

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
кафедра психології**

**Психологічні особливості розвитку soft skills
менеджерів з обслуговування корпоративних
клієнтів**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

студентка 2 курсу, 612 групи

Корчинська

Зоряна Володимирівна

Керівник:

доктор психологічних наук,
професор Гуляс І.А.

*До захисту допущено
на засіданні кафедри*

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ доц. Андрєєва Я.Ф.

АНОТАЦІЯ

Корчинська З.В. Психологічні особливості розвитку soft skills менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів. - Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності 053 Психологія. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2024. 73 с.

У роботі проаналізовано сутність поняття «soft skills», розкрито підходи до його вивчення, окреслено його особливості. Розглянуто основні групи м'яких і жорстких навичок, вказано на їх відмінності. Обґрунтовано складники «soft skills» менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів. Описано організацію і методи емпіричного дослідження, обґрунтовано використання психодіагностичних методик. Представлено і проаналізовано особливості дослідження м'яких навичок, зокрема: комунікативних і організаторських здібностей, міжособистісних стосунків, емоційного відгуку. Запропоновано схему тренінгу «Баланс раціональності й емоцій: організаторські здібності та емпатія в роботі з корпоративними клієнтами».

Ключові слова: м'які навички, жорсткі навички, комунікативні здібності, організаторські здібності, емоційний відгук, міжособистісні стосунки, менеджер.

ABSTRACT

Korchynska Z.V. Psychological features of the development of soft skills of corporate client service managers. - Manuscript. Qualification work for the master's degree in the specialty 053 Psychology. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi 2024. 73 p.

The work analyzes the essence of the concept of "soft skills", reveals approaches to its study, outlines its features. The main groups of soft and hard skills are considered, their differences are indicated. The components of "soft skills" of corporate customer service managers are substantiated. The organization and methods of empirical research are described, the use of psychodiagnostic methods is substantiated. Features of the study of soft skills are presented and analyzed, in particular: communicative and organizational abilities, interpersonal relationships, emotional response. The training scheme "Balance of rationality and emotions: organizational skills and empathy in working with corporate clients" is offered.

Key words: soft skills, hard skills, communication skills, organizational skills, emotional response, interpersonal, manager.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ З. Корчинська

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 «SOFT SKILLS» ЯК ПРЕДМЕТ ПСИХОЛО- ГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	7
1.1 «Soft skills»: поняття, підходи до його розуміння, дослідження	7
1.2 «Soft skills» і «hard skills»: основні групи й відмінності	12
1.3 Складники «soft skills» менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів	19
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	33
2.1 Організація дослідження	33
2.2 Методи і методики дослідження	33
РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ «SOFT SKILLS» МЕНЕДЖЕРІВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПО- РАТИВНИХ КЛІЄНТІВ	43
3.1 Дослідження самооцінки рівня розвитку м'яких навичок	43
3.2 Дослідження комунікативних і організаторських здібностей	47
3.3 Дослідження емпатії і міжособистісних стосунків	51
3.4 Схема тренінгу на розвиток організаторських здібностей і емоційного відгуку	56
ВИСНОВ КИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні soft skills (м'які навички) стають критично важливими для успішної роботи за умов сучасного бізнес-середовища. Основними аспектами, які визначають актуальність цього дослідження є:

1) зростаюча конкуренція та вимоги клієнтів. У сучасному бізнес-середовищі конкуренція між компаніями постійно зростає і задоволення потреб клієнтів стає важливим чинником для досягнення успіху. Soft skills у менеджерів з обслуговування клієнтів, таких як емоційний інтелект, комунікаційні навички, здатність до вирішення конфліктів, стають вирішальними у побудові довгострокових, взаємовигідних відносин з корпоративними клієнтами;

2) інтернаціоналізація і полікультурне середовище. З глобалізацією бізнесу корпорації часто працюють на міжнародних ринках, де важливо враховувати культурні відмінності та специфіку спілкування з клієнтами з різних країн. У цьому зв'язку м'які навички допомагають менеджерам адаптуватися до різних культурних норм і забезпечити ефективну комунікацію з клієнтами на різних рівнях;

3) швидка зміна технологій і потреб клієнтів. Сучасні технології швидко змінюються і вимоги клієнтів стають більш динамічними. За таких умов soft skills допомагають менеджерам бути гнучкими й адаптивними, реагувати на нові виклики та запити;

4) підвищення ефективності обслуговування та лояльності клієнтів. Високий рівень розвитку soft skills дозволяє менеджерам забезпечити високоякісне обслуговування клієнтів, що прямо впливає на лояльність і задоволеність клієнтів. Коли менеджери володіють такими навичками, як вміння встановлювати довірчі відносини, демонструвати активне слухання і правильно реагувати на емоції клієнтів, це збільшує ймовірність того, що клієнт повернеться знову та порекомендує компанію іншим;

5) роль емоційного інтелекту у вирішенні складних ситуацій. Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів часто стикаються з важкими ситуаціями, де клієнти можуть бути незадоволені або навіть агресивно налаштовані. Розвиток емоційного інтелекту допомагає таким менеджерам управляти власними емоціями і правильно реагувати на емоційний стан клієнта;

6) залучення і утримання талантів. У компаніях, які працюють з корпоративними клієнтами, важливо не лише мати ефективних менеджерів, а й розвивати їх у довгостроковій перспективі. М'які навички є критичними для підтримки здорової корпоративної культури, ефективної командної роботи та мотивації співробітників.

Загалом, м'які навички досліджували: в контексті їх важливості для фахівців, які представляють професії типу «людина-людина» [19]; їх значущість в управлінській діяльності, а також вплив на професійне становлення [6]; розкривали їх роль при влаштуванні на роботу, зокрема проходженні співбесіди [10]; а також під час професійної підготовки – навчанні у ЗВО [12].

Попри наявні окремі напрацювання, досліджень у плані вивчення м'яких навичок менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів бракує.

Отже, тема нашого дослідження є актуальною, затребуваною і недостатньо розробленою.

Об'єктом дослідження є soft skills менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів.

Предмет дослідження – психологічні особливості розвитку soft skills менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати і емпірично дослідити психологічні особливості розвитку soft skills менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів.

Гіпотезою дослідження виступило припущення про те, що рівень розвитку м'яких навичок менеджерів з обслуговування корпоративних

клієнтів залежить від їхніх психологічних особливостей, таких як: комунікативні здібності, організаторські здібності, емоційний відгук.

Завданнями дослідження є:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми soft skills менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів.
2. Дібрати й обґрунтувати методику проведення емпіричного дослідження.
3. Виявити і проаналізувати особливості розвитку soft skills менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс таких **методів**:

– *теоретичних* (аналіз, синтез, систематизація, порівняння й узагальнення наукових положень і поглядів учених з проблеми, яка досліджується);

– *емпіричних* (анкетування і тестування – методів письмового опитування). Для проведення емпіричного дослідження використано такі методики: «Інтерперсональна діагностика» (Т. Лірі); методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (В. Синявський і Б. Федоришин); «Шкала емоційного відгуку» (А. Меграбян і Н. Епштейн); анкета самооцінювання на дослідження рівня сформованості soft skills.

– *математично-статистичних* (обчислення відсотків, середнього значення).

Емпірична база дослідження. У дослідженні взяли участь 32 респондентів – менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів банку «Південний» Чернівецької та Хмельницької областей.

Структура й обсяг роботи. Робота містить: вступ, три розділи, висновки, перелік використаної літератури, який налічує 45 найменувань (з них 10 – іноземною мовою), а також 5 таблиць і 7 рисунків, додатків.

РОЗДІЛ 1

«SOFT SKILLS» ЯК ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 «Soft skills»: поняття, підходи до його розуміння, дослідження

У сучасному суспільстві м'які навички посідають один щабель із професійними та є необхідними для виконання ефективної роботи. Вони потребують формування, розвитку і вдосконалення. Можна висловитись і щодо особистісного характеру цих навичок, бо їх наявність сприяє і допомагає суб'єкту реалізуватись у спілкуванні, професійній діяльності та інших сферах життя. У цьому зв'язку окреслені навички мають місце і в контексті обслуговування корпоративних клієнтів менеджерами банківських установ.

Зазначимо, що наукових праць з розглядуваної проблеми поки бракує. Розглянемо сутність терміну «soft skills» і окремі погляди вчених на його змістове наповнення. На переконання низки вчених, «м'які навички» є уніфікованими навичками й особистісними якостями, які, безумовно, підвищують рівень ефективності роботи і взаємодії з іншими суб'єктами. До прикладу, тайм-менеджмент, вміння переконувати, управління особистісними резервами [2].

Термін «soft skills» вважають соціологічним і таким, що належить до емоційного інтелекту суб'єкта. Він є своєрідним переліком особистих характеристик, які прямо чи опосередковано корелюють з ефективною взаємодією з іншими людьми. Він охоплює навички, прояв яких доволі складно визначати, виявляти, перевіряти. Ця група містить управлінські, комунікативні й індивідуальні навички [10, с. 162-167].

«Soft skills» визначають як термін збірний, що об'єднує функціональні, універсальні компетенції, сформованість яких уможливорює успішність суб'єкта незалежно від специфіки його діяльності. В цьому контексті влучно висловився Н. Бахмат [2]. Учений зауважив, що провідною навичкою з soft

skills в добу цифровізації має стати вміння неперервно навчатись, а також бажання саморозвиватись і безумовно, постійно вдосконалювати свої знання і професійні навички. Відтак їх можна назвати універсальними.

Поняття soft skills (м'які навички) розглядають у контексті різних підходів, з огляду на його міждисциплінарність і широке застосування. Розглянемо основні з них.

Поведінковий підхід. Він орієнтується на спостереження за поведінкою людини в певних ситуаціях. Головна суть soft skills у цьому підході – це навички міжособистісної взаємодії, які визначають, наскільки ефективно людина комунікує, вирішує конфлікти, працює в команді тощо (наприклад, комунікація, лідерство, співпраця, адаптивність).

Особистісно-орієнтований. Тут soft skills розглядаються як характеристики особистості, які дозволяють ефективно працювати з іншими людьми і саморозвиватись. М'які навички у форматі цього підходу є рисами чи якостями, закладеними в особистості й можуть бути розвиненими через досвід і навчання (наприклад, емпатія, стресостійкість, самодисципліна).

Когнітивний підхід зосереджує увагу на мисленні, навчанні й адаптації індивіда до нових умов. Тут soft skills є когнітивними навичками, які уможлиблюють вирішення нестандартних проблем, ефективне використання інформації і адаптацію до нових умов (критичне мислення, креативність, здатність до навчання).

Контекстуальний підхід враховує вплив навколишніх і конкретних ситуацій на прояв soft skills. У цьому форматі ефективність м'яких навичок залежить від контексту, зокрема середовища, культури, типу організації тощо. Прикладами таких навичок є: крос-культурна комунікація, вміння адаптуватися до корпоративної культури.

Емоційно-інтелектуальний підхід робить акцент на важливості емоційного інтелекту як підґрунтя для розвитку м'яких навичок. У цьому зв'язку soft skills залежать від здатності розуміти, управляти своїми емоціями

й емоціями інших людей. Наприклад, управління емоціями, навички переконання, мотивація.

Мотиваційний підхід орієнтується на внутрішню мотивацію суб'єкта до саморозвитку та взаємодії. У цьому аспекті soft skills визначаються як вміння, що сприяють досягненню цілей через внутрішній потяг до успіху й ефективності. Такими навичками є проактивність, готовність до змін, цілеспрямованість.

