- забезпечення повного задоволення потреб компанії у фахівцях та розвитку підприємства з точки зору професіоналізму;

- мета «надання перспективним працівникам навчання та досвіду роботи, які дозволять їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти»;

- мета «надання рекомендацій та підтримки потенційним працівникам, якщо вони бажають реалізувати свій потенціал та побудувати успішну кар'єру (виділено нами) разом з організацією, своїми талантами та прагненнями».

Відповідно до векторів досягнення цих цілей розроблено три рівні «кар'єрної динаміки» успішного фахівця [13, с.518]. А саме (таблиця 1.6):

Таблиця 1.6 - 3-х етапна «динаміка кар'єри» успішного фахівця

Етапи	Характеристика
I етап: «розвиток на початку кар'єри»	У сферах професійної діяльності, в яких спеціалізуються молоді працівники, "набуваються нові навички, швидко збільшується обсяг знань, стрімко зростають компетенції, проявляються прагнення та орієнтації".
II етап: «укріплення на професійному шляху»	Вона досягається, "коли всі рівні компетентності завершені, а прагнення формалізовані або змінені шляхом використання, тестування та модифікації знань і навичок, набутих на етапі розвитку, у поєднанні з практичним досвідом".
III етап: «вдосконалення» на «професійному шляху»	Це відбувається тоді, коли фахівці чітко визначають основний напрямок власного професійного розвитку і діють відповідно до власних прагнень, компетенцій та компетентностей на цьому векторі.

Іншими словами, в майбутньому професіонали можуть «рухатися вперед різними шляхами» і «у важливій» (перехідна фаза IV) «фазі вдосконалення вони» можуть піти трьома різними шляхами: «продовжувати зростати», «стагнувати» (хоча вони продовжують виконувати корисну роботу) і «стагнувати і занепадати» [14] (рисунок 1.6).

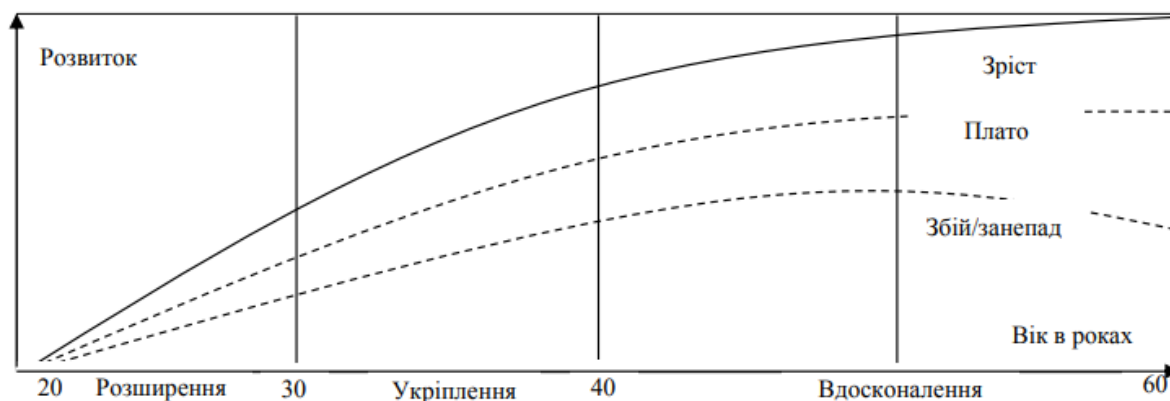


Рисунок 1.6 - Аналіз етапів розвитку професійної кар'єри

Це можна представити як "криві розвитку кар'єри" відповідно до різних тенденцій у «двовимірній системі», побудованій на параметрі «потік пропозицій -

потік просування», скоригованому на розмір заробітної плати, що розподіляється відповідно до «рівня успіху» [15, с. 418] (рисунок 1.7).

Успішна довгострокова самореалізація потребує правильного планування та управління цим процесом для максимальної реалізації всіх кар'єрних можливостей, які відкриваються завдяки розумінню основних етапів розвитку професійної кар'єри та кар'єрного шляху в цілому.

Національні дослідники моделюють етапи професійної кар'єри дещо по-різному, виходячи з національних традицій. Тому більше етапів моделюється відповідно до віку та відповідно до впливу трьох ключових факторів, що діють протягом усієї кар'єри.

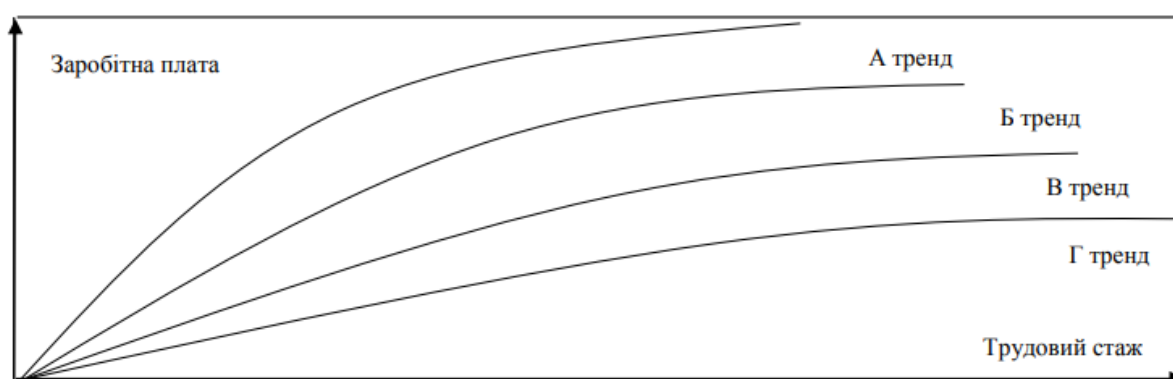


Рисунок 1.7 - Аналіз просування в системі
«потік пропозицій – потік призначень»

Це: бажання досягти професійних цілей, моральне прагнення до професійного успіху, а також матеріальні та фізичні потреби, задоволення яких гарантується професійними досягненнями, представленими професійним успіхом.

1.3 Універсальні компетенції SOFT SKILLS у побудові успішної кар'єрної траєкторії

Сучасний етап управління бізнесом ґрунтується на необхідності максимізації потенціалу працівників, коли людина розглядається як ключовий

елемент. Цінність роботи, яку виконують працівники, а також вартість продуктів і послуг, що продаються компаніями в усіх секторах, зазвичай визначається знаннями та інформацією, закладеними в них. Ефективне використання компетенцій є ключовим елементом у задоволенні потреб в найбільш інноваційний спосіб, саме тому розвиток та управління знаннями є необхідними.

Розглянемо визначення soft skills різними авторами (таблиця 1.7) [16].

Таблиця 1.7 - Контент-аналіз дефініції «SOFT SKILLS»

Автор	Визначення
Татаурщикова Д.	«М'які навички - це об'єднуючі навички та особистісні якості, які підвищують ефективність роботи та взаємодії з іншими людьми. Ці навички включають управління саморозвитком, надання першої допомоги, тайм-менеджмент, переконання, ведення переговорів та лідерство».
Сосницька О.	«М'які навички - це комунікаційні та управлінські таланти. Вони зазвичай включають якості та навички, які можна назвати універсальними, а не специфічними для певної професії, наприклад, вміння переконувати, вести за собою, керувати, презентувати, правильно підходити до людей, вирішувати конфліктні ситуації та публічно виступати».
Шипілов В.	«М'які навички - це соціально-психологічні навички, які стосуються того, як люди взаємодіють один з одним, і є корисними в більшості життєвих ситуацій, таких як спілкування, лідерство, робота в команді та публічні виступи».
Гайдученко Е., Марушев А.	«М'які навички - це навички, необхідні для того, щоб швидко знаходити спільну мову з іншими, будувати та підтримувати стосунки, успішно доносити свої ідеї, бути хорошим комунікатором та лідером. Поняття "м'які навички" стосується того, як люди ставляться один до одного, і ці навички однаково необхідні як у повсякденному житті, так і на роботі».
Давидова В.	«М'які навички - це набуті навички, отримані завдяки додатковій освіті та особистому життєвому досвіду, які використовуються для подальшого розвитку в професійній діяльності. Тому ці навички високо цінуються на робочому місці та при прийомі на роботу».

Розвиток людських ресурсів - це вмiле забезпечення та організація процесів навчання, які дозволяють організації досягати своїх цілей, таким чином, щоб організаційне та індивідуальне зростання відбувалося через підвищення кваліфікації та компетентності працівників на всіх рівнях організації, розширення знань, компетенції, здатності до навчання та ентузіазму.

Саме soft skills необхідно розвивати, щоб бути конкурентоспроможним на сучасному ринку праці або з точки зору кар'єрного зростання. Портланд Дж. на рисунку 1.8 показує ознаки, за якими працівники можуть бути впевнені, що вони

володіють soft skills [3].



Рисунок 1.8 - Ознаки працівника, що володіє навичками SOFT SKILLS

Міхаель Альбрехт, керівник відділу кадрів BMW Group, вважає, що однією з найважливіших навичок серед SOFT SKILLS є здатність ефективно працювати в команді. Інститут Макса Планка в Мюнхені визначив найважливіші види soft skills у сучасному світі, представлені на рисунку 1.9 [16]:

Чим вищий рівень управління, тим важливіше значення мають компетенції, пов'язані з емоційним інтелектом. Для ефективної роботи компанії співробітники повинні володіти soft skills.

Особистісна динаміка	Область міжособистісних відносин	Прагнення до успіху	Витривалість
<ul style="list-style-type: none"> - Почуття відповідальності - Прагнення до досягнень - Впевненість у собі - Висока мотивація 	<ul style="list-style-type: none"> - Контактність - Об'єктивна самооцінка - Співчуття та співпереживання іншим людям 	<ul style="list-style-type: none"> - Самовіддача - Мотивація до підтримання статусу - Схильність до систематизації - Ініціативність 	<ul style="list-style-type: none"> - Стійкість до критики - Стійкість до невдач - Позитивна емоційна установка - Твердість життєвої позиції - Задоволеність роботою

Рисунок 1.9 - Види SOFT SKILLS

Це необхідно для того, щоб делегувати нові завдання персоналу на всіх

рівнях і мотивувати працівників до продуктивної роботи. М.Е. Морозова виділяє чотири сфери soft skills к: базові комунікації, переконання, аргументація, планування, управління часом, лідерство та робота в команді (таблиця 1.8) [4].

Таблиця 1.8 - Ідеальні прояви компетенцій за основними напрямками

Базова комунікація	Навички переконання та аргументації	Навички планування та управління часом	Лідерство та командна робота
Розуміти цілі кожної комунікації. Уважність до іншої сторони. Структурування наданої інформації: від проблеми до рішення. Підтримувати зоровий контакт зі співрозмовником. Вести розмову на принципах діалогу: ставити запитання, слухати співрозмовника і робити відповідні коментарі.	Зрозумійте позицію опонента і реагуйте на неї належним чином. Використовуйте стратегії "невидимої" аргументації: тримайте іншу сторону в невіданні щодо процесу переконання. Спрямовуйте комунікацію до компромісних і взаємовигідних рішень.	Розставляти пріоритети відповідно до важливості та терміновості завдань і зосереджувати зусилля на найважливіших завданнях. Регулярно та систематично дотримуватися запланованого графіку. Ефективно використовувати інструменти управління часом (наприклад, блокнот, outlook, календар Google).	Командна робота: перед початком роботи запропонуйте колегам обговорити цілі та норми командної роботи і розподіліть ролі. Структуруйте групову роботу та активізуйте неактивних колег. Беріться за нові проекти та цікаві завдання і виходьте із зони комфорту.

Отже, soft skills – «це якості та вміння, за допомогою яких люди взаємодіють один з одним, розуміють інших і справляються з різними ситуаціями». SOFT SKILLS є ще більш важливими сьогодні, коли багато завдань, що вимагають твердих навичок, можуть бути автоматизовані. SOFT SKILLS допомагають людям адаптуватися до нових ситуацій, будувати стосунки, долати труднощі та досягати успіху в різних сферах життя.

Ключові soft skills наведені в таблиці 1.9 [2].

SOFT SKILLS - це ситуативні навички, знання та особистісні риси, які можна застосувати на будь-якій роботі. Вони корисні не тільки для того, щоб стати висококваліфікованим фахівцем, але й для побудови кар'єри та підвищення власної репутації. Для розвитку soft skills не існує університетів, навчання чи курсів. SOFT SKILLS розвиваються протягом усього життя під впливом виховання та особистого досвіду. Наприклад, деякі люди з дитинства володіють

ідеальним самоконтролем, тоді як іншим доводиться вчитися контролювати свої емоції з часом через обставини.

Таблиця 1.9 - Ключові SOFT SKILLS

SOFT SKILLS	Характерна риса
«Ефективна комунікація та робота в команді»	«Вміння чітко та лаконічно висловлювати думки та ідеї. Вміння слухати та враховувати думки інших. Вміння ефективно працювати з іншими членами команди для досягнення спільних цілей».
«Емоційний інтелект»	«Здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також відчувати та розпізнавати емоції інших людей. Вміння створювати навколо себе позитивну атмосферу».
«Адаптабельність та розв'язання конфліктів»	«Здатність швидко адаптуватися до змін у робочому середовищі та операціях. Готовність ефективно вирішувати непорозуміння та конфлікти з колегами та клієнтами. Вміння знаходити компроміси».
«Лідерські якості»	«Здатність керувати командою для досягнення цілей Рішучість у прийнятті критично важливих рішень».
«Креативність та критичне мислення»	«Здатність генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем Здатність швидко реагувати на непередбачувані обставини».
«Тайм-менеджмент та організаційні навички»	«Ефективно керуйте часом і завданнями Виконуйте завдання вчасно».

