

**ВИКОРИСТАННЯ «HARD SKILLS» ТА «SOFT SKILLS»
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДІЯХ
«ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Актуальність проблематики «життєвого циклу» організації пов'язана з необхідністю з'ясування причин проблем, що виникають в умовах глобалізації, цифрової економіки, конкуренції, кризи тощо та необхідністю адаптації/виживання за таких умов. Оскільки саме персонал є тією рушійною силою, ресурсом/капіталом завдяки, якому відбувається осмислення причин необхідності адаптації/виживання чи занепаду, то відправною точкою може стати діагностика/оцінювання рівня компетентності ключового управлінського персоналу на здатність до такої діяльності з подальшою здатністю вивести організацію на якісно новий рівень/стадію «життєвого циклу».

Залежно від того, на якій стадії «життєвого циклу» знаходиться організація/компанія, з'являються певні проблеми, формуються нові цілі та завдання, для розуміння та постановки яких потрібні відповідні компетентності у ключових управлінських працівників, а для розв'язання — відповідні фахівці-виконавці та відповідні методи і інструменти. На нашу думку, наявність, формування та використання так званих твердих («hard skills») та м'яких «soft skills» навичок у ключових управлінських працівників та у фахівців-виконавців є необхідною умовою адаптації/виживання організації, яка рухається по кривій свого «життєвого циклу». Перелік навичок (поведінкових індикаторів) має будуватися за принципом — демонструє або не демонструє працівник ці навички під час роботи.

Які ж тверді навички («hard skills») можуть знадобитися ключовим управлінським працівникам при управлінні організацією, яка рухається по кривій свого «життєвого циклу»? Вивчивши та узагальнивши літературні джерела І. Адізеса [2-4], присвячені його моделі «життєвого циклу» розвитку організації, та опрацювавши відповідні періодичні видання стосовно формування компетентностей працівників [4; 5; 6], можемо зробити наступні уза-

гальнення: незалежно від стадії «життєвого циклу» розвитку організації, ключові управлінські працівники мають володіти такими твердими навичками («hard skills»): професійними, управлінськими, економічними, аналітичними, технічними, технологічними та ін., які можна наочно продемонструвати під час виконання професійних завдань. Дані навички стійкі, наочні, вимірювані, їх можна ототожнити з конкретними інструкціями, наприклад, посадовими чи робочими, а також розкласти на ряд простих дій з кінцевим результатом.

На нашу думку, найважливіші «hard skills» фахівців на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації такі:

- стадія народження (формування): маркетингові, фінансово-економічні;
- стадії дитинство та юність (динамічного зростання): бухгалтерського та управлінського обліку, стратегічного фінансового планування, управлінські, багатопрофільні;
- стадія зрілості (стабільності): вузькопрофесійні, управлінські;
- стадія старіння (спаду-занепаду): управлінські, HR-управлінські, кризи-менеджменту, стрес-менеджменту тощо.

Навички з категорії «hard skills» прості для спостереження у повсякденному житті. Вони формуються як професійні під час спеціалізованого навчання та набутого практичного досвіду, до і після нього. За наявності практичних занять, людина, що виучується якійсь навичці категорії «hard skills», здатна довести набуде вміння до автоматизму і надалі ефективно застосовувати у повсякденній практиці, слідуючи чітко встановленій послідовності дій або «за шаблоном/інструкцією».

М'які навички («soft skills») — універсальні, їх наочний прояв деколи важко побачити, перевірити, оцінити. Вони дозволяють працівнику ухвалювати рішення, бути справжнім лідером, організовувати та управляти командами, великими колективами, вести переговори, бути оратором, вести дискусії, делегувати повноваження, ефективно розподіляти ролі, управляти часом, розв'язувати конфлікти тощо.