Системний підхід розглядає soft skills як комплекс взаємопов'язаних навичок, зорієнтованих на формування цілісної моделі ефективної взаємодії. Soft skills не існують ізольовано, вони впливають одне на одне та формують загальну ефективність людини. Наприклад, зв'язок між лідерством, комунікацією та ухваленням рішень.

Отже, підходи до розуміння soft skills залежать від контексту: освіти, роботи, особистісного розвитку чи соціальної взаємодії. У сучасному світі важливо не лише знати про ці підходи, а й інтегрувати їх для ефективного розвитку м'яких навичок.

Поняття soft skills активно досліджують у різних галузях, зокрема психології, менеджменті, педагогіці, соціології тощо. Розглянемо внесок окремих провідних дослідників закордонних і вітчизняних учених.

Так, Джон Лівінгстон один із перших, хто запровадив поняття soft skills у 70-х роках XX ст. Під час роботи в армії США Лівінгстон описував м'які навички як здатність взаємодіяти з людьми й ефективно виконувати неформальні завдання, на відміну від технічних умінь, себто hard skills. Ідеєю було те, що soft skills є важливими для лідерства, співпраці й ефективного керівництва.

Деніел Гоулман розробив концепцію емоційного інтелекту (EQ), яка лягла в основу для розуміння soft skills. На його думку, емоційний інтелект охоплює такі навички, як саморегуляція, емпатія, соціальна свідомість, які тісно пов'язані з м'якими навичками. Ключові праці вченого в цьому руслі є

книги: «Emotional Intelligence» (1995), «Working with Emotional Intelligence» (1998).

Говард Гарднер є автором теорії множинного інтелекту, який висловив ідею про те, що соціальний і міжособистісний інтелект є частиною м'яких навичок і впливає на ефективність роботи в команді, комунікацію та лідерство. У 1983 році написав книгу «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences».

Пітер Друкер – один із засновників сучасного менеджменту вважав, що soft skills є ключовим елементом ефективного лідерства та менеджменту. Особливу увагу приділяв комунікації, вмінню управляти змінами та емоційній стійкості. Написав праці: «The Practice of Management» (1954), «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (1973).

Карл Роджерс – гуманістичний психолог. Його робота вплинула на розуміння міжособистісної комунікації. На переконання вченого, навички активного слухання, емпатії та розуміння інших є основними м'якими навичками. Однією з праць Роджерса є книга «Client-Centered Therapy» (1951).

Роберт Кац розробив модель менеджерських навичок. Автор визначив три типи навичок, необхідних для успіху менеджера: технічні (hard skills), концептуальні (стратегічне мислення) і людські (soft skills). Опублікував книгу «Skills of an Effective Administrator» (1974).

Джон Дьюї – американський філософ і педагог, який досліджував важливість практичних навичок у навчанні. Вважав, що soft skills, такі як критичне мислення, вирішення проблем і співпраця, є важливими для успішної соціальної інтеграції.

Річард Бояціс – дослідник лідерства і компетенцій. На його думку, ефективність на роботі залежить від розвитку компетенцій, пов'язаних із soft skills, таких як емоційний інтелект, коучинг і лідерство. Написав працю «The Competent Manager: A Model for Effective Performance» (1982).

Джон Сіделл – дослідник у сфері соціального навчання та корпоративної культури. Його ідея полягала в тому, що soft skills є критичними для адаптації до сучасних швидкозмінних умов праці. Опублікував книгу «The Social Life of Information» (2000).

В Україні тема soft skills (м'яких навичок) привернула значну увагу серед дослідників, викладачів і практиків. Хоча цей напрямок не є традиційно науковим у вузькому сенсі, низка українських учених, освітян працювали над вивченням і впровадженням soft skills у різних контекстах.

Так, О. Савченко, доктор педагогічних наук, академік НАПН України, багато працював над темою розвитку навичок комунікації та емоційного інтелекту в освітньому середовищі. Л. Хижняк – дослідниця педагогічних аспектів розвитку soft skills у школярів і студентів. Її роботи зосереджені на компетенціях критичного мислення, креативності та роботи в команді. Т. Кудрявцева, психолог і педагог, вивчала формування soft skills через неформальну освіту та тренінги. Її дослідження стосуються розвитку емоційного інтелекту, комунікації та лідерських навичок. С. Терно, доктор педагогічних наук, вивчав формування навичок критичного мислення і міжособистісного спілкування у контексті сучасної освіти. О. Пометун експертка у сфері інтерактивних методик навчання. Займається розвитком навичок співпраці, критичного мислення і вирішення проблем. Зауважмо, що в Інституті педагогіки НАПН України систематично досліджують компетентнісний підхід в освіті, який охоплює розвиток soft skills як частину ключових компетентностей.

У галузі психології в Україні дослідження soft skills проводила низка науковців. Зокрема, Т. Титаренко, доктор психологічних наук, професор, її напрацювання стосуються особистісного розвитку, життєвих стратегій і самореалізації, пов'язані з розвитком гнучких навичок. Г. Балл, доктор психологічних наук, професор, вивчав професійний розвиток особистості, мотивацію та ефективну комунікацію. О. Єрмоленко, кандидат психологічних наук, спеціалізується на розвитку емоційного інтелекту, який

є ключовою складовою soft skills. Т. Говорун, доктор психологічних наук, яка досліджує когнітивні, комунікативні та мотиваційні аспекти навчання і розвитку особистості. І. Хоменко – відомий фахівець із психології управління, досліджувала навички ефективної комунікації та роботи в команді.

І, насамкінець, зазначмо, що колектив Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України проводить низку досліджень щодо професійного розвитку, формування лідерських якостей і розвитку гнучких навичок у різних сферах.

Також важливо зазначити, що в Україні активно впроваджують тренінги, семінари та програми розвитку soft skills, організовані не лише освітніми закладами, але й приватними тренінговими центрами, громадськими організаціями та HR-фахівцями.

Отже, закордонні і вітчизняні дослідники зробили вагомий внесок у розвиток концепції soft skills, кожен з яких додавав важливі аспекти до розуміння цього поняття.

1.2 «Soft skills» і «hard skills»: основні групи й відмінності

Загалом, у психології та менеджменті [27] виокремлюють такі групи м'яких навичок (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Основні групи «soft skills»

Групи soft skills	Складники	Вміння, здатності
Комунікативні навички	вербальна комунікація	уміння чітко та зрозуміло висловлювати думки
	невербальна комунікація	використання мови тіла, міміки, жестів
	активне слухання	здатність уважно слухати співрозмовника та

		<i>проявляти емпатію</i>
	переконання і вплив	<i>здатність переконувати інших у своїй точці зору</i>
Міжособистісні навички	емоційний інтелект	<i>здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших</i>
	емпатія	<i>уміння розуміти почуття та потреби інших людей</i>
	управління конфліктами	<i>здатність конструктивно вирішувати суперечки</i>
	навички роботи в команді	<i>ефективна взаємодія та співпраця з іншими</i>
Самоорганізація й особиста ефективність	тайм-менеджмент	<i>уміння планувати та розподіляти час</i>
	самодисципліна	<i>здатність дотримуватися планів і прийнятих рішень</i>
	стресостійкість	<i>здатність ефективно діяти в умовах стресу</i>
	гнучкість і адаптивність	<i>готовність до змін та вміння підлаштовуватись до нових умов</i>
Креативність та інноваційність	критичне мислення	<i>здатність аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення</i>
	творче мислення	<i>генерація нових ідей та нетрадиційних рішень</i>
	вирішення проблем	<i>системний підхід до аналізу та вирішення складних завдань</i>
Лідерські навички	вміння надихати та мотивувати	<i>здатність заохочувати інших до досягнення цілей</i>

	ухвалення рішень	<i>здатність ухвалювати зважені й ефективні рішення</i>
	делегування	<i>розподіл завдань та відповідальності серед членів команди</i>
	управління командою	<i>створення сприятливих умов для досягнення спільної мети</i>
Крос-культурні та соціальні навички	толерантність до різноманіття	<i>повага до різних культур, думок і способів життя</i>
	міжкультурна комунікація	<i>ефективна взаємодія з людьми з різних культур</i>
	глобальне мислення	<i>розуміння світових трендів та їхнього впливу на життя та роботу</i>

Ці групи м'яких навичок можуть бути адаптовані залежно від контексту, наприклад, професійного чи особистого розвитку.

У менеджменті на противагу м'яким навичкам існують і жорсткі навички (hard skills). Це професійні компетенції, необхідні для управління ресурсами, людьми, проєктами чи організаційними процесами. Ці навички можна розділити на кілька груп залежно від сфери їх застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні групи «hard skills»

Групи hard skills	Складники	Вміння, здатності
Стратегічні та аналітичні навички	стратегічне планування	<i>розробка довгострокових цілей і шляхів їх досягнення</i>
	аналіз даних	<i>використання методів аналізу для оцінки ситуації (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз)</i>
	фінансовий аналіз	<i>вміння аналізувати</i>

		<i>звіти, бюджетування, управління витратами</i>
	розробка бізнес-моделей	<i>побудова моделей розвитку компанії (Business Model Canvas)</i>
Управління проєктами	методології управління проєктами	<i>знання Agile, Scrum, Waterfall, Kanban</i>
	робота з інструментами	<i>володіння програмами для управління проєктами (Trello, Asana, Jira)</i>
	управління ризиками	<i>ідентифікація та мінімізація ризиків у проєктах</i>
	управління ресурсами	<i>ефективне використання людських, фінансових та технічних ресурсів</i>
Фінансовий менеджмент	бюджетування та прогнозування	<i>створення та управління бюджетами, фінансовий аналіз</i>
	фінансовий облік	<i>знання основ бухгалтерського обліку, ведення фінансової документації</i>
	оцінка інвестицій	<i>аналіз рентабельності інвестиційних проєктів</i>
Управління людьми (HR-менеджмент)	рекрутинг і адаптація	<i>пошук і залучення кваліфікованих працівників</i>
	оцінка ефективності	<i>розробка KPI, аналіз продуктивності команди</i>
	розвиток персоналу	<i>організація навчання, тренінгів, планування кар'єрного зростання</i>

	кадрове адміністрування	знання <i>трудового законодавства, ведення кадрових документів</i>
Операційний менеджмент	планування процесів	<i>складання графіків, контроль виконання</i>
	оптимізація ресурсів	<i>ефективне управління виробничими чи операційними витратами</i>
	управління ланцюгами постачання	<i>контроль логістики, складування, закупівель</i>
	автоматизація процесів	<i>використання CRM/ERP-систем (SAP, 1C, Salesforce)</i>
Маркетинг і продажі	маркетинговий аналіз	<i>вивчення ринку, конкурентів, потреб клієнтів</i>
	цифровий маркетинг	<i>робота з SEO, контекстною рекламою, соціальними мережами</i>
	управління брендом	<i>створення стратегії брендингу, PR-кампаній</i>
	продажі та переговори	<i>вміння працювати з клієнтами, укласти угоди, використовувати CRM-системи</i>
Технічні навички	робота з програмним забезпеченням	<i>Microsoft Excel, Google Workspace, Power BI</i>
	використання хмарних сервісів	<i>для управління даними та спільної роботи (Slack, Zoom, Google Drive)</i>
	кібербезпека	<i>базові знання про захист корпоративних даних</i>
Юридичні та регуляторні навички	знання нормативної бази	<i>розуміння законодавства у сфері</i>

		<i>податків, трудових відносин, контрактного права</i>
	контрактне управління	<i>підготовка та перевірка договорів</i>
	дотримання стандартів	<i>розробка політик відповідності (compliance) для компанії</i>

Групи жорстких навичок у менеджменті забезпечують підґрунтя для ефективного керівництва компанією. Поєднання цих навичок із м'якими (soft skills) дає змогу створювати стратегії, реалізовувати їх на практиці та забезпечувати довгостроковий успіх бізнесу.