Найпоширенішими і затребуваними гнучкими навичками є вміння працювати в команді, критичне мислення, лідерство, креативність, здатність дотримуватись дедлайнів, відповідальність і дисципліна. Ці навички необхідні в будь-якій сфері, але для їх розвитку потрібен час та терпіння. До інших важливих навичок можна віднести комунікацію, емоційну стабільність, здатність працювати в стресових ситуаціях, адаптуватися до нових команд і умов роботи, уникати конфліктів, вирішувати суперечливі ситуації, критичне та креативне мислення, лідерство, публічні виступи, надійність, гнучкість, відповідальність, уміння розставляти пріоритети, планувати, надавати конструктивну критику, прагнення до самовдосконалення та знання професійного етикету. Найбільш цінні SOFT SKILLS для роботодавців наведені в таблиці 1.10 [16]:

«Мета-навички» - це постійна здатність розвивати конкретні навички. Основними в цьому списку є вміння ставити цілі та доводити їх до кінця. Емоційний інтелект (EQ), мотивація, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях, здатність до навчання, ефективність, вміння працювати з майбутнім,

вміння слухати, емпатія, готовність до викликів, швидкість обробки інформації та вміння здобувати прихильність інших (Boonyarapun, 2020).

Таблиця 1.10 - Найціннішими SOFT SKILLS є для роботодавців

SOFT SKILLS	Характерна риса
Ефективна комунікація	Це здатність чітко та переконливо спілкуватися різними способами, розуміти потреби інших, отримувати та надавати зворотній зв'язок. Комунікативні навички мають вирішальне значення для побудови міцних відносин з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.
Командна робота	Командна робота - це вміння йти на компроміс, розподіляти обов'язки, ефективно спілкуватися і працювати разом для досягнення спільних цілей. Ефективна командна робота сприяє творчості, інноваціям, обміну ідеями та позитивному робочому середовищу.
Емоційний інтелект.	Це здатність розпізнавати та розуміти емоції у себе та інших. Співробітники з розвиненим емоційним інтелектом здатні давати чуйний і конструктивний зворотний зв'язок, будувати міцні та довірливі стосунки з колегами, мотивувати людей і вирішувати складні ситуації, не зачіпаючи почуттів інших.
Адаптивність	Вони швидко аналізують ситуації, опановують нові навички та адаптуються до змін. Адаптивні працівники допомагають організації виходити зі складних часів і долати несподівані виклики.
Розв'язання проблем	Це здатність аналізувати складні ситуації, визначати природу проблем і знаходити можливості для їх вирішення. Ця навичка покращує процес прийняття обґрунтованих рішень, дозволяє досягати більш ефективних результатів і сприяє розвитку культури постійного вдосконалення.
Креативність	Креативність - це здатність мислити нестандартно, розробляти нові ідеї та рішення, а також готовність кидати виклик припущенням. Креативність допомагає організаціям розглядати проблеми під різними кутами і надає їм конкурентну перевагу, сприяючи розробці унікальних продуктів, систем і процесів.
Критичне мислення	Критичне мислення - це здатність об'єктивно аналізувати інформацію, мислити чітко і раціонально, розуміти логічні зв'язки між ідеями та робити обґрунтовані висновки. Люди з добре розвиненим критичним мисленням ставлять під сумнів ідеї та припущення, а не приймають їх за чисту монету.
Емпатія	Це здатність розуміти почуття людей, ставити себе на їхнє місце, уявляти, як це - бути на їхньому місці, бачити речі з чужої точки зору. Під час співбесіди вам можуть поставити запитання на кшталт: "Ви коли-небудь намагалися з кимось порозумітися? Як ви з цим справлялися? Це показує, як емпатія та емоційний інтелект можуть допомогти людям вирішувати складні ситуації.
Чесність і етична відповідальність	Найуспішніші працівники - це ті, хто дотримується професійної етики та бере на себе відповідальність за свої успіхи та помилки. Саме тому, якщо хтось відкрито говорить про помилки, яких він припустився, і про те, як він збирається їх виправляти, я знаю, що можу довіряти цій людині!

Ці soft skills є одними з найважливіших якостей, яких роботодавці шукають у кандидатів. Якщо «тверді» навички демонструють ваш досвід і

технічну підготовку, то «м'які» вказують на здатність до співпраці, вирішення проблем та особистісного розвитку.

Таким чином, «мета-навички» — це стійкі здібності, які зберігаються протягом всього життя і поступово розвиваються з часом. Деякі з них є вродженими рисами особистості, тоді як інші потребують свідомого розвитку. Щоб розвинути свої мета-навички, варто почати застосовувати їх до навичок, які потрібно вивчити або вдосконалити.

Дослідження показують, що фахівці, що виходять на ринок праці (зокрема соціальні працівники), повинні оволодіти певними навичками, зокрема мета-навичками, які відповідають вимогам роботодавців. Існує припущення, що потенційні працівники мають різні рівні розвитку мета-навичок. Якщо працівники матимуть можливість вивчати і ідентифікувати свої мета-навички в рамках професійного розвитку, вони зможуть краще підготуватись до майбутнього ринку праці. Це дозволить їм визначити, які аспекти мета-навичок потребують вдосконалення для досягнення успіху в кар'єрі.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати про важливість розробки ефективної системи управління кар'єрою персоналу у вищих навчальних закладах. Зокрема, дослідження теоретико-методологічних засад такого управління дає підстави стверджувати, що кар'єру працівника слід розглядати як поступове просування службовою ієрархією в міру набуття ним досвіду роботи та розвитку професійних, ділових і особистісних характеристик.

Відзначено, що кар'єрне просування працівника залежить не лише від його особистих зусиль, а й від підтримки компанії. На розвиток кар'єри працівників готельних підприємств впливають такі чинники, як керівник підрозділу, служба управління персоналом і колеги. Визначено загальні категорії тривалості кар'єри,

що залежать від віку працівника. Зовнішні фактори, які впливають на кар'єру, поділяються на дві групи: загальні (позаслужбові) та спеціальні (службові). Відзначено, що індустрія гостинності та відпочинку є специфічною сферою послуг, де велика увага приділяється особистим якостям працівників. Визначено основні особистісні якості, які є необхідними для ефективної роботи.

На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігається дефіцит фахівців із гнучкими навичками. SOFT SKILLS — це важливі для суспільства вміння, навички та компетенції, що взаємодіють не лише в навчальній та професійній діяльності, а й у повсякденному житті. SOFT SKILLS можна здобувати добровільно через освітні програми та різноманітні тренінги (публічні проекти на багатьох відкритих освітніх сайтах, безкоштовні курси), а також співпрацюючи зі навчальними програмами (така практична діяльність навчає командній роботі та управлінню проектами в процесі спілкування-розмов). (це буде гарним способом навчання). З вищесказаного можна зробити деякі висновки про SOFT SKILLS. SOFT SKILLS - це ті, які допомагають працівникам досягти успіху в майбутній професійній діяльності та успішно опанувувати її у швидкозмінному світі.

2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРОСНАЛУ ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» займається виробництвом пластикової тари, машин та обладнання для виробництва пластику та гуми. Пластикові контейнери є одним з найпоширеніших видів пакувальної продукції в Україні. Сфера застосування продукту досить широка. Різні види пластикової упаковки використовуються в хімічній, харчовій, будівельній та багатьох інших галузях промисловості. Крім того, вона стала незамінним помічником у повсякденному житті. Пластикові контейнери для меду та інших продуктів харчування користуються великою популярністю.

Завдяки унікальним характеристикам виробів і їх універсальному застосуванню, їх виробництво стало прибутковим бізнесом.

Дані, наведені в таблиці 2.1, були використані для оцінки рівня досягнення підвищеної ефективності при аварійних ситуаціях з прес-формами Plast [17].

Як показано в таблиці 2.1, чистий прибуток ПП «ПЛАСТ МОУЛД» від надзвичайного стану зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком на 10,0%, а з 2023 по 2022 рік — на 16,9%. Продуктивність праці змінилася в період з 2021 по 2023 рік. Чисельність працівників компанії протягом аналізованого періоду коливалася.

У 2022 році вартість матеріалів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» знизилася на 2,4% у порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році — на 9,0% порівняно з 2022 роком. Середньорічна вартість основних засобів на кінець року збільшилася. Заробітна плата в компанії зменшилася в 2022 році на 48,2% порівняно з попереднім роком, проте в 2023 році зросла на 83,8%.

Підприємство володіє певними активами для здійснення своєї господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	15687	17256	20180	10,0	16,9
Продуктивність праці, грн	145,3	325,6	237,4	у 2,2 раза	-27,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	108	53	85	-50,9	60,4
Матеріальні витрати, тис грн.	8968	8754	9540	-2,4	9,0
Вартість основних фондів на кінець року, тис грн.	593	652	780	9,9	19,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн.	3143	3446,5	4256	9,7	23,5
Матеріаловіддача, грн	1,7	2,0	2,1	17,6	5,0
Віддача основних засобів, грн.	26,5	26,5	25,9	-	-2,3
Фонд оплати праці, тис грн	13802,4	7142,3	13127,4	-48,2	83,8

Усі ресурси, що перебувають у власності підприємства і відображені в його балансі, складають активи підприємства (таблиця 2.2) (Додатки А1-А3) [17].

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал, тис грн	3270,7	3558,5	4156,5	8,8	16,8
Залучений капітал, тис грн	350,0	384,1	571,8	9,7	48,9
Вартість основних засобів на кінець року, тис грн	593	652	780	9,9	19,6
Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн	3143	3446,5	4256	9,7	23,5
Фондоозброєність, тис грн./особу	5,5	5,8	9,2	5,5	58,6
Дебіторська заборгованість, тис грн	3020	3312	3856	9,7	16,4
Кредиторська заборгованість, тис грн	402,3	472,4	622,2	17,4	31,7

Як показано в таблиці 2.2, капітал ПП «ПЛАСТ МОУЛД» зріс на 8,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 16,8% порівняно з

попереднім роком. Заборгованість компанії також зросла. Продуктивність праці в 2022 році підвищилася на 5,5% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 58,6% у порівнянні з 2022 роком. Це можна пояснити тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше за чисельність працівників. Для оцінки ефективності діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2021-2023 роках використовуються дані таблиці 2.3 [17].

Джерелами інформації для аналізу є форма 1 «Баланс» (Додатки А1-А3) та форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	15687	17256	20180	10,0	16,9
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	14689	16158	18161,6	10,0	12,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,94	0,94	0,90	-	-4,3
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	460	510	687,2	10,9	34,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,1	3,2	3,8	3,2	18,8
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	593	652	780	9,9	19,6
Фондовіддача, грн.	26,5	26,5	25,9	-	-2,3
Фондомісткість, грн.	0,038	0,038	0,039	-	2,6
Товари, тис грн.	75	82	122,6	9,3	49,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	108	53	85	-50,9	60,4
- робітників	89	45	72	-49,4	60,0
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	145,3	325,6	237,4	у 2,2 раза	-27,1
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	176,3	383,5	280,3	у 2,2 раза	-26,9
Фонд заробітної плати, тис грн	13802,4	7142,3	13127,4	-48,2	83,8
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	10650	11230	12870	5,4	14,6

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції, слід відзначити, що зміни в ній обумовлені зміною обсягів виробництва. Темпи зростання чистого прибутку у

2023 році перевищили темпи зростання витрат, що вплинуло на вартість однієї гривні реалізованої продукції. У 2022 році вартість 1 гривні реалізованої продукції залишилася на рівні 2021 року, а у 2023 році, порівняно з 2022 роком, знизилася на 4,3%. Протягом 2021-2023 років компанія залишалася прибутковою. Чистий прибуток у 2023 році зріс на 34,7% порівняно з 2022 роком, а рентабельність компанії зросла на 18,8% у 2023 році порівняно з попереднім роком. У 2021-2022 рр. спостерігалось зростання продуктивності праці співробітників сфери послуг, що стало позитивним фактором для компанії. Ресурси для отримання винагород протягом цього періоду варіювалися. Для повного аналізу діяльності компанії необхідно також вивчити структуру основних засобів та оборотного капіталу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни структури оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Оборотні активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Товари	75	2,4	82	2,4	122,6	2,9
Дебіторська заборгованість	3020	96,1	3312	96,1	3856	90,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	44	1,4	48	1,4	83	1,9
Інші оборотні активи	4	0,1	4,5	0,1	194,4	4,6
Усього	3143	100,0	3446,5	100,0	4256	100,0

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що в оборотних активах ПП «ПЛАСТ МОУЛД» переважає дебіторська заборгованість, частка якої у 2022-2023 роках становила 96,1%, а у 2023 році - 90,6%, за нею йдуть товари, частка яких незначно збільшилася з 2021 року до 2,4%, у 2023 році - до 2,9%.

Щоб було зрозуміліше, на графіку показано поточний склад активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» з 2021 по 2023 рік (рисунок 2.1). Решта ліквідних активів займають невелику частку.

Показники використання виробничого потенціалу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр. подано у таблиці 2.5.



Рисунок 2.1 – Динаміка структури оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що зростання фондівіддачі на тлі зниження капіталомісткості господарської діяльності вказує на більш ефективне використання основних засобів.

Таблиця 2.5 – Показники використання виробничого потенціалу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Фондовіддача, грн	26,5	26,5	25,9	-	-2,3
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,038	0,038	0,039	-	2,6
Матеріаловіддача, грн	1,7	2,0	2,1	17,6	5,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,57	0,51	0,47	-10,5	-7,8
Продуктивність праці, грн	145,3	325,6	237,4	у 2,2 раза	-27,1

З іншого боку, зниження матеріаломісткості господарської діяльності разом із підвищенням матеріаловіддачі вказує на зменшення обсягів матеріальних витрат підприємства. Для кращого розуміння цей процес візуалізовано на графіку

(рисунок 2.2).