На нашу думку, найважливіші «soft skills» фахівців на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації такі:

- стадія народження (формування): креативне мислення, загальні пізнання, самоорганізація, бізнес-менеджмент, проєкт-менеджмент, робота в команді, лідерство, міжособове спілкування, слухання і розуміння співбесідника;
- стадії дитинство та юність (динамічного зростання): встановлення і розвиток стосунків, проведення переговорів, прове-

дення презентацій, створення ефективних команд, пізнавальні навички, навички переконання;

- стадія зрілості (стабільності): здатність брати на себе ініціативу, мотивування, навчання інших, особовий розвиток, ораторське мистецтво, ведення дискусій, етикет і хороші манери, робоча етика;

- стадія старіння (спаду-занепаду): здатність до постійного саморозвитку, управління часом, критичне мислення, пізнавальні навички, вирішення проблем, ухвалення рішень, уміння розв'язувати конфліктні ситуації тощо.

Для ефективного руху організації/компанії за стадіями «життєвого циклу» з виходом на стадію стабільності й без переходу на стадію занепаду ключові управлінські працівники та фахівці-виконавці мають оптимально поєднувати «hard skills» та «soft skills». Результати дослідження, проведеного в Гарвардському Університеті (Harvard University) і Стенфордському Дослідницькому Інституті (Stanford Research Institute) говорять про те, що вклад «hard skills» у професійну успішність працівника складає всього 15 %, тоді як «soft skills» визначають інші 85 % [Цит. за: 1].

Керівництво більшості успішних зарубіжних компаній прагне до того, аби наймати, утримувати і просувати працівників з високим рівнем розвитку «м'яких» навичок. Звичайно, це не означає, що конкретні професійні, управлінські, аналітичні, технічні та ін. навички з категорії «hard skills» працівникам не потрібні. Вони мають бути обов'язково, але для успішного вирішення завдань, що виникають перед працівником в процесі досягнення цілей, поставлених організацією/компанією на певній стадії «життєвого циклу» розвитку, їх недостатньо. Отже, їх недостатньо і для успішного кар'єрного розвитку.

Вважаємо, що наявність, формування, розвиток, використання та оптимальне поєднання, наведених у даному дослідженні «hard skills» та «soft skills» у ключових управлінських працівників при управлінні організацією, яка рухається по кривій свого «життєвого циклу», та у фахівців-виконавців, є практичним інструментом, який дозволяє ефективно управляти персоналом та досягати поставлених цілей, а також необхідною умовою для успішного розвитку/стабілізації працівників та організації/компанії, а в умовах глобалізації, цифрової економіки, конкуренції, кризи, невизначеності зовнішнього середовища тощо — умовою її адаптації/виживання.

Література

1. Иванов Д. Путь к вершине. Факторы успеха. Что важнее: soft skills или hard skills? // Управление человеческим потенциалом. — 2010. — № 3. [Электронный ресурс] // Режим доступа : http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php
2. Adizes I., Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1988.
3. Adizes I., Managing Corporate Lifecycles. Paramus. NJ: Prentice Hall, 1999.
4. «Soft Skills» и «Hard Skills» — в чем разница? [Электронный ресурс] // Режим доступа : <https://bemycareercoach.com/soft-skills/hard-skills-soft-skills.html>
5. Hard Skills vs. Soft Skills — Difference and Importance [Electronic resource]. — Available from : <https://bemycareercoach.com/soft-skills/hard-skills-soft-skills.html>
6. Aol Jobs. Top-10 Soft Skills for Job Hunters. [Electronic resource]. — Available from : <http://jobs.aol.com/articles/2009/01/26/top-10-soft-skills-for-job-hunters>

УДК 35.074

Данилевич Н.С.,

канд. тех. наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

Шевчук О.В.,

ст. викладач кафедри управління персоналом
та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова економіка як сукупність нової галузі являє собою швидко зростаючу частину світової економіки. Вплив цифрових технологій відчувається як на глобальному, так і на локальному рівні кожної країни. Традиційні підходи та методи роботи змінюються з проникненням новітніх технологій в нові галузі та