М'які навички (soft skills) і жорсткі навички («hard skills») – це два типи компетенцій, які суттєво відрізняються за своєю природою, способом набуття, оцінки та застосування. Основні відмінності цих навичок відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові відмінності «soft skills» і «hard skills»

Характеристика	Soft skills	Hard skills
Природа	поведінкові моделі та міжособистісні вміння	технічні чи професійні знання та навички
Приклади	емпатія, комунікація, лідерство, стресостійкість, адаптивність	програмування, знання мов, робота з CRM-системами, бухгалтерія
Спосіб набуття	формуються через досвід, спілкування, саморозвиток	здобуваються через навчання, тренінги, сертифікацію
Оцінювання	складно виміряти (зазвичай через спостереження, тести ситуацій)	легко перевірити (екзамени, сертифікати, результати тестів)
Контекст застосування	застосовуються у будь-якій сфері, універсальні	специфічні для професії або галузі

Гнучкість	можуть адаптуватися до різних ситуацій і середовищ	орієнтовані на конкретні завдання чи інструменти
------------------	--	--

Зрозуміємо основні відмінності м'яких і жорстких навичок, викладених у таблиці:

1) м'які навички спрямовані на ефективну взаємодію з людьми, управління емоціями, створення гармонійної робочої атмосфери; натомість жорсткі навички необхідні для виконання конкретних завдань: програмування, аналізу даних, підготовки фінансових звітів тощо;

2) для менеджера м'які навички, такі як лідерство або переговори, є ключовими для управління командою; жорсткі навички, наприклад, знання методологій управління проєктами (Agile, Scrum), потрібні для організації роботи;

3) м'які навички залишаються актуальними упродовж життя, хоча можуть розвиватися з досвідом; жорсткі навички можуть застарівати через появу нових технологій або зміну вимог ринку, потребуючи оновлення знань;

4) м'які навички є універсальними і важливі в будь-якій сфері діяльності; натомість жорсткі – залежать від професії (наприклад, знання фінансових стандартів для бухгалтера чи мов програмування для розробника).

Для досягнення успіху в кар'єрі необхідне поєднання м'яких і жорстких навичок: м'які навички допомагають ефективно застосовувати жорсткі, наприклад, презентувати технічні знання клієнту або працювати в команді; жорсткі навички забезпечують професійну компетентність і експертність, яка є основою роботи. У такий спосіб м'які навички роблять професіонала гнучким і адаптивним, а жорсткі забезпечують технічну основу його роботи. Вдосконалення обох типів навичок дає змогу досягати кращих результатів у будь-якій діяльності.

1.3 Складники «soft skills» менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів

Дослідження у сфері менеджменту вирізняються своєю специфікою. Це пов'язано з тим, що управління як процес прямо чи опосередковано корелює з людьми, а тому в цьому плані потрібно брати до уваги передусім психологічні та соціальні аспекти. Відтак важливим є питання вивчення м'яких навичок.

«Soft skills» (м'які навички) – це набір соціальних, комунікативних і міжособистісних умінь, які сприяють ефективній взаємодії з людьми. Для менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів вони є критично важливими, з огляду на те, що уможливлюють побудову довготривалих партнерських стосунків і забезпечення високого рівня сервісу.

Основними складниками м'яких навичок менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є:

Комунікативні навички. Загалом, комунікативні навички менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є доволі важливими, оскільки допомагають встановлювати довірливі стосунки з клієнтами, ефективно вирішувати їхні запити та забезпечувати високий рівень задоволення.

Комунікативні навички охоплюють [4]: уміння чітко й ефективно висловлювати свої думки усно та письмово; активне слухання (використання уточнюючих запитань для прояснення деталей; демонстрація зацікавленості через невербальну комунікацію (кивання головою, підтримка зорового контакту), аби правильно розуміти потреби клієнта; переконливість і здатність вести переговори; ефективне вербальне спілкування (використання професійної термінології відповідно до рівня розуміння клієнта); невербальну комунікацію (контроль мови тіла, жестів, міміки для створення позитивного враження; уміння використовувати голос, зокрема його тембр, інтонацію, темп мовлення з метою підкреслити важливість інформації); мультимодальність комунікації (здатність ефективно спілкуватися через різні

канали, зокрема, електронну пошту, телефон, відеоконференції, месенджери; уміння писати чіткі та грамотно сформульовані повідомлення). У менеджменті дослідженням окресленого аспекту займались К. Орлова, І. Царук, С. Саннікова, О. Хомік та інші вчені [22; 30; 33; 41].

Комунікативна компетентність – це здатність ефективно використовувати мову й інші засоби комунікації в різних соціальних і культурних контекстах. Вона охоплює знання мовних правил, навички взаємодії та соціальні компетенції. Існує кілька моделей, які пояснюють сутність комунікативної компетентності. Коротко їх розглянемо.

Модель Делла Хаймса. Її автор запропонував поняття комунікативної компетентності як доповнення до лінгвістичної компетентності (хто володіє лише граматикою). Він виділив два ключові аспекти: знання правил мовлення (що сказати, коли, кому і як); комунікативну придатність (чи відповідає мова контексту).

Модель Канейла і Свайна. Вони розширили концепцію Д. Хаймса, додавши чотири компоненти: 1) граматичну компетентність (знання граматики, лексики, фонології); 2) соціолінгвістичну компетентність (вміння враховувати контекст (статус співрозмовника, культурні норми)); 3) дискурсивну компетентність (вміння будувати зв'язний текст або розмову); 4) стратегічну компетентність (уміння подолати труднощі в комунікації, наприклад, за допомогою жестів чи перефразування).

Модель Л. Бахмана. Автор поділив комунікативну компетентність на дві основні категорії: 1) лінгвістичну компетенцію (знання правил мови) і 2) прагматичну компетенцію (знання того, як мову використовують у різних ситуаціях). У цій моделі зацентровано увагу на взаємодії знань і навичок.

Європейська мовна компетенція. Загальноєвропейські рекомендації (CEFR) розглядають комунікативну компетентність як багатокomпонентну структуру, яка містить: 1) лінгвістичну компетентність (правильність мови); 2) соціолінгвістичну компетентність (розуміння соціальних контекстів); 3)

прагматичну компетентність (уміння будувати висловлювання залежно від ситуації).

Модель С. Савіньйона, в якій зацентовано увагу на практичному застосуванні мови в реальному житті. Основний компонент – здатність до взаємодії. Функціональна компетентність полягає у тому, як людина використовує мову для досягнення своїх цілей.

Отже, моделі комунікативної компетентності описують різні аспекти мовного та соціального використання. Їхня спільна мета полягає у тому, щоб показати, що комунікація є чимось більшим, аніж знання граматики; це мистецтво ефективної взаємодії з урахуванням контексту, культури і стратегій спілкування.

Емпатія та емоційний інтелект. Ця група навичок містить: здатність розуміти емоційний стан клієнтів і співпереживати їм, використовуючи фрази на зразок: «Я розумію, наскільки це важливо для Вас», щоб показати залученість; уміння контролювати власні емоції у стресових ситуаціях.

Емпатію називають «головним скілом XXI століття» [1]. Вона належить до тих навичок, які постійно потрібно розвивати. Коли суб'єкт є байдужим до того, що відбувається навколо, його мозок не аналізує чинники поведінки співбесідника. Емпатійна особистість завжди намагатиметься зрозуміти свого партнера по бесіді, проаналізувати його жести, слова, завоювати прихильність. Емпатія доволі конструктивно впливає на людину, зокрема: підвищує рівень комунікабельності (з емпатами легко у спілкуванні, вони швидко знаходять контакт навіть з людьми незнайомими); поліпшує самооцінку (люди, які мають розвинуту емпатію, відчують, що на навколишніх впливають позитивно, а це, відповідно, впливає на їх самооцінку); схиляє до мирних аспектів характеру людини (емпатійна людина є стриманою, вона не проявлятиме агресію чи насильство; що розвинутіша емпатія, то нижча войовничість); знижує рівень токсичності (якщо ж індивіди, які постійно когось ображають, критикують або

засуджують, розвиватимуть емпатію, то вони зрозуміють, у яких ситуаціях можна висловлюватись, а в яких – варто промовчати).

Емоційний інтелект є ключовою навичкою в роботі менеджера, особливо в сфері обслуговування корпоративних клієнтів.

У контексті досліджень організаційної психології цінним є доробок К. Стенлі [45], присвячений зв'язку рефлексії з емоційним інтелектом лідерів у сфері медицини. Автор обґрунтував, що самоусвідомлення є провідним чинником розвитку емоційного інтелекту, з огляду на те, що уможливорює розпізнавання відчуттів, усвідомлення настрою та думки, що нами керують. Рефлексія та емоційний інтелект допомагають у розвитку інтуїтивного розуміння і саморозуміння.

Дослідники А. Лампкін і Р. Ашен [39] у своїй статті розкрили синергію теорії самовизначення, лідерства як служіння, етичного лідерства й емоційного інтелекту.

На підґрунті теорії самовизначення в дослідженні здійснено аналіз етичного лідерства, лідерства як служіння й емоційного інтелекту. Метою дослідження було з'ясувати спільні характеристики, які сприяють ефективному лідерству. Провідними складниками теорії самовизначення є: самостійність, компетентність і мотивація. Лідерство як служіння акцентує на служінні й турботі про інших. Завдання етичних лідерів полягає в ухваленні морально обґрунтованих рішень. Для емоційно інтелектуальних лідерів провідними рисами є: мотивація, самоусвідомлення і саморегуляція, емпатія за умов стресу і соціальні навички. Аналіз джерел уможливив виокремлення 10 спільних характеристик, що поєднують 3 компоненти теорії самовизначення. Серед них: співпереживання (емпатія), усвідомлення, доброчесність, справедливість, мотивація, моральні цінності, довіра, повага і самоуправління, управління взаєминами. Окреслені здатності відзначають ефективних лідерів. Рівень ефективності лідерства можна підвищити за умов, якщо лідери демонструватимуть довіру та повагу, доброчесність,

демонструватимуть особисту і соціальну компетентності, співчутливо та справедливо служитимуть іншим.

Вчені Р. Санчес, К. Перес і А. Аранега [43] досліджували вплив загального й емоційного інтелекту вищого керівництва у сфері дистрибуції на розвиток їх лідерських здібностей. Отримані результати дослідження на вибірці менеджерів свідчать про те, що спосіб та інтенсивність впливу емоційного інтелекту і загального інтелекту на лідерські здібності є доволі значними та подібними і вирізняються позитивним характером.

Вчені С. Даст, Дж. Роуд та інші [36] вивчали проблему кореляції самооцінки, тимчасового безробіття і якості зайнятості. Мовилось про важливість емоційного інтелекту як фактора розуміння і фасилітації. Отримані дані підтверджують, що фасилітаційний ефект емоційного інтелекту корелює з вищою самооцінкою, що зумовлює скорочення тимчасового безробіття. Ба більше, розуміння як прояв емоційного інтелекту значно впливає на взаємозв'язок між відповідністю працівника посаді і тимчасовим безробіттям. Зокрема, емоційний інтелект на підґрунті низького розуміння посилює негативний взаємозв'язок, а емоційний інтелект, у свою чергу, на основі високого розуміння нейтралізує його. Це дослідження має перспективи у плані вивчення питань емоційного інтелекту, пошуку роботи і управління кар'єрою, з огляду на те, що демонструє, що емоційний інтелект є важливим у запобіганні тимчасового безробіття і подоланні труднощів, які пов'язані з повторним працевлаштуванням.