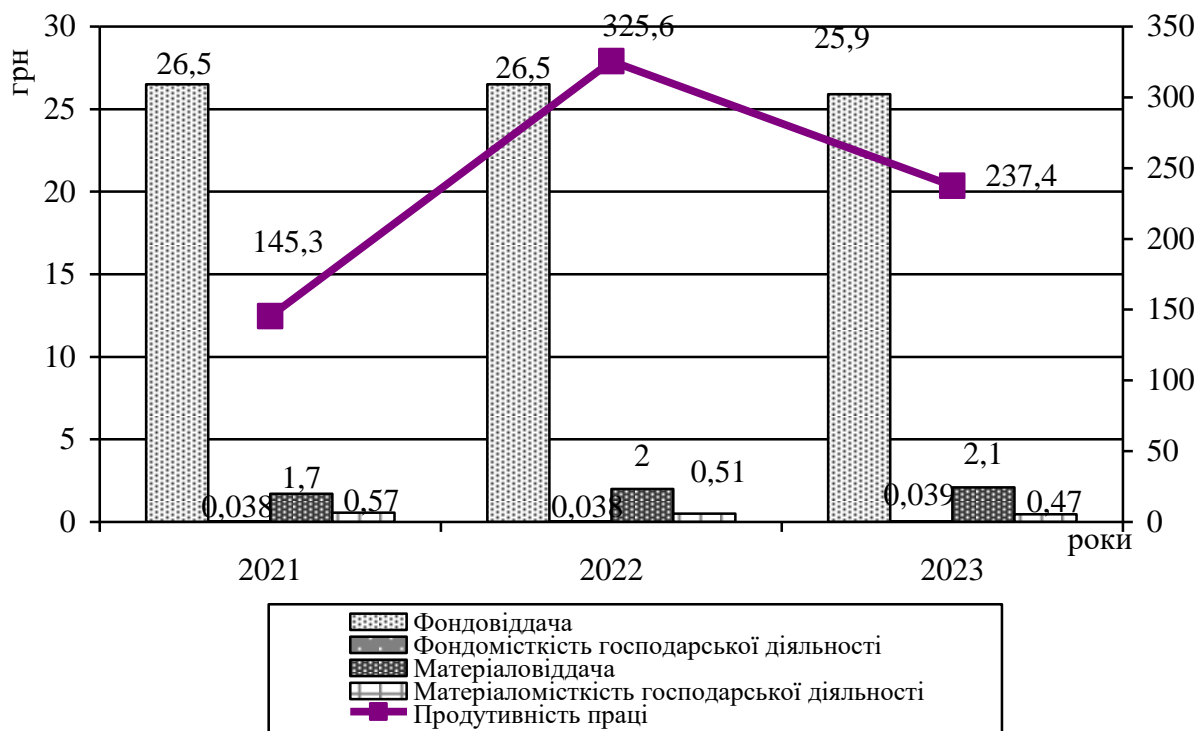


Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу
ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Фінансова діяльність має ключове значення в організаційно-управлінській роботі. Вона безпосередньо впливає на своєчасне і повне фінансування виробничо-господарської діяльності, розвиток підприємства та виконання фінансових зобов'язань перед державою, громадянами та іншими суб'єктами.

2.2 Аналіз забезпеченості персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Персонал підприємства виступає в якості стратегічного ресурсу, якість якого визначає кінцевий результат діяльності підприємства і ефективність його довгострокових функцій. Тому управління персоналом є важливою областю загальної системи управління підприємством. Одним з елементів управління персоналом є управління розвитком персоналу, яке дозволяє максимально

використовувати потенціал трудових ресурсів. Враховуючи поточну соціально-економічну ситуацію і умови невизначеності, перед персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД» стоять нові професійні завдання, що вимагають постійного розвитку і трансформації. Таким чином, саме безперервний процес розвитку допомагає бути конкурентоспроможним і відповідати вимогам сучасного персоналу.

Розглянемо склад та структуру працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» (таблиця 2.6) [17].

Таблиця 2.6 – Склад і структура працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	108	53	85	100,0	100,0	100,0
Керівники	5	2	4	4,6	3,8	4,7
Фахівці	9	4	6	8,4	7,5	7,1
Технічні службовці	5	2	3	4,6	3,8	3,5
Робітники	89	45	72	82,4	84,9	84,7

Аналізуючи зміни в чисельності працівників різних категорій ПП «ПЛАСТ МОУЛД» (таблиця 2.6) [17], можна відзначити, що більшість співробітників компанії складають робітники. З 2021 по 2023 роки частка робітників у загальному складі персоналу залишалася стабільною, перевищуючи 82,0%. У той же час, частка керівників становила менше 5,0%. Кількість спеціалістів варіювалася протягом аналізованого періоду.

Для більшої наочності динаміка чисельності персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» представлена графічно (рисунок 2.3).

В цілому, істотних змін в кадровій структурі ПП «ПЛАСТ МОУЛД» не відбулося, і співвідношення співробітників з 2021 по 2023 рік залишалось незмінним.

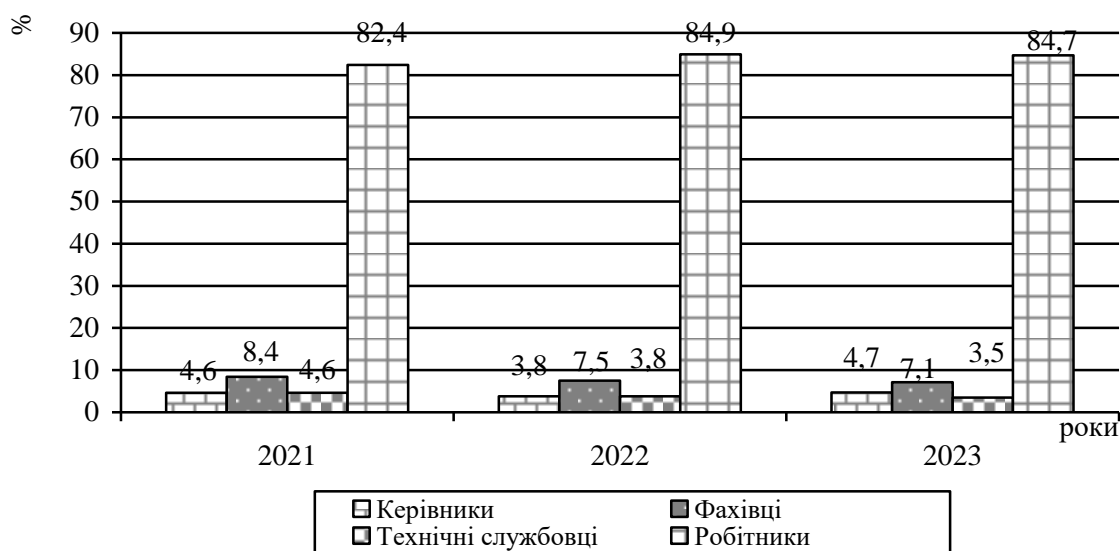


Рисунок 2.3 – Структура чисельності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Вікова структура визначається часткою працівників різних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.7) [17].

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за віком за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу за віком	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	108	100,0	53	100,0	85	100,0
- до 30 років	20	18,5	27	50,9	34	40,0
- 31-45 років	51	47,2	5	9,4	30	35,3
- 46-55 років	25	23,1	18	34,0	21	24,7
- старші 56 років	12	11,1	3	5,7	-	-

Як видно з таблиці 2.7 [17], у 2021 році найбільша кількість була у віковій групі 31-45 років, частка яких становила 47,5% від усіх співробітників, а в 2022-2023 роках найбільша кількість була у віковій групі до 30 років - 50,9% і 40,0% відповідно, і кількість співробітників до 30 років збільшилася від 20 до 34 років. Наступна за величиною частка припадає на вікову групу від 31 до 45 років, частка якої знизилася з 2021 року до 47,2%, а в 2022 році - до 9,4%. Кількість працівників у цій віковій групі зменшилася за період дослідження, тоді як кількість

працівників старше 56 років за період дослідження зменшилася. Щоб було більш зрозуміло, давайте розглянемо вікову структуру співробітників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» в графічному вигляді (рисунок 2.4).

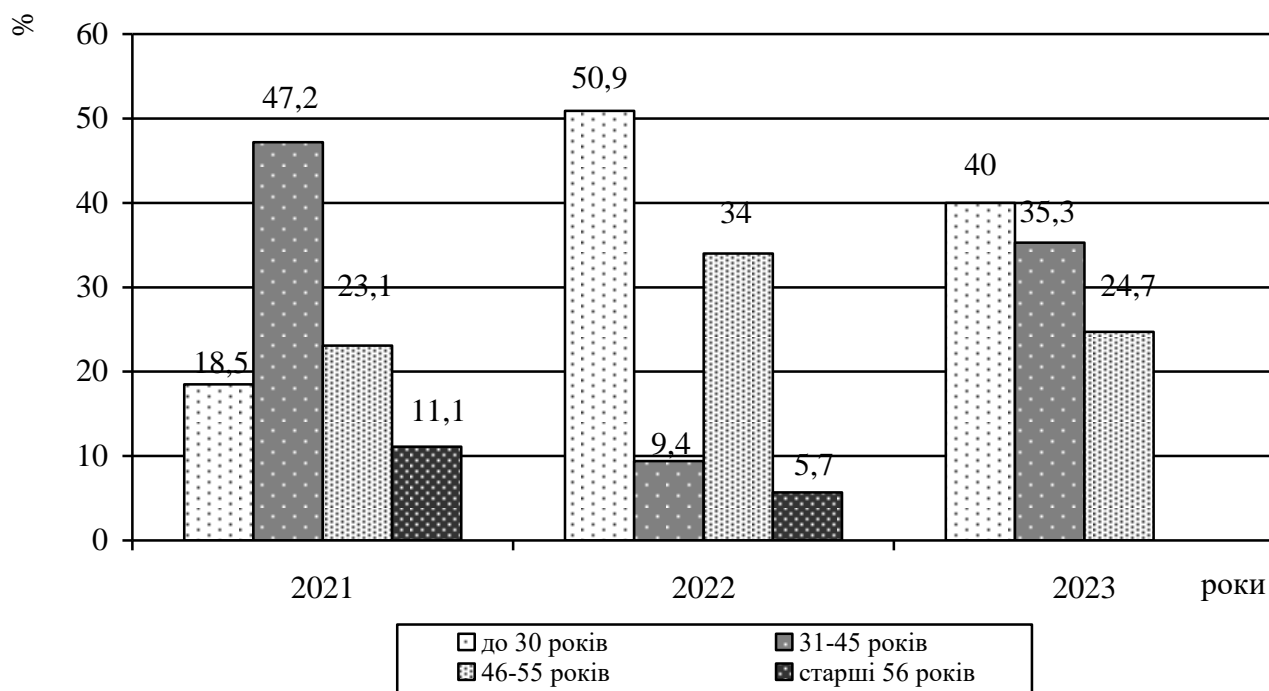


Рисунок 2.4 – Структура чисельності за віком ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників за стажом роботи на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» (таблиця 2.8).

У 2021 році найбільше число співробітників мали стаж роботи від 1 до 5 років, але в 2022 році цей показник дещо знизився. Наступна група складається з працівників з досвідом роботи від 6 до 10 років. Відсоток співробітників зі стажом роботи від 11 до 20 років за період дослідження змінився незначно.

Таким чином, можна зробити висновок, що команда складається із співробітників з достатнім досвідом роботи.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за стажем роботи за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2022-2021рр	2023-2022рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	108	100,0	53	100,0	85	100,0	-55	32
- 1-5 років	52	48,1	18	34,0	26	30,6	-34	8
- 6-10 років	44	40,8	26	49,1	38	44,7	-18	12
- 11-20 років	12	11,1	9	16,9	21	24,7	-3	12
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Для кращого сприйняття структури персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за віковими групами розглянемо її у графічному вигляді (рисунок 2.5).

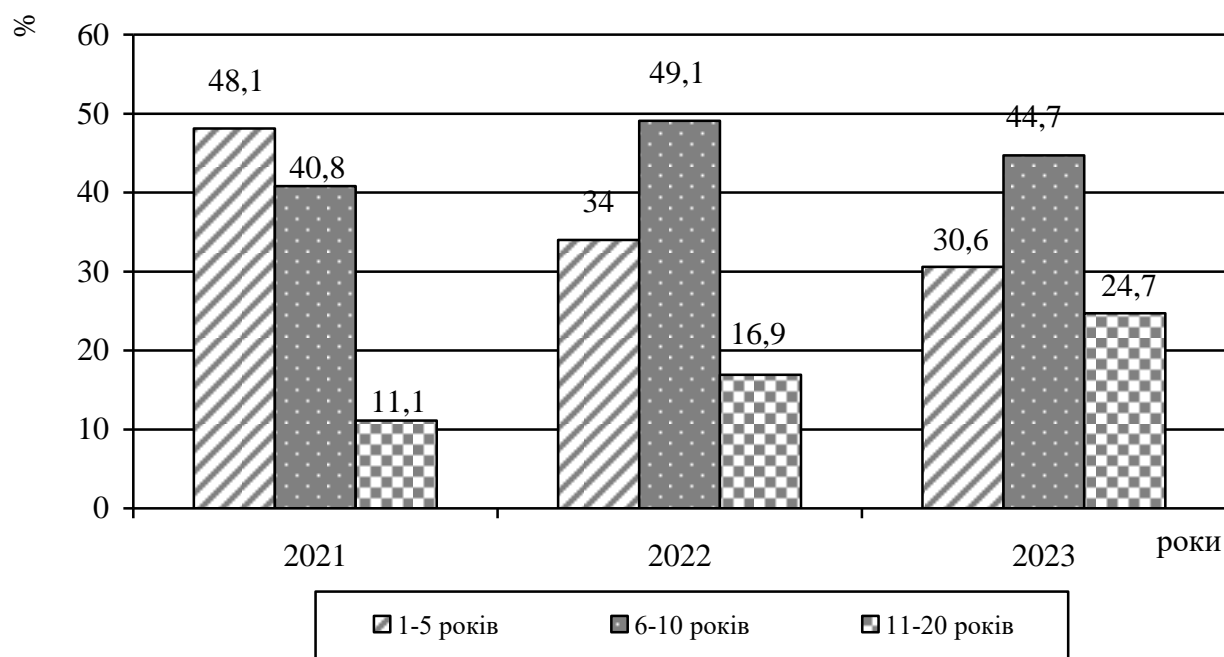


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за стажем роботи ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Крім того, при оцінці штатного розкладу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» важливо виявити плінність кадрів і їх причини. Однією з передумов ефективної роботи персоналу є його стабільність. Для цього необхідно проаналізувати плінність кадрів, включаючи прийом на роботу, звільнення та лікування (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз руху персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023

рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	108	53	85	-55	32
Прийнято працівників, осіб	26	11	25	-15	14
Вибуло працівників, осіб	19	48	12	29	-36
Коефіцієнт обороту по прийому	0,241	0,208	0,294	-0,033	0,086
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,176	0,906	0,141	0,73	-0,765

З таблиці 2.9 видно, що середня чисельність співробітників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» коливалася в період з 2021 по 2023. In у 2022 році вона скоротилася на 55 осіб, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, збільшилася на 32 особи. При цьому чисельність співробітників скоротилася в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 15 осіб, а в 2023 році до 2022 року на 14 осіб.

Оборот у 2022 році знизився до 2021 року на 0,033 процентного пункту порівняно з 2022 роком на 0,086 процентного пункту. Коефіцієнт обороту при виході на пенсію в 2022 році збільшився до 2021 року на 0,73 процентного пункту порівняно з 2022 роком на 0,765 процентного пункту. Коефіцієнт обороту при виході на пенсію збільшився в 2023 році на 0,765 процентного пункту порівняно з 2023 роком на 0,086 процентного пункту.

Розглянемо мобільність працівників на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» (рисунок 2.6).

Компаніям потрібно заохочувати молодих працівників, оскільки вони більш мобільні, креативні та більш сприйнятливі до інновацій, ніж їхні працівники в інших вікових групах. У той же час ці працівники ще не знайомі з виробничими і технічними процесами і не володіють достатнім досвідом і навичками. Крім того, ця група має більш високий рівень обороту, ніж інші групи.

Тому структура співробітників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дуже добре підготовлена. Менеджери, спеціалісти та службовці компанії мають необхідний

рівень освіти для виконання поставлених завдань. Вікова структура робочої сили характеризується переважанням жіночої робочої сили, що пояснюється характером бізнесу.

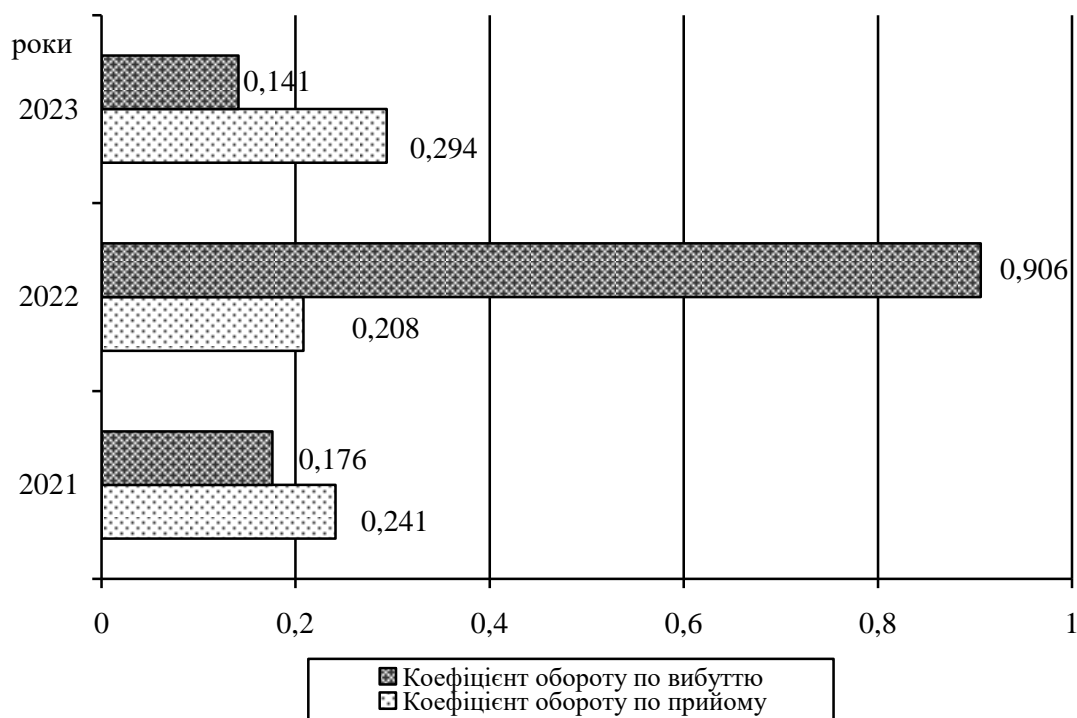


Рисунок 2.6 – Мобільність персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Кадрова політика ПП «ПЛАСТ МОУЛД» відповідає ринковим умовам ведення бізнесу, і її основна мета полягає в тому, щоб кожне робоче місце і посада були укомплектовані кваліфікованим персоналом з відповідними професіями та досвідом роботи, як зараз, так і в майбутньому.

2.3 Оцінювання SOFT SKILLS як ключових компетенцій кар'єрного розвитку на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

В умовах турбулентності навколишнього середовища ПП «ПЛАСТ МОУЛД» все частіше стикається з необхідністю швидкої адаптації бізнесу до технологічного прогресу, а значить, і збереження стійкої конкурентної переваги.

В ході вивчення ставлення робітників і діючих менеджерів до наявності і

необхідності розвитку soft skills серед персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД», робітники і менеджери повинні підготуватися до розвитку soft skills.

Для аналізу ситуації були зібрані дані про визнання важливості кожної навички з групи soft skills учасниками фокус-групи і вимірянні з використанням 5-бальної шкали Ріккерта [17]. Тут 1 означає, що респондент категорично не згоден з затвердженням анкети, 2 – не згоден, 3 – нейтральний або не визначився з відповіддю, 4 – згоден, 5 - я повністю згоден. Розуміння суті soft skills, сприйняття співробітниками і керівниками ПП «ПЛАСТ МОУЛД» відображено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка респондентами важливості soft skills

Респонденти	Сприйняття респондентами soft skills	Результати оцінки, од.	Частка, %
Робітники	Поєднання набутих навичок роботи з людьми, соціальні навички, комунікативні навички та природне вміння спілкуватися.	16	20
	Особисті якості, що дозволяють ефективно та гармонійно взаємодіяти з іншими людьми.	27	33
	Придбані з досвідом роботи навички орієнтуватися в своєму середовищі і добре працювати в галузі	38	47
Менеджери	Поєднання набутих навичок роботи з людьми, соціальні навички, комунікативні навички та природне вміння спілкуватися.	7	35
	Особисті якості, що дозволяють ефективно та гармонійно взаємодіяти з іншими людьми.	5	25
	Придбані з досвідом роботи навички орієнтуватися в своєму середовищі і добре працювати в галузі	8	40

З таблиці 2.10 видно, що більшість робітників (47%) вважають, що гнучкі навички - це навички, набуті на робочому місці для того, щоб орієнтуватися в навколишньому середовищі. 40% керівників також вважають, що гнучкі навички сприяють підвищенню ефективності обов'язків. Метою опитування також було зрозуміти обізнаність робітників та керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» про важливість індивідуальних soft skills для роботи на підприємстві. Було запропоновано вибрати найбільш важливі з них: лідерство, робота в команді, комунікація, трудова етика, вміння вирішувати проблеми, гнучкість і навички

міжособистісного спілкування. Результати опитування представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка значимості гнучких навичок

Респонденти	Значимість для роботи в індустрії гостинності окремих soft skills	Результат, од.	Частка, %
Робітники	Лідерство	5	6
	Вміння працювати в команді	7	9
	Комунікація	11	14
	Трудова етика	13	16
	Уміння вирішувати проблеми	25	23
	Гнучкість	5	6
	Навички міжособистісного спілкування	15	26
Менеджери	Лідерство	4	20
	Вміння працювати в команді	4	20
	Комунікація	2	10
	Професійна етика	2	10
	Уміння вирішувати проблеми	2	10
	Гнучкість	4	20
	Навички міжособистісного спілкування	2	10

Як показано в таблиці 2.11, значна кількість робітників оцінює комунікативні навички як гнучкість (14%), а потім трудову етику (16%), навички вирішення проблем (23%) та міжособистісні навички (26%), але дуже мало робітників цінують лідерські якості (6%) та гнучкість (6%). Очевидно, що така ситуація пов'язана з тим, що комунікабельність, навички вирішення проблем і міжособистісного спілкування використовуються робітниками в повсякденному житті, хоча можливість проявити свої лідерські якості при роботі в команді надається їм не так часто. Це говорить про те, що педагогічний елемент повинен бути наповнений завданнями, які забезпечують всебічний особистісний розвиток абітурієнта. Низька оцінка робітниками необхідності розвитку лідерських якостей і здатності гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища істотно знижує привабливість не тільки для співробітників, але і для роботодавців, які шукають амбітних потенційних менеджерів. Відповіді менеджерів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» підтверджують цей висновок. Аналізуючи результати їх відповідей, ми можемо підтвердити, що на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» вміння працювати в команді і гнучкість у прийнятті рішень є пріоритетами при відборі персоналу.

Цей результат ще раз підтверджує необхідність зміщення акценту на можливість розвитку навичок командної роботи і прояву лідерських якостей робітники в динамічних умовах, оскільки ці soft skills сприяють швидкій адаптації на робочому місці і реалізації власного потенціалу співробітників, коли вони домагаються прогресу. Крім того, були отримані відповіді від робітників та керівників підприємств, що займаються надзвичайними ситуаціями, пов'язаними з литтям під тиском, про те, що вони визнають наявність гнучких навичок з точки зору їх корисності в кар'єрі [18, с. 115].

У таблиці 2.12 наведено статистичні дані про оцінку характеристик гнучких навичок двома групами респондентів.

Таблиця 2.12 - Ставлення респондентів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» до soft skills

Важливість гнучких навичок	Респонденти	Середня
Гнучкі навички мають значення для кар'єри	Робітники	3,9
	Менеджери	4,7
Гнучкі навички важливі для отримання пропозицій роботи	Робітники	3,1
	Менеджери	4,5
Гнучкі навички важко засвоїти у порівнянні з професійними знаннями	Робітники	4,3
	Менеджери	4,4
Гнучкі навички неможливо покращити на робочому місці	Робітники	3
	Менеджери	2,1
Гнучкі навички менш важливі, ніж професійні знання	Робітники	3,6
	Менеджери	1,6

Для порівняння відповідей робітників і керівників був проведений незалежний вибірковий t-критерій. Наша нульова гіпотеза полягає в тому, що думки представників обох груп завжди збігаються з думками робітників про важливість гнучких навичок в надзвичайних ситуаціях, пов'язаних з формуванням пластмас.

Думки двох груп респондентів сходяться в тому, що освоєння soft skills вимагає більше зусиль, ніж чисто професійних знань, а гнучкі навички можуть бути поліпшені в процесі роботи (похибка нульової гіпотези становить понад 5%). Відмінності в думках керівників і робітників можна пояснити педагогічною складовою програми навчання, починаючи з першої співбесіди і закінчуючи

теорією важливості soft skills для роботодавців у таблиці 2.13 представлені результати опитування про думки і ставлення робітників і менеджерів до важливості soft skills в різних сферах діяльності. аспекти професійного та особистого життя.

Таблиця 2.13 - Оцінка важливості soft skills в різних аспектах

Гнучки навички	Респонденти	Середня
Вміння взаємодіяти з оточення	Робітники	4,01
	Менеджери	4,25
Просування по службі	Робітники	4,25
	Менеджери	4,55
Пошук роботи	Робітники	4,03
	Менеджери	3,85
Успішність	Робітники	3,185185
	Менеджери	4,55

Незалежний вибірковий тест t, проведений на основі відповідей про академічну успішність, показує, що як керівники, так і робітники вважають, що soft skills не важливі для академічної успішності. Респонденти висловили однакову одностайну думку про важливість soft skills для взаємодії з навколишнім середовищем.

У таблиці 2.14 наведені результати порівняння думок робітників і керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» про важливість певних професійних навичок для працевлаштування.

Робітники сумнівалися у важливості лідерства, командної роботи та навичок управління часом під час найму.

Таблиця 2.14 - Значення гнучких навичок з погляду респондентів

Гнучкі навички	Респонденти	Середня
Лідерство	Робітники	4,03
	Менеджери	4,45
Командна робота	Робітники	2,75
	Менеджери	4,55
Рішення проблемних ситуацій	Робітники	4,71
	Менеджери	3,6
Прийняття рішень	Робітники	2,85
	Менеджери	4,15
Управління часом	Робітники	3,15
	Менеджери	4,35

Керівництво ПП «ПЛАСТ МОУЛД» також зазначає, що при прийомі на роботу молоді фахівці не приділяють особливої уваги вмінню розпоряджатися своїм часом, але в цілому думки про командну роботу, лідерство та інші навички знову розділилися.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз процесу формування та професійного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволяє зробити такі висновки:

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» спеціалізується на виробництві пластикової тари та виробів з пластика. Аналіз фінансової діяльності показав, що чистий прибуток підприємства в 2022 році збільшився на 10,0% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році - на 16,9% порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці змінювалася, а середня кількість працівників коливалася протягом досліджуваного періоду.

Матеріальні витрати на виробництво ПП «ПЛАСТ МОУЛД» знизилися на 2,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшилися на 9,0% порівняно з 2022 роком. Середньорічна вартість основних засобів на кінець року зросла. Заробітна плата в 2022 році знизилася на 48,2% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році збільшилася на 83,8% порівняно з 2022 роком.