Ч. М'яо, Р. Хамфрі та інші [40] проводять метааналіз емоційного інтелекту і ставлення до роботи. Доведено, що працівники з вищим рівнем емоційного інтелекту отримують більше задоволення від роботи; демонструють вищий рівень організаційної віддачі і менше намірів змінити роботу.

В «Енциклопедії управління» Л. Хейвел [38] опубліковано статтю, присвячену емоційному інтелекту, у якій підсумовано, що емоційний інтелект – це здатність контролювати свої та чужі емоції і почуття,

розрізняти їх і використовувати з метою управління власними думками і діями, що впливає на підвищення рівня продуктивності праці, ефективність розумової й управлінської діяльності.

Клієнтоорієнтованість у роботі менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів полягає у тому, щоб надавати високоякісне, персоналізоване обслуговування, орієнтуючись на потреби й інтереси кожного клієнта; зосереджується на розуміння потреб клієнта і вміння пропонувати рішення, що додають цінність; уміння швидко реагувати на проблеми або скарги; зосередженість на довгострокових відносинах, а не лише на укладанні одноразових угод.

У контексті клієнтоорієнтованості надзвичайно важливими є і такі моменти, як: індивідуальний підхід до клієнта (розуміння специфічних потреб кожного корпоративного клієнта, врахування його бізнес-цілей, специфіки роботи та ринку; менеджери мають активно слухати й аналізувати вимоги клієнта, пропонуючи відповідні рішення та послуги); розбудова довгострокових відносин (створення і підтримка стабільних, довірливих стосунків з клієнтами, що базуються на взаєморозумінні, готовності вирішувати будь-які проблеми і адаптуватися до змін у вимогах); оперативність і доступність (швидке реагування на запити та проблеми клієнтів, надання своєчасної та точної інформації, що є важливим для підтримки неперервного бізнес-процесу у клієнта); проактивність (передбачення потреб клієнта ще до того, як вони будуть висловлені, і пропонування нових рішень або покращень, що можуть полегшити його бізнес-процеси або підвищити рівень ефективності); підтримка високої якості сервісу (постійний моніторинг якості обслуговування, зворотний зв'язок і вжиття заходів задля покращення сервісу, відповідно до змін на ринку та потреб клієнтів); забезпечення прозорості і чесності (чітке інформування клієнтів про умови співпраці, можливі ризики або зміни в політиках, а також надання прозорих звітів і зв'язок на всіх етапах взаємодії).

Отже, клієнтоорієнтованість для менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є не просто навичкою, а частиною стратегічного підходу, що сприяє не лише утриманню існуючих клієнтів, але й залученню нових

Управління часом у роботі менеджерів з корпоративними клієнтами є ключовим аспектом для досягнення ефективності та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Основними аспектами цього процесу є: пріоритезація задач (менеджер має навчитися правильно розставляти пріоритети серед усіх завдань, визначаючи, які з них є найбільш критичними для задоволення потреб корпоративних клієнтів. Це може охоплювати термінові запити, важливі зустрічі або завдання, які потребують оперативного реагування); планування часу (ретельне планування робочого дня, тижня, місяця є важливим інструментом для менеджера; воно охоплює розподіл часу на зустрічі з клієнтами, переговори, підготовку пропозицій, вирішення проблем та інші завдання); делегування завдань (часто менеджери з корпоративними клієнтами мають команду, яка допомагає виконувати певні завдання (наприклад, аналітика, підготовка документів тощо)); делегування частини роботи дозволяє зосередитися на більш важливих або складних питаннях); використання інструментів для управління часом (важливо впроваджувати і використовувати програмне забезпечення для управління завданнями, зустрічами та проектами, наприклад, календарі, CRM-системи або програми для планування задач (Asana, Trello, Microsoft Outlook тощо)); ефективні комунікації (менеджери мають уміти чітко й оперативно комунікувати з клієнтами, що дозволяє заощадити час на вирішення питань і скоротити непотрібні затримки); аналіз і вдосконалення (регулярний аналіз витраченого часу, оцінка продуктивності та результатів допомагають менеджеру виявляти слабкі місця у своїй роботі й оптимізувати робочі процеси); гнучкість (у роботі з корпоративними клієнтами часто виникають непередбачувані ситуації; менеджер має бути готовим швидко реагувати на зміни в обставинах та коригувати свій план). Загалом, управління часом

вимагає поєднання стратегічного планування, оперативного виконання завдань та постійного вдосконалення робочих процесів для досягнення максимальних результатів у взаємодії з клієнтами.

Стресостійкість менеджера в його роботі – це здатність ефективно виконувати свої обов’язки, зберігати спокій, продуктивність і професійність у ситуаціях, які зумовлюють напруження, тиск або конфлікт. У цій сфері робота часто супроводжується неабиякими вимогами, високими очікуваннями та непередбачуваними обставинами. Провідними аспектами стресостійкості менеджера є: уміння управляти емоціями (здатність контролювати власні емоції, уникати агресії або надмірного хвилювання, навіть якщо клієнт незадоволений або поводить себе агресивно); реагування на критичні ситуації (здатність швидко адаптуватися до змін, розв’язувати складні завдання або конфлікти, зберігаючи спокій і раціональність); комунікативні навички (вміння спілкуватися з різними типами клієнтів, навіть у складних ситуаціях, зберігаючи професійний тон і конструктивний підхід); психологічна стійкість (здатність не приймати критику чи емоції клієнта на особистий рахунок, а також зберігати мотивацію навіть після складних переговорів); гнучкість і адаптивність (швидке реагування на зміни в умовах роботи чи вимогах клієнта).

Стресостійкість спрямовує менеджера на: спокійне реагування на складні або конфліктні ситуації; уміння швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнта; здатність приймати конструктивну критику. Стресостійкість є ключовою компетенцією для менеджера, адже здатність зберігати контроль над ситуацією підвищує довіру клієнтів і сприяє досягненню успіху в довгостроковій перспективі. Загалом, у контексті досліджень стресостійкості опубліковано низку праць [7; 13-15; 18; 20; 24; 26; 31; 32].

Навички вирішення конфліктів передбачають: уміння знаходити компроміси і вирішувати суперечності; дипломатичність і нейтралітет у складних розмовах (уміння залишатися нейтральним у конфлікті, уникаючи зайняття позиції однієї сторони; використання коректної мови, яка не

провокує подальшого загострення конфлікту); орієнтація на рішення (фокусування на пошуку рішення, а не на з'ясуванні, хто винен; пропозиція кількох варіантів вирішення, щоб клієнт міг вибрати найбільш підходящий); здатність перетворювати негативний досвід клієнта на позитивний; переговорні навички (уміння домовлятися навіть у складних ситуаціях; здатність знаходити компроміс, який задовольняє обидві сторони); зворотний зв'язок і постконфліктний аналіз (надавати клієнту зворотний зв'язок після вирішення конфлікту, щоб переконатися в його задоволеності; аналізувати ситуацію для уникнення подібних проблем у майбутньому); аналітичне мислення (швидке розуміння головної причини конфлікту; оцінка всіх можливих варіантів вирішення з урахуванням інтересів обох сторін) [5; 42; 44].

Креативність і адаптивність менеджера є провідними чинниками успішної взаємодії і досягнення бізнес-цілей. Креативність проявляється у розробці унікальних рішень (кожен клієнт вирізняється своїми особливостями і потребами; креативний менеджер здатний запропонувати нестандартні ідеї, які враховують індивідуальні запити клієнта; наприклад, створення спеціальних умов співпраці, унікальних продуктів чи послуг); інноваційності в комунікаціях (використання нових підходів до спілкування – інтерактивні презентації, віртуальні тури, нестандартні форми зустрічей); рішенні конфліктів (у складних ситуаціях креативність допомагає знайти компроміс, що задовольнить обидві сторони); створенні цінності для клієнта (ідеї, які виходять за рамки базового обслуговування, допомагають клієнту відчувати, що компанія піклується про його успіх). Натомість адаптивність – у гнучкості в підходах (менеджер має здатність змінювати стратегію роботи залежно від обставин, специфіки бізнесу клієнта чи зовнішніх змін на ринку); швидкому реагуванні на зміни (наприклад, оперативне впровадження нових технологій або коригування умов співпраці у відповідь на економічні чи правові зміни); побудові довіри (адаптивність у спілкуванні допомагає враховувати культурні особливості, бізнес-етикет і стиль роботи конкретного

клієнта); роботі у різних галузях (менеджер, здатний швидко розібратися у специфіці нового ринку чи бізнесу клієнта, підвищує цінність компанії як партнера); управлінні ризиками (вміння передбачати й адаптуватися до потенційних проблем допомагає зберегти позитивні відносини з клієнтом навіть у кризових ситуаціях) [3; 8; 9; 16].

Синергію креативності й адаптивності можна продемонструвати на такому прикладі: у ситуації, коли клієнт має обмежений бюджет, креативність дозволяє знайти альтернативні варіанти рішення, а адаптивність – ефективно їх впровадити та налаштувати під конкретні умови. Отже, креативний та адаптивний менеджер – це той, хто не просто виконує свою роботу, а здатний надати клієнту більше, ніж він очікував, створюючи довготривалу цінність і взаємну вигоду.

Лідерські навички менеджера охоплюють такі основні аспекти: стратегічне мислення (зокрема, глибоке розуміння бізнесу клієнта – аналіз потреб, ринкової ситуації та конкурентів; прогнозування потреб – пропонування рішень, які випереджають очікування клієнта; побудову довгострокових планів співпраці – орієнтація не лише на поточні задачі, але й на майбутнє); управління командою і ресурсами (зокрема, координація команди – забезпечення злагодженої роботи всіх, хто залучений до обслуговування клієнта; розподіл ресурсів – ефективне управління часом, бюджетами й іншими ресурсами для задоволення потреб клієнта); переконливість і вплив (зокрема, вміння вести переговори – досягнення вигідних умов для компанії, зберігаючи лояльність клієнта; надання цінності – демонстрація клієнту, як запропоновані рішення допоможуть досягти його цілей); орієнтація на результат (зокрема, постановка чітких цілей як для себе, так і для клієнта; контроль виконання – регулярний моніторинг і звітування про досягнення; робота на якість – забезпечення високих стандартів обслуговування). Успішний менеджер у роботі з корпоративними клієнтами поєднує ці навички, щоб створювати додаткову цінність для клієнта та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу [23; 25; 28].