Розглядаючи динаміку зміни кількості працівників за окремими категоріями ПП «ПЛАСТ МОУЛД», можна зробити висновок, що більшість працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» - це робітники: частка робітників у загальній кількості працівників у 2021-2023 роках змінювалася незначно і становила понад 82,0%. Кількість професіоналів коливалася протягом досліджуваного періоду.

Найчисленнішою групою у 2021 році була група у віці 31-45 років, з 2022 по 2023 рік на неї припадало 47,5% від загальної кількості працівників, найчисленнішою групою була група у віці до 30 років, на яку припадало 50,9% та 40,0% відповідно, а кількість працівників у віці до 30 років зросла з 2022 по 2023

рік. від 20 до 34. Найчисленніша група була у віковій групі 31-45 років, частка якої знизилася з 2021 року до 47,2%, у 2022 році - до 9,4%. За досліджуваний період кількість співробітників у цій віковій групі скоротилася. Коефіцієнт плинності пенсіонерів знизився в 2022 році, а в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком, збільшився на 0,086 процентних пункту. Коефіцієнт плинності пенсіонерів збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком знизився на 0,765 процентних пункту.

Отже, на основі проведеного аналізу, працівники та менеджери, які працюють в умовах надзвичайних ситуацій, пов'язаних із виробництвом пластмас, мають різні погляди на важливість різних категорій м'яких навичок. Ці дві групи відрізняються в оцінці впливу певних навичок на успіх у роботі та кар'єрний ріст. Працівникам необхідно створити умови для розвитку не лише технічних професійних навичок, а й широкого спектру міжособистісних компетенцій.

3 НАПРЯМИ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ КАР'ЄРНОЇ ТРАЄКТОРІЇ НА ПП «ПЛАСТ МОУЛД» НА ЗАСАДАХ ОВОЛОДІННЯ ТА РОЗВИТКУ УНІВЕРСАЛЬНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ SOFT SKILLS

3.1 Розробка ефективних методів та засобів розвитку SOFT SKILLS

Нещодавно керівники найпередовіших компаній України поділилися своїми думками про навички, необхідні успішним співробітникам. Серед цих навичок-необхідність працювати з клієнтами і спілкуватися іноземною мовою при спілкуванні в міжнародній команді розробників, вміння працювати в команді, навички ефективної комунікації і послідовність реалізації проекту. Навички ефективної комунікації, а також управління проектами від початкового спілкування з замовниками до презентації готового рішення [19].

Мета цього заходу-знайти ефективні шляхи та інструменти для підвищення рівня розвитку soft skills працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Сучасні конкурентоспроможні працівники повинні мати не лише професійні навички, а й soft skills, тому при організації освітнього процесу важливо враховувати очікувані результати та цілі навчання. Сучасні роботодавці вимагають від кандидатів творчого мислення і навичок тайм-менеджменту, комунікативних навичок, навичок створення мереж, навичок управління проектами і т.д. крім того, необхідно володіти ефективною командною роботою, навичками управління проектами та ефективною командною роботи в команді [20, с. 83].

Крім професійних навичок, необхідно розвивати soft skills - стратегічні навички, особисту ефективність, управлінські навички. До першої групи відноситься вміння спілкуватися. У цю групу входять наступні здібності: навички ведення переговорів, вміння ефективно спілкуватися з використанням різних інструментів, вміння працювати в команді, міжособистісне спілкування, навички переконання, вирішення спорів, групове прийняття рішень, презентація. Комунікативні навички важливі для успіху спеціаліста з інформаційних

технологій [21, с. 239].

До другої групи відносяться навички, такі як управління часом, відповідальність, стійкість до стресу, здатність досягати поставлених цілей, креативність та аналітичне мислення. Агресивність та інновації необхідні для успіху ПП «ПЛАСТ МОУЛД» фахівці повинні постійно вдосконалюватися та приділяти все більшу увагу компаніям з цікавими проектами, новими технологіями та прозорими системами організації роботи.

Третя група включає навички управління, засновані на вмінні працювати в команді. Вміння формувати згуртовану команду, комунікаційну систему між членами команди, лідерські здібності та здатність мотивувати членів команди є ключовими факторами в розробці програмного забезпечення [22, с. 162].

Щоб успішно працювати, спеціалісти повинні мати стратегічні навички. Ці навички становлять 4-ту групу та охоплюють здатність приймати важливі стратегічні рішення з використанням новітніх технологій, працювати в умовах ризику, планувати власну діяльність і роботу команди розробників, а також ефективно делегувати повноваження [23].

Працівники повинні вміти аналізувати, інтегрувати, оцінювати та приймати рішення щодо даних та повідомлень, що становить 5-ту групу компетенцій розробленої класифікації.

На малюнку 3.1 показана класифікація soft skills, які необхідно розвинути для успішного розвитку та найму майбутніх фахівців ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Професійні та soft skills майбутнього працівника можуть бути вдосконалені через організацію освітньої діяльності з використанням змішаних методів навчання. Для вимірювання рівня розвитку soft skills у таблиці 3.1 (Додаток Г) наведено приклади показників структурних елементів цих навичок. Кожен показник оцінювався за 100-бальною шкалою. Згідно з структурою, що представлена на малюнку 3.1, була створена модель, яка включає цілі, концепції, процедури, зміст і методологію, методи та діагностику, а також результати для формування і розвитку soft skills у фахівців (рисунок 3.2) (Додаток Д).

Головною метою розробленої моделі є вдосконалення рівня soft skills у

фахівців.

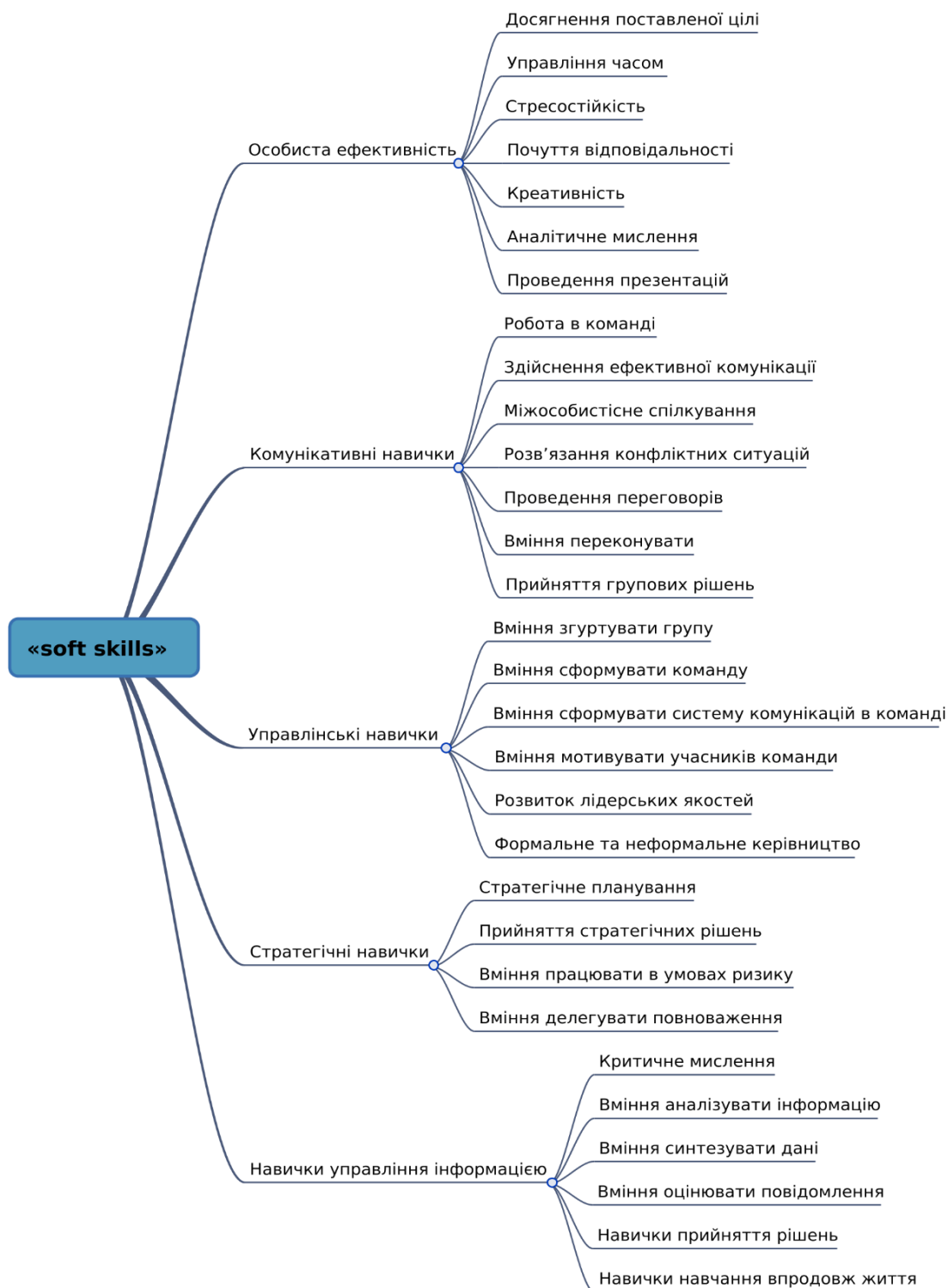


Рисунок 3.1 - Структура «soft skills» майбутніх фахівців ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Концептуальна складова включає затверджені стандарти, освітні програми та плани навчання фахівців за вищевказаними спеціальностями [24].

Цей компонент включає в себе перелік особистих компетенцій, необхідних для успішного працевлаштування фахівців, а також складову soft skills, яка

відповідає вимогам роботодавця. Процес розвитку soft skills складається з трьох етапів:

1. Перший етап (підготовчий) полягає в оцінці рівня сформованості soft skills по всіх компонентах та забезпеченні розвитку комунікативних і управлінських навичок через виконання групових проектів.

2. Другий етап (спеціалізований) дозволяє фахівцям ПП «ПЛАСТ МОУЛД» виконувати міні-проекти, групові та індивідуальні завдання, а також курсові проекти, що входять до навчальних дисциплін.

3. Третій етап (інтеграційний) спрямований на розвиток навичок стратегічного управління, особистої ефективності та управління інформацією в межах участі в міждисциплінарних проектах.

Зміст і методологічні аспекти повинні відповідати вимогам навчальних планів, робочих програм дисциплін, програм практики, а також конкретному змісту освітніх проектів, що реалізуються в рамках освітнього процесу із застосуванням відповідних методів навчання.

Технічний компонент моделі визначає навчальні курси та інші послуги з управління проектами [26, с. 161].

Компоненти діагностики та ефективності описують методи оцінки, такі як анкетування, аналіз ефективності, Освітній нагляд, професійна оцінка та опитування. Модель показує, що якщо рівень особистих навичок недостатній, то рівень soft skills і результати технічних компонентів повертаються для коригування змісту кожного компонента.

У процесі виконання проектного завдання співробітник виконував груповий проект. Метою організації такої роботи проектною групою був розвиток можливостей відділів комунікації та управління.

Зокрема, покращилося управління часом (майже на 11%), лідерські якості (на 8%), наполегливість і здатність висловлювати різні точки зору (на 2%).

Оцінюючи поліпшення soft skills за період реалізації проекту, співробітники відзначили зростання таких навичок, як стратегічне управління (+13%), Особиста ефективність (майже +8%) і управління інформацією (+10,2%). Респонденти

оцінили свій вплив на кожен елемент soft skills (таблиця 3.1) за наступною шкалою відповідно до показників, визначених у таблиці 3.2 (Додаток Е).

Таким чином, можна зробити висновок, що застосування розробленої моделі найбільш ефективно при розвитку компонентів soft skills: навичок управління інформацією (П1, П5-П6), стратегічних навичок (С1, С4), управлінських навичок (U1, U3), комунікативних навичок (k1, К3) і особистісних якостей. ефективність (OE4, OE7).

Можна зробити висновок, що вони найефективніше сприяють розвитку особистої ефективності (рис. 3.3).

Для фахівців ПП «ПЛАСТ МОУЛД» наявність soft skills, або м'яких навичок, є необхідною умовою для успішного працевлаштування. З усіх м'яких навичок були виділені найбільш важливі для майбутнього працевлаштування в ПП «ПЛАСТ МОУЛД» і розділені на 5 груп: управління, комунікація і особиста ефективність.

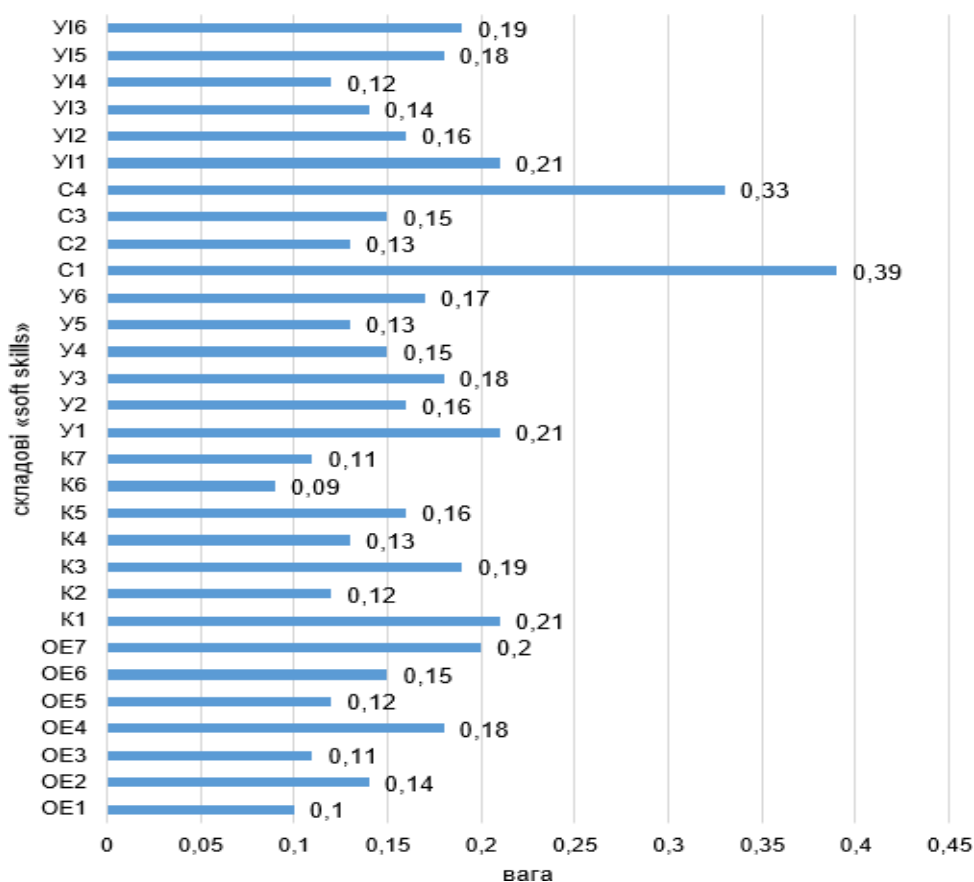


Рисунок 3.3 - Результати впровадження моделі розвитку «soft skills» для удосконалення окремих складових працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Для кожної групи було визначено показники та рівень розвитку відповідних навичок фахівців згідно з розробленою моделлю розвитку soft skills [27]. Розвиток м'яких навичок на підготовчому етапі (комунікативні та управлінські навички), етапі спеціалізації (особиста ефективність) та етапі інтеграції (стратегічний менеджмент, управління інформацією, особиста ефективність) за допомогою хмарних інструментів та методів проектного навчання дозволив оцінити ефективність проекту.

В процесі експерименту рівень ефективності окремих осіб підвищився на 15,3%, комунікативних навичок – на 16,7%, управлінських навичок – на 10,7%, стратегічних навичок – на 12,3%, а навичок управління інформацією – на 10,2%. Отже, запропонована модель розвитку soft skills є ефективною та може бути застосована для фахівців ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

3.2 Інноваційний коучинговий підхід щодо розвитку SOFT SKILLS на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Коучинг є ключовим інструментом для досягнення успіху людини як особистості, оскільки він сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на ринку праці, в компанії та в особистому житті. Завдяки його впровадженню підвищується рівень підготовки фахівців, з'являється можливість для професійного розвитку, розвитку навичок навчання та самовдосконалення. Коучинг є особливо важливим у сфері менеджменту та консалтингу. Багато консультантів з коучингу розглядають його не лише як метод навчання, але й як систему філософії, технік і методик, що допомагають ставити та досягати цілей у найкоротший термін, враховуючи вимоги сучасного життя. Для українських підприємств головним завданням є розвиток людських ресурсів, що дозволяє максимально підвищити ефективність роботи персоналу. Оскільки світ постійно змінюється, людям необхідно бути конкурентоспроможними на ринку праці, що

веде до потреби у постійному розвитку та використанні додаткових можливостей через коучів і наставників [28, с. 158].

Співпраця з коучами надає керівникам і топ-менеджерам низку переваг: вона сприяє подоланню особистих обмежень, що заважають розвитку взаємин і досягненню стратегічних результатів. Це дозволяє розвивати впевненість в собі, управлінські навички та здійснювати вплив на організаційні зміни в рамках загальної стратегії розвитку бізнесу. Такий підхід сприяє формуванню бачення розвитку компанії на основі особистих цінностей. Розвиток управлінських навичок дозволяє краще зрозуміти, як особистий стиль впливає на інших, а також покращує здатність впливати на людей і розкривати їх потенціал. Крім того, коучинг допомагає розвивати впевненість у собі, навички управління конфліктами, вміння ставити питання, які надихають і мотивують, а також надає підтримку у подоланні професійних труднощів і кар'єрних невдач, що позитивно впливають на мотивацію і лояльність співробітників.

Під час коучингових сесій команда працює над програмою, яку розробила сама. На наступній сесії здійснюється оцінка досягнутого прогресу в реалізації поставлених цілей. Цей процес спрямований на те, щоб команда поступово прийшла до спільного бачення вирішення проблем і спільно прийняти цінності та цілі. Алгоритм застосування методів командного коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» зображено на малюнку 3.4.

Будь - яка компанія завжди повинна розвиватися, тому що розвиток-це ключ до її ефективного функціонування. Забезпечення розвитку підприємства, в першу чергу, передбачає розвиток співробітників. Варто відзначити, що в умовах, що змінюються операційного середовища підприємства розвиток співробітників має включати в себе використання різних передових методів, методик, інструментарію і технологій. Все це дозволяє визначити актуальність вивчення процесу проведення коучингу на підприємстві, його основних етапів, видів і порядку реалізації, а також здійснити чітку координацію дій учасників взаємодії щодо визначення коучингу [31, с. 298].

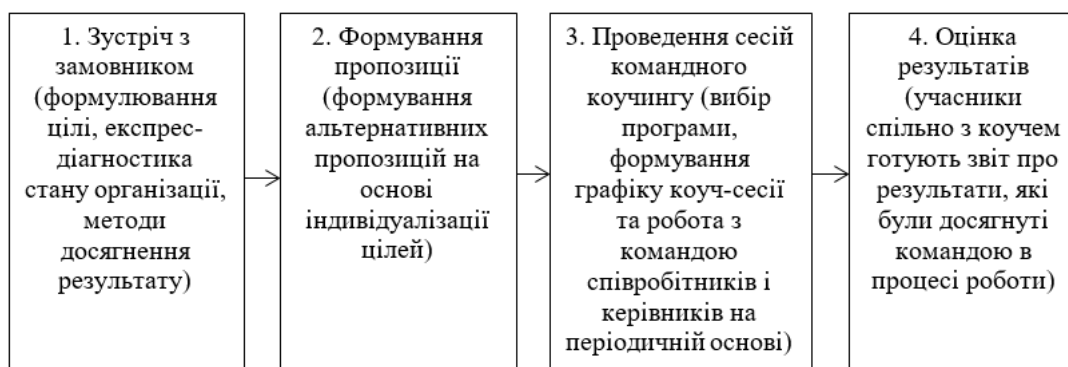


Рисунок 3.4 – Застосування командного коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Впровадження і розвиток коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» включає в себе перелік етапів впровадження коучингу, основні характеристики цих етапів і їх взаємозв'язку в графічному режимі. Модель впровадження коучингу призначена для реалізації програм розвитку співробітників на підприємстві. На основі вивчення та узагальнення літературних джерел [28-30] нами була запропонована типова модель впровадження коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Розглянемо послідовність процесу впровадження коучингу (рисунок 3.5).

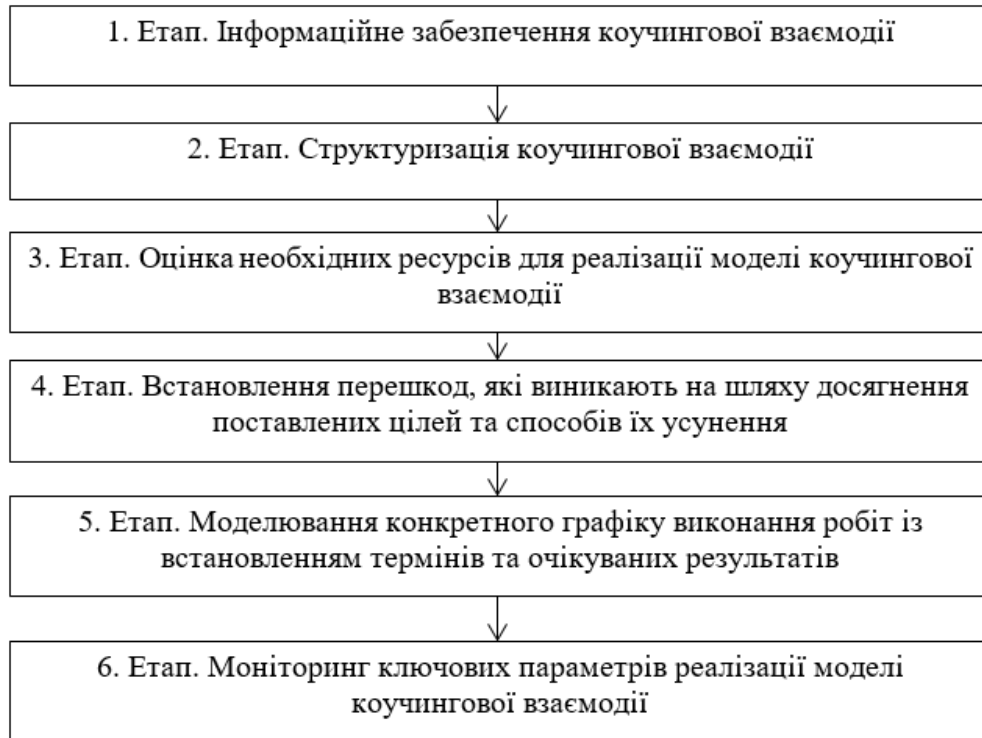


Рисунок 3.5 - Модель процесу реалізації коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

На першому етапі, щоб успішно провести коучинг на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», тренер повинен спочатку провести діагностику розвитку співробітника. При цьому в якості основи для діагностики використовуються різні параметри, в основному: ефективність роботи, здібності співробітника, його позитивні і негативні характеристики. Крім того, щоб розробити програму коучингової взаємодії, тренерам необхідно проаналізувати, як співробітники оцінюють себе і позицію своїх співробітників [32, с. 276]. Потім, на цьому етапі, оцінка проводиться з 3-х позицій: оцінка тренером, самооцінка співробітником і оцінка самим співробітником.

Другий етап. Структурування коучингових взаємодій. На цьому етапі визначаються основні цілі, які співробітник має намір досягти. Виходячи з плану, запропонованого коучем, співробітник створює дерево цілей, яких хоче досягти. Результатом цього є вибір пріоритетних цілей та формулювання необхідних завдань для досягнення цих цілей.

Третій етап. Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації коучингу. На цьому етапі співробітник (клієнт коучингу) аналізує ресурси, що є в його розпорядженні для досягнення поставленої мети. Коуч перевіряє, чи вистачає ресурсів для успішної реалізації плану. У разі недостатності ресурсів шукаються способи забезпечення необхідними засобами.

Четвертий етап. Визначення перешкод, які можуть заважати досягненню поставлених цілей, та розробка способів їх усунення. Залежно від обмежень або можливостей, які можуть впливати на коучинг, тренер визначає пріоритети та виявляє, які чинники гальмують розвиток співробітника, на основі оцінки його поточного стану та поставлених цілей.

П'ятий етап. Моделювання детального графіку роботи з урахуванням термінів і очікуваних результатів. Метою цього етапу є встановлення чіткої взаємодії між коучем і клієнтом, визначення обсягу роботи, необхідної для виконання коучингу, встановлення термінів виконання завдань, а також аналіз ефективності і доцільності впровадження коучингу на підприємстві.

Завершальним етапом процесу впровадження коучингу є 6-й етап

моніторингу ключових параметрів реалізації моделі взаємодії з коучингом. Кільце моніторингу-це постійне вивчення стану чогось з метою встановлення відповідності між фактичним станом і запланованим.

Моніторинг дає змогу оцінити рівень коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», виявити слабкі місця у розвитку співробітників і визначити напрямки для подальшого розвитку коучингу в компанії. Результатом застосування цієї моделі є розвиток та реалізація потенціалу працівників, а також збільшення їхнього внеску в успішний розвиток діяльності підприємства.

Аналізуючи особливості індивідуального та командного коучингу, можна сформулювати основні результати впровадження цієї технології в діяльність ПП «ПЛАСТ МОУЛД» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Результати впровадження коучингу як методу стратегічного управління в діяльність ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Індивідуальний коучинг	Командний коучинг
<p>Розвивайте здібності та комунікативні навички. Прискорюйте процес змін, які лідери впроваджують у компанії. Підтримуйте менеджера під час вступу на нову посаду або делегування нових повноважень. Підтримуйте на етапі реалізації нових проектів і нових завдань. Це забезпечує сприятливий клімат в команді і допомагає налагодити комунікацію, в тому числі при вирішенні спорів. Це допомагає скласти індивідуальний план розвитку і підвищити самостійність і відповідальність людини. Це допомагає керівнику знайти спільне бачення розвитку компанії та узгодити індивідуальні цілі з цілями організації. Прискорює процес прийняття ефективних рішень в складних ситуаціях. Знаходить нові способи ефективної співпраці та встановлює продуктивні особисті стосунки</p>	<p>Він висвітлює місію, цінності, правила, підходи та процедури, загальні для всієї команди, які забезпечують найкращі результати. Підвищуйте задоволеність роботою та покращуйте командний Клімат. Зменшуйте конфлікти та укладайте взаємні угоди. Розробляйте стратегії та плани для досягнення цілей. Терміни і підготовка відповідальною особою докладного плану прийняття рішень (в залежності від завдання). Підвищення загальної ефективності роботи, включаючи створення робочої команди, формування культури відповідальності та зміцнення згуртованості. Залучення співробітників в загальну діяльність і поліпшення якості комунікації. Генерація нових ідей і підходів в областях, необхідних для бізнесу (наприклад, формування нової конкурентної переваги, виведення на ринок нових продуктів, управління змінами в нових проектах), управління проектами (від іншого відділу до всього підприємства), PR окремих осіб і компаній</p>

Тренери забезпечують досягнення значних результатів, таких як підвищення продуктивності праці, перевищення встановлених цілей і планів, а

також генерування корисних ідей, реалізація яких допоможе вийти на нові ринки і забезпечить додаткові доходи, покращить кар'єрні перспективи та загальне самопочуття працівників. В умовах високої конкуренції ці методи стали важливим інструментом для керівників високого рівня, які активно застосовують їх у своїй практиці. Для сучасних організацій коучинг став важливим інструментом управління людськими ресурсами, що використовується для планування, підбору, адаптації, мотивації, навчання, розвитку, сертифікації та оцінки співробітників.