Розвиток професійних відносин менеджера з корпоративними клієнтами має вирішальне значення для успішної діяльності компанії. Він охоплює комплекс дій і стратегій, спрямованих на встановлення довіри, зміцнення партнерства і забезпечення довгострокового співробітництва. Основні аспекти цього процесу включають: побудову довіри (зокрема, прозорість і чесність – менеджер має відкрито спілкуватися з клієнтами, надаючи достовірну інформацію); стабільність у виконанні обіцянок (дотримання домовленостей формує позитивну репутацію і впевненість у надійності партнера); глибоке розуміння потреб клієнта (зокрема, аналіз бізнес-процесів клієнта – менеджер має розуміти специфіку діяльності клієнта, його цілі, виклики та потреби; індивідуальний підхід – пропозиції та рішення мають бути адаптовані до конкретного клієнта); ефективну комунікацію (зокрема, регулярні зустрічі та зв'язок – це сприяє збереженню контакту та швидкому реагуванню на зміни чи проблеми; чітке формулювання інформації – важливо забезпечити зрозумілість у передачі даних, особливо під час обговорення складних питань); пропозицію додаткової цінності (зокрема, консультації та рекомендації – менеджер може допомагати клієнту знайти шляхи оптимізації його бізнесу; ініціативність – пропонування інновацій чи покращень, які можуть бути корисними для клієнта); розвиток довгострокових відносин (зокрема, лояльність і підтримка – важливо демонструвати зацікавленість у розвитку клієнта, а не лише в короткострокових вигодах; спільне планування – залучення клієнта до стратегічних обговорень підсилює партнерські відносини); постійне вдосконалення власних навичок (зокрема, розвиток професійної компетенції – менеджер має бути обізнаним у трендах і технологіях, які можуть вплинути на бізнес клієнта). Розвиток професійних відносин із корпоративними клієнтами є безперервним процесом, який потребує уважності, аналітичних здібностей і високого рівня професіоналізму. Це дозволяє менеджеру не лише утримувати клієнтів, а й розвивати їхній потенціал, що приносить вигоду обом сторонам.

Самоорганізація і проактивність. Сутність самоорганізації та проактивності менеджера в роботі з корпоративними клієнтами полягає в ефективному управлінні часом, ресурсами і взаємодією з клієнтами, а також у здатності передбачати їхні потреби і діяти на випередження. Розглянемо ці поняття детальніше.

Самоорганізація – це здатність менеджера планувати та виконувати свої задачі, забезпечуючи високу продуктивність і якість роботи [29; 37]. У контексті роботи з корпоративними клієнтами це включає: управління часом (чітке планування зустрічей, дзвінків і дедлайнів; використання інструментів для організації робочого процесу (CRM-системи, календарі, таск-трекери)); дотримання дисципліни (вчасне виконання зобов'язань; мінімізація ризику пропуску деталей через неухважність чи перевантаження).

Проактивність – це ініціативний підхід, коли менеджер не лише реагує на запити клієнтів, але й випереджає їхні очікування [17; 34]. У цьому аспекті виділяються: передбачення потреб клієнтів (аналітика ринку та діяльності клієнта для розуміння його потреб; пропозиція інноваційних рішень до того, як клієнт усвідомить їхню необхідність); ініціювання комунікації (регулярні зв'язки з клієнтами для моніторингу задоволення співпрацею; пропозиція додаткових продуктів або послуг); запобігання проблемам (виявлення потенційних ризиків та робота над їх мінімізацією до їхнього виникнення; налагодження оперативного зворотного зв'язку).

Отже, самоорганізація дає можливість менеджеру працювати системно, а проактивність забезпечує розвиток співпраці на довгостроковій основі. Разом ці якості формують успішного професіонала у сфері роботи з корпоративними клієнтами.

І, насамкінець, вважаємо, що неабияку роль у роботі з людьми відіграє навичка *позитивного ставлення*, яка проявляється через оптимістичний підхід до ситуацій, готовність бачити можливості у викликах, відкритість до змін і прагнення створювати сприятливу атмосферу. Вона охоплює: емоційну стійкість – здатність зберігати спокій і конструктивний підхід у складних

ситуаціях; оптимізм – віру в можливість досягнення позитивних результатів навіть за умов невизначеності; дружелюбність – відкритість і доброзичливість у спілкуванні з іншими; підтримку інших – уміння мотивувати та надихати команду або клієнтів.

У роботі менеджера з корпоративними клієнтами позитивне ставлення є значущим передусім у:

- побудові довіри (корпоративні клієнти часто мають високі очікування, і позитивне ставлення допомагає встановити довірливі відносини. Коли менеджер налаштований на пошук рішень і демонструє впевненість у досягненні результату, клієнт відчуває себе впевненіше і комфортніше);

- вирішенні конфліктів (у роботі з корпоративними клієнтами неминучі складнощі, наприклад, затримки або розбіжності в поглядах. Позитивне ставлення допомагає менеджеру залишатися конструктивним, пропонувати варіанти рішень і уникати ескалації конфліктів);

- мотивації команди (менеджери часто працюють у тісному зв'язку з іншими відділами. Їх позитивне ставлення надихає колег і партнерів, створюючи умови для більш ефективної роботи);

- фокусуванні на можливостях (у корпоративних продажах нерідко виникають ситуації, коли угода здається складною або малоймовірною. Оптимізм дозволяє шукати нестандартні підходи та ефективно адаптуватися до змін); підвищенні лояльності клієнтів (клієнти схильні залишатися з компанією, якщо відчують, що менеджер щиро зацікавлений у їхніх потребах і вирішенні їхніх проблем. Позитивне ставлення формує приємний досвід взаємодії та зміцнює лояльність).

Позитивне ставлення є ключовою м'якою навичкою для менеджера з корпоративними клієнтами, яка допомагає ефективно взаємодіяти з клієнтами, долати виклики та створювати довгострокові партнерські відносини. Вона сприяє формуванню репутації надійного професіонала,

здатного знаходити спільну мову та забезпечувати високий рівень обслуговування.

Таким чином, розглянуті вище soft skills дозволяють менеджерам не лише задовольняти потреби клієнтів, а й створювати для них додаткову цінність, підвищуючи їхню лояльність до компанії.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Організація дослідження

Загалом організація дослідження складається з таких етапів:

- 1) визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження;
- 2) вивчення літератури з психології, менеджменту, комунікацій і професійної діяльності (зокрема, розгляд переліку ключових м'яких навичок, важливих у корпоративній сфері; аналіз існуючих підходів до класифікації та оцінки м'яких навичок, аналіз психологічних особливостей цих навичок);
- 3) розробки методики дослідження (окреслення вибірки дослідження, вибір методів дослідження і психодіагностичного інструментарію, їх опис);
- 4) проведення емпіричного дослідження, збору даних (фіксація даних за допомогою цифрових і паперових носіїв);
- 5) аналізу й інтерпретації отриманих результатів, формулювання висновків;
- 6) вироблення рекомендацій щодо вдосконалення навичок.

Емпіричне дослідження розглядуваної теми реалізовували згідно з поставленими завданнями та сформульованою метою.

У дослідженні взяли участь 32 респонденти – менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів банку «Південний» Чернівецької та Хмельницької областей.

2.2 Методи і методики дослідження

Загалом, *метод* є сукупністю способів, прийомів або підходів, які використовують для досягнення певної мети чи розв'язання завдання. Це організована система дій, яка забезпечує ефективність у пізнанні, практичній діяльності чи вирішенні наукових питань.

Під *методом психологічного дослідження* розуміють науково обґрунтований спосіб збирання, аналізу й інтерпретації інформації про психічні явища, поведінку, внутрішній світ людини, її переживання, особливості розвитку та функціонування. Ці методи спрямовані на: вивчення закономірностей психічної діяльності; дослідження індивідуальних і групових характеристик; отримання нових знань про природу психологічних процесів.

У дослідженні психологічних особливостей розвитку soft skills менеджерів у роботі з корпоративними клієнтами використано систему методів, зокрема:

- *теоретичних*, а саме: аналіз, синтез, узагальнення та інтерпретація наявних знань і отриманих даних у процесі анонсованого дослідження;
- *емпіричних* – методів письмового опитування, а саме – анкетування і тестування;
- *математично-статистичних* – обчислення відсотків та середнього значення. Статистичну обробку первинних даних здійснювали за відповідними процедурами. Побудову ілюстративного матеріалу здійснювали за допомогою програми Excel.

З метою перевірки гіпотези використано емпіричні методи, які реалізовано шляхом застосування таких методик: «Інтерперсональна діагностика» (Т. Лірі); методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (В. Синявський і Б. Федоришин); «Шкала емоційного відгуку» (А. Меграбян і Н. Епштейн); анкета самооцінювання на дослідження рівня розвитку soft skills. Розглянемо їх детальніше.

З метою дослідження особливостей міжособистісних стосунків використано *методику «Інтерперсональна діагностика» Т. Лірі [33]*, яка є одним із відомих способів дослідження соціально-психологічних аспектів особистості. Вона дозволяє визначити особливості міжособистісної поведінки людини, її уявлення про себе та про інших людей у взаємодії.

У дослідженні міжособистісних стосунків часто-густо виокремлюють чинники «домінування-підкорення» і «дружелюбність-агресивність», які й визначають загальне враження про людину в процесі міжособистісної взаємодії. Методика ґрунтується на концепції міжособистісних стосунків, яка передбачає, що особистість розкривається в соціальній взаємодії.

Для представлення провідних соціальних орієнтацій Т. Лірі запропонував модель у формі кола, поділеного на сектори. За горизонталлю і вертикаллю позначено такі орієнтири, як: «домінування-підкорення», «дружелюбність-ворожість». Марковані сектори також поділено на вісім більш приватних відносин. Т. Лірі свою схему побудував на припущенні: що ближче перебуватимуть результати опитаного до центру кола, то сильніше корелюватимуть ці дві змінні. Дистанція показників від центра кола свідчить про адаптивність чи екстремальність поведінки.

Тест містить 128 оцінних суджень, як-от: «Уміє подобатись», «Може бути щирим», «Здатний бути суворим», «Здатний до співпраці» тощо.

Після отриманих даних проводять процедуру порівняння з мірою виразності.

Адаптивна поведінка:

0 – 4 бали (низький рівень), 5 – 8 балів (помірний рівень).

Екстремальна поведінка до патології:

9 – 12 балів (високий рівень), 13 – 16 балів – екстремальний рівень.

Якісний аналіз отриманих результатів здійснюють шляхом порівняння дискограм, за якими можна визначити відмінності між уявленнями різних людей.

У міжособистісному спілкуванні простежуються такі типи ставлення до навколишніх.

I октант. «Авторитарний»

13-16 (прояв диктаторського, владного, деспотичного характеру, це тип сильної особистості, яка є лідером за всіма видами групової діяльності. Такі опитані схильні до того, щоб усіх повчати і наставляти. Вони у всьому

схиляються до власної думки, не сприймають поради інших. Навколишні цю владність відзначають і водночас її визнають).

9-12 (прояв домінантного, енергійного, компетентного, авторитетного лідера, успішного в справах, який любить порадити іншим, і потребує до себе поваги).

0-8 (це упевнена в собі людина, однак не обов'язково лідер, завзята і наполеглива).

II октант. «Егоїстичний»

13-16 (опитаний воліє бути над усіма, однак водночас перебуває на відстані від усіх, незалежний, самозакоханий, розважливий, любить себе. Труднощі, які виникають, перекладає на навколишніх, хвалькуватий, зарозумілий, самовдоволений).

0-12 (простежуються егоїстичні риси, опитаний схильний до суперництва, зорієнтований на себе).

III октант. «Агресивний»

13-16 (опитаному властиві жорстокість і ворожість щодо навколишніх, різкість, жорстокість; може проявлятися агресивність аж до асоціальної поведінки);

9-12 (досліджуваний характеризується вимогливістю, прямолінійністю, відвертістю, строгістю і різкістю в оцінці навколишніх, непримиренністю, а також схильністю звинувачувати в усьому інших; часто його вирізняють насмішкуватість, іронічність, дратівливість);

0-8 (опитаного вирізняє завзятість, енергійність, наполегливість, упертість).

IV октант. «Підозрілий»

13-16 (опитані демонструють відчуженість щодо ворожого та злобного світу; проявляють образливість, підозрілість, схильність у всьому до сумніву; є злопам'ятними, постійно скаржаться на всіх, проявляють невдоволення усім);

9-12 (простежується прояв нетовариськості, критичності; опитаний через невпевненість у собі переживає складнощі в інтерперсональних контактах; підозрілість і страх поганого ставлення, скептичність, замкнутість, таємничість, розчарування в людях; у вербальній агресії вони проявляють негативізм);

0-8 (в індивіда до всіх соціальних явищ і людей проявляється критичність).

V октант. «Підлеглий»

13-16 (досліджувані вирізняються покірністю, схильністю до самоприпинення, слабкістю, схильністю усім і в усьому поступатись; опитані завжди ставлять себе на останнє місце, осуджують, є пасивними, приписують собі провину, прагнуть віднайти опору в комусь сильнішому);

9-12 (досліджувані вирізняються лагідністю і сором'язливістю; вони легко ніяковіють, схильні підкорятись комусь сильнішому не зважаючи на ситуацію);

0-8 (опитаним притаманні поступливість, боязкість, скромність; емоційна стриманість, здатність підпорядковуватись, не мають власної думки; чесно і слухняно виконують свої обов'язки).

VI октант. «Залежний»

13-16 (таку когорту опитаних вирізняють невпевненість у собі, прояв нав'язливих страхів, побоювання, тривога у зв'язку з залежністю від інших, а також від думки інших);

9-12 (для таких респондентів характерними є безпорадність, слухняність, боязкість; опитані не вміють чинити опір та свято вірять, що інші завжди праві);

0-8 (опитані цієї групи м'які, конформні, завжди очікують на допомогу й поради, довірливі, схильні до захоплень навколишніми, ввічливі).

VII октант. «Доброзичливий»

9-16 (досліджувані вирізняються доброзичливістю і люб'язністю з усіма, орієнтовані на соціальне схвалення і прийняття, прагнуть до

задоволення потреб інших, хочуть «бути хорошими» для інших попри ситуацію, прагнуть до цілей мікрогруп, у них доволі розвинуті механізми придушення і витіснення, емоційно лабільні (прояв істероїдного типу характеру));

0-8 (опитані схильні до кооперації та співпраці, компромісні та гнучкі у вирішенні проблем та у конфліктних ситуаціях, дослухаються до думки навколишніх, свідомо конформні, дотримуються умовностей, принципів і правил «хорошого тону» у взаєминах з іншими людьми; часто ініціюють досягнення цілей у групі, прагнуть допомагати, хочуть відчувати себе у центрі уваги, заслужити любов і визнання; вони, безумовно, товариські, проявляють тепло, дружелюбні у стосунках).

VIII октант. «Альтруїстичний»

9-16 (такій групі досліджуваних притаманні гіпервідповідальність, жертовність своїми інтересами, допомога та співчуття усім, іноді бувають нав'язливими у своїй допомозі й дуже активними щодо навколишніх, беруть на себе відповідальність за інших (може бути лише зовнішня «маска», яка приховує особистість протилежного типу));

0-8 (такі респонденти проявляють відповідальність щодо інших навколишніх, співчуття, симпатію і турботу; вони добрі, ніжні, делікатні та м'які; вміють заспокоїти та підбадьорити інших, чуйні та безкорисливі).

З метою вивчення комунікативних і організаторських здібностей використано *тест «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС»* (В. Синявський і Б. Федоришин) [11] (Додаток А).

За допомогою цієї методики визначають рівень розвитку комунікативних і організаторських схильностей, які проявляються у процесі міжособистісного спілкування, поведінки і в різних сферах діяльності.

Тест складається з 40 тверджень, на кожне з яких досліджувані у випадку згоди відповідають «так», і, відповідно, незгоди – «ні». Питання охоплюють комунікативні й організаторські схильності респондентів.

Наведемо приклади щодо комунікативних схильностей: «Чи багато Ви маєте друзів, з якими постійно спілкуєтесь?», «Чи прагнете Ви до нових знайомств з різними людьми?» тощо. Натомість питання щодо організаторських здібностей сформульовані так: «Чи до вподоби Вам придумувати й організовувати зі своїми товаришами різні розваги й ігри?», «Чи часто у розв'язанні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?» тощо.

Для проведення тестування психолог готує опитувальник і бланк для відповідей. Опитування можна проводити як індивідуально, так і з групою. Респондентам роздають бланки для відповідей і зачитують інструкцію. Психолог акцентує на тому, що питання є загального характеру, вони не мають усіх подробиць і пропонує на гаяти час на обмірковування, а відповідати швидко. Якщо ж складно відповісти на певне питання, то пропонується обрати відповідь, яка превалює. Варто звернути увагу на перші слова, не намагаючись справити про себе хороше враження.

Обробка даних передбачає:

1) зіставлення відповідей з «ключем» і підрахунок кількості збігів окремо за комунікативними й організаторськими здібностями;

2) після цього обчислюють оціночні коефіцієнти комунікативних (Кк) та організаторських (Ко) здібностей із застосуванням формул.

Отримані результати оцінюють і зіставляють з оцінками шкали (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Шкала оцінок комунікативних і організаторських здібностей

Оцінка шкали	Кк	Ко
1	0,10-0,45	0,20-0,55
2	0,46-0,55	0,56-0,65
3	0,56-0,65	0,66-0,70
4	0,66-0,75	0,71-0,80
5	0,76-1,00	0,81-1,00

Інтерпретація результатів

Як видно з табл. 2.1 оцінку «1» характеризують низький рівень прояву комунікативних і організаторських здібностей.

Оцінка «2» за шкалою свідчить про рівень нижче середнього прояв означених схильностей. Така група опитаних не мають особливого бажання спілкуватись, ніякують у нових компаніях та колективі. Їм до вподоби проводити час наодинці, вони не прагнуть до нових знайомств, мають труднощі у встановленні нових контактів. Погано орієнтуються у незнайомій ситуації, під час публічних виступів, не схильні до відстоювання власної думки, вони складно переживають образи. Уникають ухвалення самостійних рішень, у громадській діяльності не проявляють ініціативу.

Оцінка «3» свідчить про середній рівень комунікативних і організаторських здібностей. Опитані цієї групи воліють контактувати з іншими людьми, мають велике коло контактів, відстоюють власну думку, схильні до планування своєї роботи. Водночас їхній потенціал високою стійкістю не вирізняється.

Оцінка «4» підтверджує високий рівень розвитку комунікативних і організаторських здібностей. Когорта таких респондентів добре почуватися у новій обстановці, вони швидко знаходять нових друзів, їм до вподоби громадська діяльність і вони нею займаються. Часто-густо допомагають своїм близьким, друзям і товаришам, ініціативні в комунікації. Їм до вподоби брати участь в організації громадських заходів. Можуть ухвалити самостійне рішення у складній ситуації. Роблять усе за власним бажанням і внутрішнім прагненням.

Оцінку «5» вирізняють: доволі високий рівень прояву комунікативних і організаторських здібностей опитаних. Вони здатні водночас проявляти потребу в комунікативній і організаторській діяльності, а також активно до неї прагнуть. Респонденти добре орієнтуються у складних ситуаціях. У новому колективі поводяться вільно, є ініціаторами нових справ, відстоюють власну думку і домагаються, аби її прийняли інші навколишні. Вони охоче організовують різні заходи, займаються тією діяльністю, яка їм до вподоби. Водночас самі можуть перебувати в пошуку таких справ, які б задовольнили їхню потребу в комунікації й організаторській діяльності.

З метою дослідження емоційного відгуку використано «*Опитувальник емоційної емпатії*» А. Меграбяна, Н. Епштейна [21] (Додаток Б).

Зазначмо, що емпатія – це здатність людини розуміти і співпереживати емоціям, почуттям і станам інших людей. Вона охоплює як когнітивний компонент (розуміння стану іншої людини), так і емоційний (переживання схожих почуттів).

Емпатію вважають ядром комунікації, оскільки вона забезпечує глибоке взаєморозуміння, підтримує емоційний зв'язок між людьми та сприяє ефективному обміну інформацією. Це пояснюється кількома ключовими аспектами:

- забезпечення емоційного зв'язку (емпатія дозволяє співрозмовникам не лише обмінюватися словами, але й «зчитувати» емоційний контекст, що робить взаємодію більш щирою та довірливою. Коли людина відчуває, що її емоції розуміють, це створює атмосферу взаємоповаги та підтримки);
- зниження бар'єрів у комунікації (емпатійне сприйняття допомагає долати мовні, культурні чи соціальні відмінності. Вміння поставити себе на місце іншого дозволяє уникнути непорозумінь та конфліктів, сприяючи більш плавній та ефективній взаємодії);
- розуміння невербальних сигналів (емпатія допомагає інтерпретувати невербальні прояви (жести, міміку, інтонацію), які становлять значну частину комунікації. Це особливо важливо, коли слова не можуть повністю передати суть почуттів чи думок);
- активне слухання (емпатія є основою активного слухання – здатності повністю зосереджувати увагу на співрозмовнику, демонструючи розуміння через уточнення, співчутливі репліки чи підтримуючі жести. Це сприяє створенню гармонійного діалогу);
- розв'язання конфліктів (у конфліктних ситуаціях емпатія допомагає зрозуміти позицію іншої сторони, її потреби та емоції, що сприяє пошуку компромісів і вирішенню проблем без ескалації);

- створення довіри (коли людина відчуває, що її розуміють і підтримують, це формує довіру у взаєминах. Довіра, у свою чергу, є основою будь-якої ефективної комунікації, особливо в командній роботі, особистих чи професійних взаєминах);
- формування взаємодопомоги (емпатія дозволяє прийняти розмаїття поглядів і переживань, що сприяє взаємоповазі та відкритості у спілкуванні).

Емпатія не лише робить комунікацію результативною, а й допомагає встановлювати емоційний баланс, підтримувати людяність у взаємодії та сприяє розвитку взаєморозуміння у будь-якому контексті – від міжособистісного до міжкультурного.

Тест містить 33 твердження закритого типу. Твердження сформульовано так, що опитаний, відповідаючи на питання, не здогадується про зміст інформації, яку отримують з його відповідей. Такими судженнями, наприклад, є: «Я засмучуюсь, коли бачу людину, яка почувається самотньо серед інших людей»; «Навколишні інші значно впливають на мій настрій» тощо. Кожне судження оцінюють за шкалою від 1 до 4: «1» – ні (ніколи), «2» – рідко (радіше ні, ніж так, «3» – рідко (радіше так, ніж ні), «4» – так (завжди).

Кількісний аналіз отриманих даних проводять шляхом порівняння відповідей опитаних і ключа методики. Що більше відповідей у протокольному аркуші збігаються з ключем, то вищий бал отримує досліджуваний (кожен збіг з ключем оцінюють в один бал).

Окрім кількісної оцінки здійснюють ще і якісний аналіз, себто визначають глибину емоційної емпатії: 84-99 балів (свідчить про яскраво виражену глибину сформованості емоційного відгуку); 42-66 балів (виражена глибина емоційного відгуку); 0-33 бали (свідчить про невиражену глибину сформованості емоційного відгуку).

Відсутність відповіді «говорить» про негативний показник.

Отже, дібрані методики уможливають дослідження особливостей розвитку м'яких навичок менеджерів у роботі з корпоративними клієнтами.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ «SOFT SKILLS» МЕНЕДЖЕРІВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ

3.1 Дослідження самооцінки рівня розвитку м'яких навичок

З метою визначення самооцінки рівня розвитку м'яких навичок, а також комунікативних навичок і емпатії використано анкету [Додаток В].