Тренери можуть сприяти розкриттю потенціалу співробітників організації через покращення цілей, підвищення продуктивності, коригування планів або впровадження цінних ідей. Це, у свою чергу, допомагає виводити компанію на нові ринки, створювати можливості для доходу, кар'єрного росту і загального поліпшення добробуту працівників. Ефективний коучинг у робочому колективі сприяє досягненню цілей організації, а його принципи реалізуються не лише співробітниками, які прагнуть до кар'єрного розвитку, а й усією компанією в контексті її еволюції. Впровадження коучингових методів у діяльність ПП «ПЛАСТ МОУЛД» матиме позитивний ефект, створюючи творчий клімат, стимулюючи креативність, генерацію нових ідей, а також укріплюючи корпоративну культуру, партнерство та співпрацю, що є основою успіху компанії та її конкурентної переваги.

3.3 Моделювання кар'єрного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» із застосуванням ланцюгів Маркова

Основною метою будь-якого бізнесу є максимізація прибутку. Інвестуючи в розвиток компанії, керівники або спонсори прагнуть отримати впевненість у тому, що фінансове становище підприємства в майбутньому залишатиметься стабільним, а збитки не перевищать доходи. Тому важливим завданням стає

прогнозування майбутнього розвитку компанії. Більшість економічних показників, що характеризують діяльність підприємства, є випадковими величинами, оскільки на них впливають різні зовнішні та внутрішні фактори, деякі з яких важко кількісно оцінити.

Моделювання та економіко-математичні методи допомагають правильно оцінити ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеності. Вони особливо корисні, коли корпоративне управління розглядається як процес із дискретними станами та часовими інтервалами. Ланцюг Маркова є одним із найефективніших інструментів для моделювання економічних процесів. Одним з основних напрямків його застосування є аналіз минулих ринкових даних та моделей для прогнозування майбутніх тенденцій і ризиків на ринку.

Беручи до уваги висновки, зроблені в попередньому розділі, слід зазначити, що в цьому розділі ми формалізуємо потенціал кар'єрного зростання персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД», який досліджується компанія може надати своїм співробітникам. Кар'єра має 2 види: організаційний (кар'єра співробітників всередині організації) і індивідуальний (кар'єра протягом усього життя, включаючи професійний розвиток).

Таким чином, завдання полягає в тому, щоб побудувати кар'єру кращих співробітників для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» і створити привабливі пропозиції щодо розвитку кар'єри для необхідних співробітників. Останнє означає, що потенційні співробітники можуть прийняти рішення про зміну роботи, якщо їх не влаштовують перспективи розвитку в організації. Іншими словами, оптимальний кар'єрний шлях працівника з організаційної точки зору повинен відповідати його уподобанням.

Давайте уявимо ланцюжок Маркова, засновану на графіку індивідуального плану кар'єрного зростання співробітників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Вершини ланцюжка Маркова відповідають рівню ієрархії (i) посад в даній організації ($m=4$). Додаймо $m + 1$ до вершини, що відповідає звільненню з організації. Щоб визначити ймовірність досягнення m -го найвищого рівня ієрархії кар'єри при $i = m$, нам потрібно знати ймовірність переходу на всі рівні (R_{ij}). Її сума i є матриця

переходів. Марківський ланцюжок кар'єрного росту співробітників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» представлена на рисунку 3.6.

Ланцюжок Маркова (рисунок 3.6) відображає наступні характеристики кар'єрного росту:

P_{ii} -це ймовірність того, що працівник залишиться на тому ж (i -му) рівні протягом наступного періоду;

P_{ij} -це ймовірність того, що працівник перейде на j -й рівень вище i -го в наступному періоді, якщо $j > i$;

$P_{im} + 1$ -ймовірність звільнення співробітника в наступному періоді.;

$P_{m+1, m+1}$ - ймовірність повернення в компанію після звільнення співробітника. Передбачається, що якщо співробітник покине організацію, він в неї не повернеться. Таким чином, ймовірність переходу $p_{m+1, m+1}$ дорівнює 1;

P_{ij} -це ймовірність зниження, якщо $j < i$ (вважається нульовим, оскільки зниження неможливе).

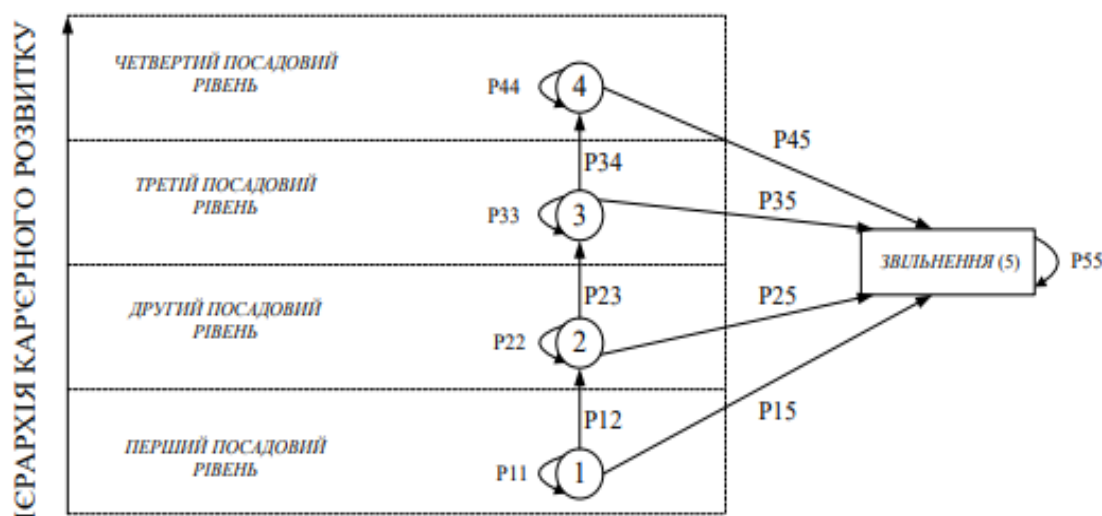


Рисунок 3.6 – Марківський ланцюг розвитку кар'єри персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Таким чином, маючи матрицю ймовірності переходу (P_{ij}) та поточний рівень ієрархії (i), ймовірність того, що працівник перейде на наступний рівень кар'єри (j) через певний час (t), може бути визначена за допомогою рівняння (3.1) [37, с. 89]:

$$P_i(t) = \sum_{j=1}^4 P_j(t-1) \cdot P_{ij} \quad (3.1)$$

За результатами опитування прийнятих на роботу співробітників матриця переходів (P_{ij}) по ієрархії кар'єрного росту з урахуванням динаміки плинності кадрів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Матриця ймовірностей переходу між рівнями ієрархії розвитку працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Рівень ієрархії					
i/j	1	2	3	4	Звільнення (5)
1	0,75	0,05	0,00	0,00	0,20
2	0,00	0,75	0,05	0,00	0,20
3	0,00	0,00	0,65	0,05	0,30
4	0,00	0,00	0,10	0,73	0,17
Звільнення (5)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Як видно із таблиці 3.4, сума ймовірностей розвитку кар'єри за кожним рівнем ієрархії дорівнює одиниці [38]:

$$\sum_{j=1}^4 P_{ij} = 1 \quad (3.2)$$

Рівняння (3.2) передбачає, що сума ймовірностей перебування в будь-якому з цих станів дорівнює 1, і визначає, чи залишиться працівник на тому ж рівні чи перейде на вищий.

Оскільки мінімальний час для досягнення найвищого рівня становить 4 роки (згідно з індивідуальною таблицею планування кар'єри опитаних компаній), ми використовуємо формулу (3.1) для обчислення вектора ймовірності досягнення певного рівня протягом 4 років. Значення таких векторів наведені в таблиці 3.5.

З таблиці 3.5 видно, що ймовірність залишитися на колишньому рівні з роками знижується, а ймовірність переходу на більш високий рівень збільшується, хоча і дуже незначно. Отже, через 4 роки ймовірність залишитися на рівні 1 (див. останній рядок таблиці 3.5) дорівнює 0,10, ймовірність переходу на рівень 2 дорівнює 0,03, ймовірність переходу на рівень 3 дорівнює 0,02, а

ймовірність звільнення співробітників рівня збільшується з кожним роком: 0,20, 0,36, 0,59, 0,84 в рік (див. останній стовпець таблиці 3.5).

Таблиця 3.5 - Вектори ймовірності досягнення певного рівня в ієрархії кар'єрного росту на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Період	Рівень ієрархії				
	1	2	3	4	5
Через рік	0,75	0,05	0,00	0,00	0,20
Через два роки	0,56	0,08	0,00	0,00	0,36
Через три роки	0,323	0,07	0,02	0,00	0,59
Через чотири роки	0,10	0,03	0,02	0,01	0,84

Після розрахунку ймовірності досягнення певного рівня кар'єрної ієрархії рекомендується ввести агрегований критерій-відповідність пропозицій ПП «ПЛАСТ МОУЛД» по кар'єрному зростанню співробітника його планам. Такий критерій дорівнює максимальній ймовірності того, що рівень ієрархії, якого працівник може досягти в організації, нижчий за рівень, який він вважає задовільним (значення $NURK$ для працівника обчислюється за допомогою рівняння (3.3) [38]:

$$NURK(t) = \text{MAX} \sum_{i=1}^4 P_{ji}(t) \text{ для } t < I \quad (3.3)$$

Отже, згідно з рівнянням (3.3), у 1-му році p_{10} дорівнює нулю, оскільки він знаходиться нижче рівня ієрархії ($j=1$) і не існує;

Через 2 роки необхідно враховувати ймовірність рівня ієрархії $j < 2$, і існує тільки одна така ймовірність P_{21} , 1, зі значенням 0,56 (див. таблицю 3.5).

Значення P_{31} дорівнює 0,32, а значення P_{32} дорівнює 0,07 (таблиця 3.5).

Іншими словами, їх сума дорівнює 0,15.

Сукупні критерії невдачі в кар'єрному зростанні відповідно до рівняння (3.3) мають вигляд: $nurk(4) = \max(0,00; 0,56; 0,39; 0,56) = 0,56$. Іншими словами, ймовірність невдачі кар'єрного зростання в досліджуваній компанії (з точки зору співробітників, кар'єрні плани яких наведені на графіку) виражається у вигляді

ланцюжка, а значення Маркова дорівнює 0,56. Це значення значно вище, і, отже, у співробітника більше шансів прийняти рішення про відхід з компанії.

З огляду на вищевикладене, рекомендується провести позитивний розрахунок варіантів зниження плинності кадрів. Це дозволяє узгодити план кар'єрного зростання співробітника з пропозиціями ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Результати розрахунків наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6-результати розрахунків ланцюга Маркова для прогнозування кар'єрного росту на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Рівень ієрархії					
i/j	1	2	3	4	Звільнення (5)
1	0,50	0,49	0,00	0,00	0,01
2	0,00	0,50	0,49	0,00	0,01
3	0,00	0,00	0,50	0,49	0,01
4	0,00	0,00	0,10	0,95	0,05
Звільнення (5)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Період	Рівень ієрархії				
	1	2	3	4	5
Через рік	0,500	0,490	0,000	0,000	0,010
Через два роки	0,250	0,490	0,240	0,000	0,020
Через три роки	0,063	0,245	0,360	0,288	0,044
Через чотири роки	0,004	0,031	0,105	0,701	0,160
$NURK(4) = \text{MAX}(0,00; 0,25; 0,14; 0,31) = 0,31$					

З точки зору управління кар'єрним зростанням, в даній ситуації вище керівництво ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має знизити ймовірність кар'єрного краху. Перш за все, за рахунок зниження плинності кадрів на різних рівнях ієрархії до безпечного рівня, тобто 0,01%, що відповідає ймовірності звільнення 0,05-5.

Порівняння результатів показано на рисунку 3.7.

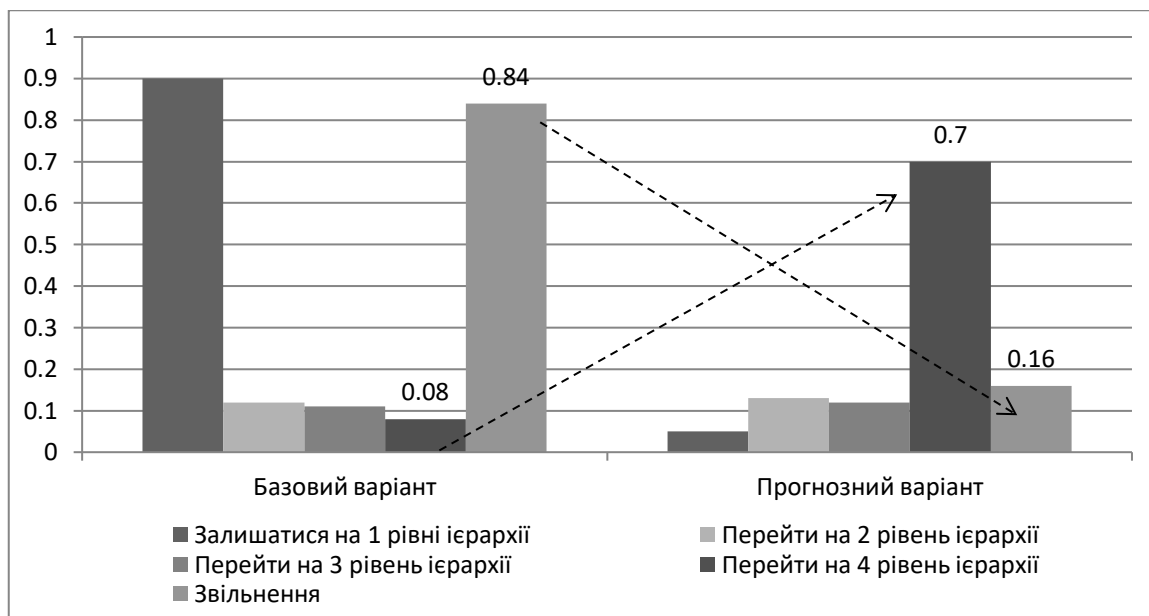


Рисунок 3.7 – Діаграма співставлення ймовірностей розвитку кар'єри через 4 роки

Таким чином, отримані результати (таблиця 3.6) показують, що ймовірність невдалого кар'єрного зростання знизилася до 0,31, якби керівництво ПП «ПЛАСТ МОУЛД» прийняло ефективні заходи щодо зниження плинності кадрів. У той же час ймовірність звільнення протягом 4 прогнозованих періодів становить 0,16, що значно нижче значення, розрахованого в базовому сценарії.

Таким чином можна зробити висновок, що впровадження в діяльність ПП «ПЛАСТ МОУЛД» в ході вивчення запропонованої методології в рамках даного проекту, узгодження пропозицій компанії з розвитку кар'єри з планами співробітників сприяє як вдосконаленню системи управління розвитком персоналу, так і підвищенню ефективності роботи, підвищення ефективності роботи компанії в цілому.

Висновки до розділу 3

З метою побудови успішної кар'єрної траєкторії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями soft skills

запропоновано наступні напрями:

Розробка ефективних методів та засобів розвитку soft skills. Запропоновано структуру soft skills, рівень сформованості яких визначає успішне працевлаштування працівників на ринку ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Запропоновано п'ять основних груп soft skills: менеджмент, комунікація, особиста ефективність, стратегічний менеджмент та управління інформацією. Кожна група включає конкретний набір навичок і умінь, необхідних для працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Для оцінки рівня розвитку цих навичок розроблені відповідні показники та шкали. Модель розвитку soft skills включає етапи підготовки (розвиток комунікативних та управлінських навичок, особистісної ефективності), а також інтеграцію (навички стратегічного управління, особистої ефективності та управління інформацією). У межах цієї моделі визначено зміст, методи та форми навчання, а також застосування хмарних технологій і сервісів. В результаті освітніх експериментів було підтверджено ефективність запропонованої моделі, що сприяє інтенсивному розвитку soft skills працівників. Зокрема, це дозволяє формувати ефективні комунікації в команді, здійснювати довгострокове планування, делегувати повноваження, швидко визначати пріоритети, а також ефективно вирішувати завдання і підвищувати результативність у виконанні робочих процесів.

Запропоновано інноваційний коучинговий підхід щодо розвитку SOFT SKILLS на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Були досліджені сутність, мета і особливості впровадження методик коучингу в стратегічний менеджмент вітчизняних організацій. У даній статті аналізуються проблеми розвитку даної управлінської технології. Вивчаються деталі впровадження індивідуального та командного коучингу та їх вплив на формування стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Застосовуючи коучинг як метод впливу для збільшення людських ресурсів, були сформовані механізми успішного функціонування організації.

Встановлено, що саме використання методів коучингу допомагає організації сформувати позитивний імідж, безпосередньо впливає на стабільність команди і забезпечує конкурентоспроможність. Коучинг-це один із нових стилів управління.

Це інструмент для розвитку та використання потенціалу співробітників. Тому, ґрунтуючись на вдосконаленні моделі впровадження, ми проаналізували і розробили процес впровадження коучингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Основна увага приділяється 6 етапам моделі. Також представлені рекомендації, запропоновані типові проекти по впровадженню коучингу.

Запропоновано моделювання кар'єрного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» із застосуванням ланцюгів Маркова.

Встановлено, що планування кар'єри є важливим елементом системи управління розвитком людських ресурсів, і проблема його ефективної організації стає особливо актуальною на тлі змін у сфері зайнятості. Оптимальний кар'єрний розвиток є вигідним як для співробітника, так і для роботодавця, оскільки забезпечує досягнення цілей обох сторін через ефективне використання людських ресурсів. Запропоновано методологічний підхід для інтеграції кар'єрних планів співробітників з пропозиціями ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що дозволяє не лише удосконалити управління розвитком персоналу, але й підвищити загальну ефективність підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні і практичні аспекти побудови кар'єрної траєкторії на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями soft skills. Досліджено сутнісну характеристику формування системи управління кар'єрою та траєкторію кар'єри; визначено універсальні компетенції soft skills у побудові успішної кар'єрної траєкторії.

Кар'єра розуміється як цілеспрямована робота і професійне зростання, поступове просування по службових сходах, зміна навичок, можливості підвищення кваліфікації, винагороди, пов'язані з діяльністю співробітників. Все це має відношення до організаційних аспектів кар'єри. Особистісний аспект визначає корекцію цього явища з точки зору людини і розкриває особливості кар'єрного бачення його фігури. Це прояв індивідуального характеру своїх кар'єрних процесів, індивідуальних результатів свого кар'єрного росту і суб'єктивна оцінка (самооцінка) особистих почуттів, які виникають з цього приводу.

Кар'єрне зростання відіграє важливу роль в роботі співробітників. Це стимулює зростання трудової активності і прискорює процес переміщення персоналу, що дозволяє співробітникам займати більш високий соціальний статус, задоволеність своєю роботою. Реальна перспектива просування по службі ґрунтується на оцінці співробітниками існуючих умов для просування по службі і самооцінці своїх здібностей. Крім того, змінюючи орієнтири кадрової політики, організація, що переосмислює роль і місце людини в сфері трудової діяльності, підвищить потенціал своїх людських ресурсів і змінить уявлення співробітників про свою професійну діяльність.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз формування та професійного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Здійснено аналіз загальних характеристик діяльності підприємства та основних техніко-економічних показників, проведено оцінку забезпеченості персоналом на ПП «ПЛАСТ

МОУЛД», а також оцінено рівень розвитку soft skills як ключових компетенцій для кар'єрного зростання на підприємстві. ПП «ПЛАСТ МОУЛД», яке займається виробництвом пластикової тари та виробів із пластику. Згідно з аналізом господарської діяльності підприємства, чистий прибуток ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022 році збільшився до 2021 року на 10,0% порівняно з 2023 роком, а у 2022 році - на 16,9%. Продуктивність праці змінилася в період з 2021 по 2023 рік. Середня чисельність працівників змінювалася протягом усього періоду дослідження.

У 2022 році вартість матеріалів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» знизилася на 2,4% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 9,0% у порівнянні з попереднім роком. Середньорічна вартість основних засобів зросла до кінця 2023 року. Заробітна плата знизилася на 48,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 83,8%. У той же час капітал збільшився на 8,8% у 2022 році та на 16,8% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Продуктивність праці зросла на 5,5% у 2022 році та на 58,6% у 2023 році, що було зумовлено тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше, ніж кількість працівників.

Що стосується чисельності працівників у різних категоріях, пов'язаних з пластиковими формуваннями, більшість із них становили робітники. Частка робітників у загальній кількості працівників з 2021 по 2023 рік залишалася стабільною, перевищуючи 82,0%. Кількість спеціалістів протягом цього періоду змінювалася.

У 2021 році найбільшу частку працівників складала вікова група 31-45 років, на яку припадало 47,5% від загальної кількості. Проте з 2022 по 2023 рік найчисленнішою стала група працівників до 30 років, на яку припадало 50,9% та 40,0% відповідно. Кількість працівників цієї вікової групи зросла між 2022 та 2023 роками з 20% до 34%. Водночас частка працівників віком 31-45 років знизилася з 47,2% у 2021 році до 9,4% у 2022 році, що свідчить про зменшення їх кількості за цей період.

Середньооблікова чисельність працівників на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2021-2023 роках коливалася. У 2022 році число співробітників скоротилося на 55 осіб, а в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком, їх стало на 32 більше. При цьому

чисельність співробітників скоротилася в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 15 осіб, а в 2023 році до 2022 року на 14 осіб. Водночас відбулася зміна в кількості працівників, які вибули з робочої сили. Таким чином, кількість працівників, які вийшли на пенсію у 2022 році, зросла порівняно з 2021 роком на 29 осіб, а кількість працівників, які вийшли на пенсію у 2023 році, зменшилася порівняно з 2022 роком на 36 осіб.

Коефіцієнт обороту пенсіонерів у 2022 році знизився до 2021 року на 0,033 процентного пункту порівняно з 2023 роком і збільшився на 0,086 процентного пункту порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт плинності пенсіонерів збільшився в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 0,73 процентних пункту, а в 2023 році в порівнянні з 2022 роком - на 0,765 процентних пункту.

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу, співробітники та менеджери, які вже працювали в ПП «ПЛАСТ МОУЛД», пов'язаних з формуванням пластмас, по-різному оцінюють важливість soft skills у різних категоріях. Ці 2 фокус-групи дотримуються різних поглядів на вплив певних навичок на успішність роботи і кар'єрне зростання. Співробітникам повинна бути надана можливість розвивати не тільки технічні професійні навички, а й широкий спектр навичок міжособистісного спілкування.

З метою побудови успішної кар'єрної траєкторії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах оволодіння та розвитку універсальними компетенціями soft skills запропоновано розробку ефективних методів та засобів розвитку soft skills; запропоновано інноваційний коучинговий підхід щодо розвитку soft skills на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Запропоновано моделювання кар'єрного розвитку персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» із застосуванням ланцюгів Маркова.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Економічна сутність поняття «кар'єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 155–159.
2. Морозова М. Е. Організаційні засади управління професійною кар'єрою як процес розвитку. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. Вип. 7. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf (дата звернення: 23.11.2024).
3. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884> (дата звернення: 23.11.2024).
4. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом у вищому навчальному закладі. *Теорія та методика управління освітою*. 2015. №1 (15). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/18.pdf (дата звернення: 23.11.2024).
5. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45-55.
6. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Волкова Н.В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 4 (9). С. 31–36.
9. Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку трудового колективу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 3-1 (46). С.145-149.
10. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Навички для України 2030: погляд бізнесу. Київ, 2016. 36 с.

11. Шевчук О.Ю., Агеєва І.В. Актуальність SOFT SKILLS в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. №1(43) С. 106-113.

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

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

14. Биккулова О. Що таке hard та soft skills? У чому різниця? Що важливіше? Центр тестування та розвитку Гуманітарні технології. URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chemraznitsa-chto-vazhnee.html> (дата звернення: 23.11.2024).

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

16. Левкулич В.В. «Soft skills» як важлива складова успіху підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції»*. 2020. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30033> (дата звернення: 23.11.2024).

17. Переддипломна практика : програма і методичні рекомендації щодо її організації та проведення для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2023. 144 с.

18. Савельєва І.В. Soft skills як ключові компетентності персоналу туристичних підприємств та їх розвиток через освітні програми у закладах вищої освіти. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць*. 2021. № 3 (76). С. 115-128.

19. Welldone. Що таке Soft Skills? В чому різниця Soft і Hard Skills? 2017.

URL: <https://www.welldone.org.ua/shho-take-soft-skills-v-chomu-riznitsya-soft-i-hard-skills/> (дата звернення: 23.11.2024).

20. Іванова, Л.В., Скорнякова, О.В. «Soft skills» як важлива складова конкурентоспроможності фахівця з інформаційних технологій». *Young Scientis*. 2018. 12 (64). 83-87

21. Длугунович, Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. 6 (219). 239-242.

22. Коваль, К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. 2. 162-167.

23. Scaffidi, C. Employers' needs for computer science, information technology and software engineering skills among new graduates. *International Journal of Computer Science, Engineering and Information Technology (IJCEIT)*. 2018. 8 (1) URL:https://www.researchgate.net/publication/323609649_Employers'_Needs_for_Computer_Science_Information_Technology_and_Software_Engineering_Skills_Among_New_Graduates (дата звернення: 23.11.2024).

24. Глазунова, О. Г., Волошина, Т. В. Розвиток Софт Скілз у майбутніх фахівців з інформаційних технологій засобами гібридного інформаційно-освітнього середовища університету. URL:https://www.researchgate.net/publication/336199341_DEVELOPMENT_OF_SOFT_SKILLS_OF_FUTURE_INFORMATION_TECHNOLOGY_PROFESSIONALS_METHODS_MEANS_EVALUATION_INDICATORS (дата звернення: 23.11.2024).

25. Glazunova, O., Kuzminska, O., Voloshyna, T., Sayapina, T., Korolchuk, V. Eenvironment based on Microsoft Sharepoint for the organization of group project work of students at higher education institutions. *Information Technologies and Learning Tools*. 2017. 62 (6). 98-113.

26. Корольчук В. І. Організація міждисциплінарних проєктів в підготовці ІТ-фахівців. Наукова конференція Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, Київ. 2018.256 с.

27. Глазунова О. Г., Волошина Т. В. Корольчук В. І. Розвиток «SOFT SKILLS» у мабутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання. *Open educational e-environment of modern University, special edition*. 2019. (дата звернення: 23.11.2024).

28. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 158–161.

29. Швець Є.В., Бойко К.О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 142-145.

30. Нежинська О.О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

31. Леонова С.В., Довба М.О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 298–304.

32. Павлов В.І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць*. 2012. С. 276–280.

33. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С. 297–301.

34. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.

35. Кирлик Н.В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214–218.

36. Веденіна Ю.Ю., Сақун Л.М., Різніченко Л.В., Коваленко М.П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С.41-54.

37. Голованова М. А., Голованов Д. С. Застосування ланцюгів Маркова для визначення місткості ринкових сегментів в умовах цифрової трансформації поведінки поколінь споживачів. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2019, випуск 3(55). С.89-98.

38. Скілько В.І. Використання ланцюгів Маркова для прогнозування показників кредитної політики підприємства.

[URL:http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_144_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_144_uk.pdf) (дата звернення: 23.11.2024).