Згідно з отриманими результатами анкетування, опитаних згруповано за такими рівнями (рис. 3.1):

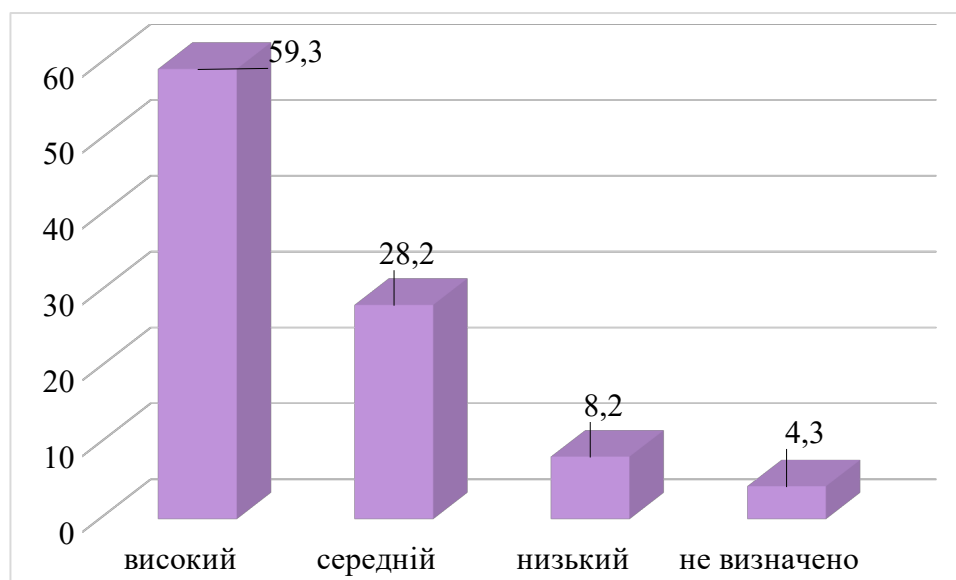


Рис. 3.1 Самооцінка рівнів розвитку м'яких навичок опитаних (у %)

59,3 % респондентів вважають, що їм властивий високий рівень розвитку «soft skills». Загалом, на думку опитаних, у них доволі ефективна комунікація, зокрема вони здатні чітко та зрозуміло виражати свої думки, як усно, так і письмово; вміють слухати інших, проявляючи емпатію та уважність; добре сприймають зворотний зв'язок і коректно його надають. Мають високий рівень емоційного інтелекту: вміють розпізнавати та контролювати власні емоції; підтримують гармонійні стосунки в команді; проявляють співчуття до емоцій інших людей. Вони гнучкі й адаптивні, зокрема: легко пристосовуються до змін у середовищі чи завданнях; готові

швидко навчатися новому та переглядати свої підходи; вміють працювати в умовах невизначеності. Мають належний рівень критичного мислення і вирішення проблем, зокрема: вміють аналізувати ситуації з різних точок зору; пропонують креативні й ефективні вирішення проблем; уміють аргументувати свої ідеї та ухвалювати обґрунтовані рішення. Переконані, що їх лідерські якості також «на висоті», а саме: вони беруть ініціативу у розв'язанні завдань; мотивують інших до співпраці; беруть відповідальність за командний результат. Вважають, що їх робота в команді також є ефективною, зокрема: вони легко співпрацюють з іншими, поважаючи різні погляди; розподіляють ролі та обов'язки для досягнення спільної мети; віддають перевагу загальному успіху над особистими інтересами. Вони організовані і в плані тайм-менеджменту: зокрема, планують свої завдання та дотримуються дедлайнів; розставляють пріоритети, ефективно розподіляючи час; уникають прокрастинації, залишаючись сфокусованими на результатах. Опитані – соціально свідомі, а саме: демонструють толерантність до різноманітності; розуміють культурні відмінності та враховують їх у роботі; проявляють соціальну відповідальність.

Люди з такими навичками є цінними в будь-яких професійних сферах, адже м'які навички підвищують ефективність командної роботи, сприяють розвитку інновацій і створюють позитивну атмосферу в колективі.

28,2 % досліджуваних відповіли, що мають середній рівень розвитку таких навичок, 8,2 % – визначили у себе розвиток таких навичок як низький, і лише 4,3 % працівникам було складно визначити цей рівень.

Щодо рівнів розвитку комунікативних навичок за результатами самооцінювання, то працівники розподілились так (рис. 3.2):

63,4 % досліджуваних свій рівень комунікативних навичок оцінили як високий. Опитані вважають, що вони легко встановлюють довіру та демонструють щире зацікавлення у вирішенні питань клієнта; вміють чітко й грамотно викладати думки, адаптуючи стиль спілкування під різних співрозмовників.

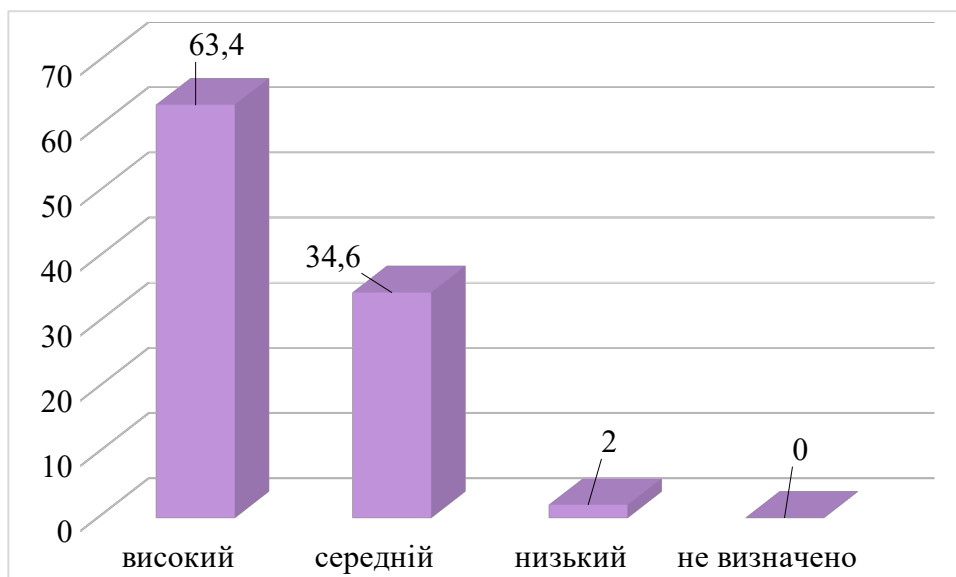


Рис. 3.2 Самооцінка рівнів розвитку комунікативних навичок опитаних (у %)

У них розвинуті навички переконання і аргументації, а саме: успішно презентують продукти чи послуги компанії, акцентуючи увагу на вигодах для клієнта, легко вирішують конфліктні ситуації, обґрунтовуючи свою позицію без агресії; вони гнучкі й адаптивні, зокрема швидко реагують на зміни в потребах клієнтів або ринку, вміють знаходити індивідуальний підхід до різних типів клієнтів; респонденти цієї групи орієнтовані на вирішення проблем, вони зосереджені на пошуку рішень, які задовольняють клієнта, навіть у складних ситуаціях, проявляють ініціативу у пропонуванні додаткових послуг або рішень, які можуть бути корисними; уміють будувати довготривалі відносини, підтримують регулярний контакт із клієнтами, демонструючи турботу й увагу, створюють атмосферу партнерства, а не просто «клієнт-продавець»; мають здатність швидко відповідати на технічні чи бізнесові запити клієнтів.

Такі працівники є не лише посередниками, а й цінними стратегічними партнерами, які допомагають розвивати бізнес, підтримуючи плідні відносини з корпоративними клієнтами.

34,6 % респондентів вважають, що у них середній рівень розвитку комунікативних навичок; 2,0 % працівників оцінили свій рівень цих навичок як низький.

У плані самооцінки респондентів щодо розвитку рівня емпатії, отримано такі дані (рис. 3.3):

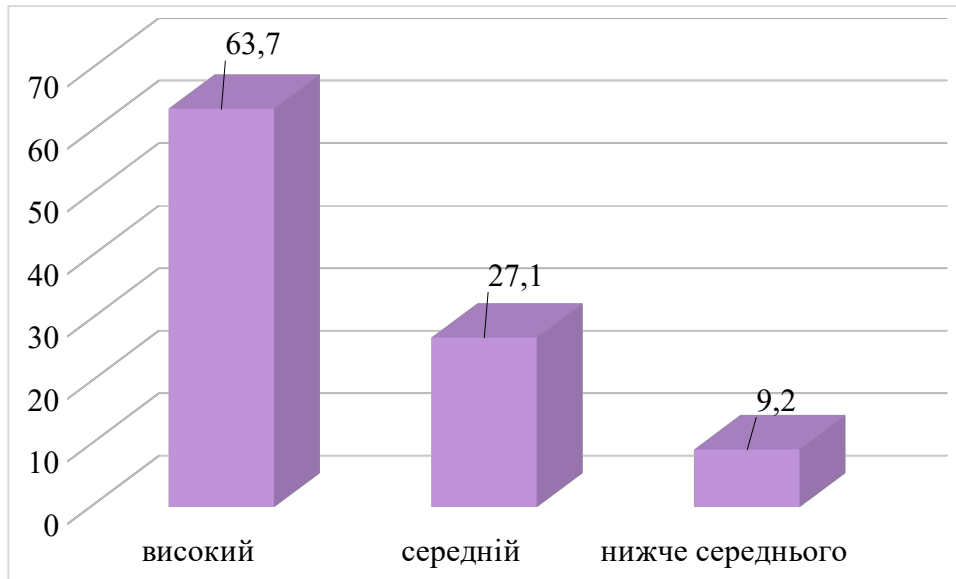


Рис. 3.3 Самооцінка рівнів розвитку емпатії опитаних (у %)

63,7 % опитаних працівників свої емпатійні здібності вважають високими. На їхню думку, вони вирізняються такими характеристиками, як от: умінням слухати, зокрема: вони активно слухають клієнта, не перебивають і намагаються зрозуміти не лише слова, але й емоції, які стоять за ними; ставлять уточнювальні запитання, щоб краще зрозуміти потреби й очікування клієнта; чутливістю до емоцій, а саме: можуть розпізнавати тон голосу, невербальні сигнали або приховані емоції клієнта; швидко адаптуються до змін у настрої клієнта і реагують відповідно; вмінням будувати довіру, зокрема: емпатійні менеджери легко встановлюють позитивний контакт із клієнтом, створюючи атмосферу довіри; вони демонструють щире зацікавлення у вирішенні проблем клієнта та наданні найкращого сервісу; здатністю вирішувати конфлікти: у конфліктних ситуаціях вони залишаються спокійними, пропонують конструктивні рішення і допомагають клієнту відчувати, що його проблему розуміють і вирішують; уникають звинувачень і замість цього зосереджуються на пошуку компромісів; застосуванням індивідуального підходу до клієнта, зокрема: розуміють, що кожен клієнт унікальний, тому адаптують свої відповіді та дії відповідно до конкретної ситуації; враховують специфіку

бізнесу клієнта, його потреби та перспективи співпраці; орієнтацією на тривалу співпрацю, а саме: такі менеджери зосереджуються не лише на вирішенні поточних проблем, а й на створенні тривалих партнерських відносин; вони прагнуть забезпечити клієнта не лише продуктом чи послугою, але й цінністю у вигляді високоякісного обслуговування; гнучкістю у спілкуванні: вони легко адаптують стиль спілкування до рівня знань і культури клієнта; можуть знайти спільну мову навіть із найскладнішими клієнтами. Такі менеджери мають низку переваг: підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення лояльності клієнтів до компанії, покращення іміджу компанії завдяки високоякісному сервісу, зростання бізнесу через розширення довгострокових партнерських відносин. Емпатія робить таких менеджерів ключовими учасниками успішної взаємодії з клієнтами, сприяючи сталому розвитку компанії.

27,1 % – середнього рівня і 9,2 % – низького.

3.2 Дослідження комунікативних і організаторських здібностей

За методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей - КОС» отримано такі ж результати, як і за процедурою анкетування (рис. 3.4):

У 62,5 % респондентів діагностовано високий рівень комунікативних здібностей. Вони активно прагнуть до комунікації. Доволі добре орієнтуються у складних ситуаціях. У новому колективі опитані почуваються і поведуться вільно, відстоюють власну думку і домагаються аби її прийняли інші навколишні, ініціюють нові справи. Товариські, швидко знаходять нових друзів, їм до вподоби займатись громадською діяльністю. Вони часто ініціюють комунікацію, часто допомагають товаришам, близьким, друзям.

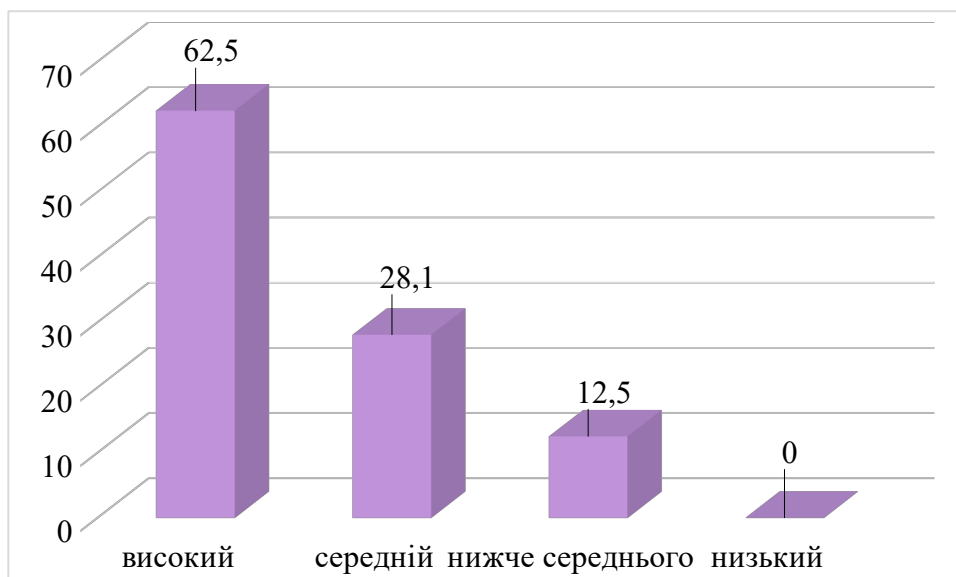


Рис. 3.4 Рівні розвитку комунікативних здібностей за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (у %)

28,1 % респондентів продемонстрували середній рівень розвитку комунікативних здібностей. Ці досліджувані прагнуть контактувати з людьми, мають доволі велике коло контактів, відстоюють власну думку.

У 12,5 % опитаних констатовано розвиток комунікативних здібностей на рівні нижче середнього. Представникам цієї когорти досліджуваних не до вподоби спілкуватись, вони у нових колективах і компаніях почувуються ніяково. Вони схильні перебувати наодинці, не прагнуть заводити нові знайомства, їм складно встановлювати нові контакти. Некомфортно почувуються під час публічних виступів, у незнайомій ситуації погано орієнтуються, їм не властиво відстоювати власну думку, складно переживають образу.

Низький рівень розвитку комунікативних здібностей в опитаних за методикою не зафіксовано.

Розглянемо особливості прояву організаторських здібностей – менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів (рис. 3.5).

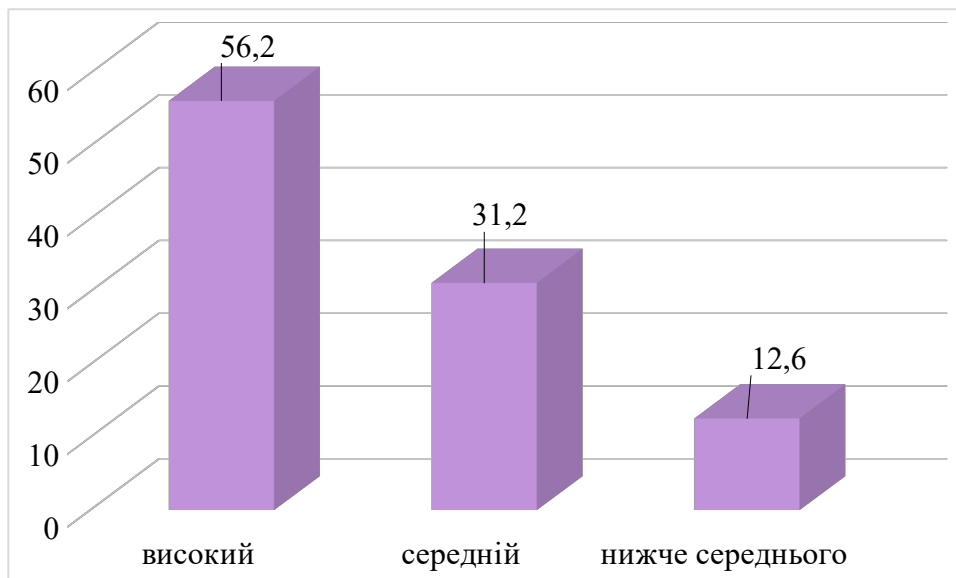


Рис. 3.5 Рівні розвитку організаційних здібностей за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (у %)

За вказаною вище методикою досліджувані розподілились так: у 56,2 % опитаних діагностовано високий рівень організаторських здібностей. Таким респондентам до вподоби організовувати різні заходи, вони виконують діяльність, яка їм до душі. Водночас вони самостійно підшукують справи, які б потребували їхніх організаторських здібностей і задовольняли б потребу в комунікації. За складних ситуацій вони можуть самостійно ухвалювати рішення. Такі люди виконують усе, керуючись своїми внутрішніми прагненнями.

31,2 % респондентів продемонстрували середній рівень розвитку таких здібностей. Ці люди здатні до планування своєї роботи і планують її, однак їхній потенціал не вирізняється високою стійкістю.

12,6 % опитаним властивий нижче середнього рівень розвитку організаторських здібностей. Така частина працівників у громадській діяльності не проявляють особливої ініціативи, схильні до уникнення ухвалення самостійних рішень.

Для підвищення рівня організаторських здібностей працівникам цієї групи пропонуємо скористатись такими **рекомендаціями**:

Визначте пріоритети: використовуйте методи планування, наприклад, матрицю Ейзенхауера, щоб розділити завдання за важливістю та

терміновістю; розпочинайте день із визначення найважливіших справ, які потрібно виконати.

Плануйте і структуруйте: використовуйте інструменти для планування (Google Calendar, Trello, Asana); розділяйте великі проєкти на менші завдання та призначайте кінцеві терміни для кожного з них.

Делегуйте завдання: навчіться довіряти команді та передавати частину роботи іншим; переконайтесь, що завдання чітко сформульовані, і визначені очікування.

Розвивайте тайм-менеджмент: встановлюйте обмеження на час виконання завдань, щоб уникнути затримок; використовуйте техніку Pomodoro (робота у фокусованих інтервалах з перервами).

Ведіть записи та контролюйте прогрес: записуйте всі ідеї, плани, зустрічі та завдання. Це знижує ризик забути важливу інформацію; регулярно переглядайте, чи виконуються плани, і корегуйте їх за потреби.

Розвивайте комунікативні навички: проводьте регулярні зустрічі з командою, щоб обговорити плани, прогрес і проблеми; будьте відкритими до зворотного зв'язку, щоб зрозуміти, як можна покращити організацію роботи.

Навчайтесь: читайте книги та проходите тренінги з організаційних навичок і лідерства; звертайтеся за порадами до досвідченіших колег.

Автоматизуйте рутинні процеси: використовуйте сучасні технології, щоб зменшити час на повторювані завдання (шаблони документів, CRM-системи тощо).

Контролюйте власний стан: уникайте емоційного вигорання: відпочивайте, займайтеся спортом і підтримуйте баланс між роботою та особистим життям; практикуйте стрес-менеджмент, щоб зберігати спокій у складних ситуаціях.

Регулярно оцінюйте свої результати: аналізуйте, що в організаційному процесі працює, а що ні; коригуйте, орієнтуючись на реальний досвід.

Поліпшення організаторських здібностей потребує часу й практики, але навіть невеликі щоденні зусилля здатні дати значний результат.

Загалом, можна констатувати, що працівники – менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів мають хороші показники розвитку комунікативних і організаторських здібностей (рис. 3.6).

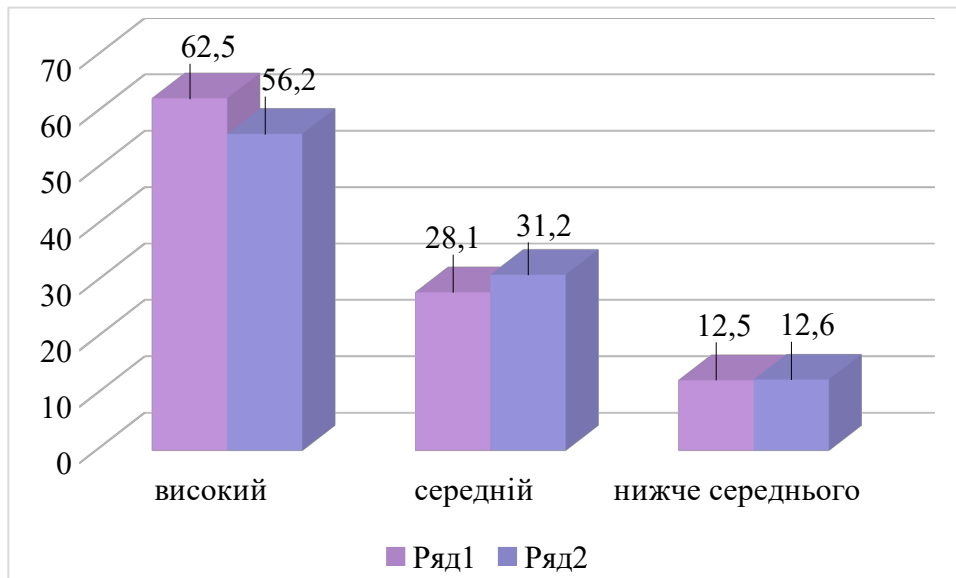


Рис. 3.6 Порівняння рівнів розвитку комунікативних і організаційних здібностей за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (у %)

Примітка. Ряд 1 – рівні розвитку комунікативних здібностей, ряд 2 – організаторських.

Однак зазначмо, що показники високого рівня домінують у плані розвитку комунікативних здібностей менеджерів, що є свідченням належного рівня сформованості м'яких навичок у працівників. Можна припустити, що організаторські здібності об'єктивно складніші за своєю природою і реалізацією.

3.3 Дослідження емпатії і міжособистісних стосунків

Емпатія також є однією з м'яких навичок. Вона лежить в основі комунікації. У її процесі емпатія уможливорює утримування балансу в міжособистісних взаєминах. Під впливом емпатії поведінка суб'єкта стає соціально обумовленою. Розвинута емпатія забезпечує особистості успіх у

тих видах діяльності, які потребують сприйняття партнера у спілкуванні та його розуміння.

Результати дослідження емоційного відгуку за відповідною методикою відображено на рис. 3.7.

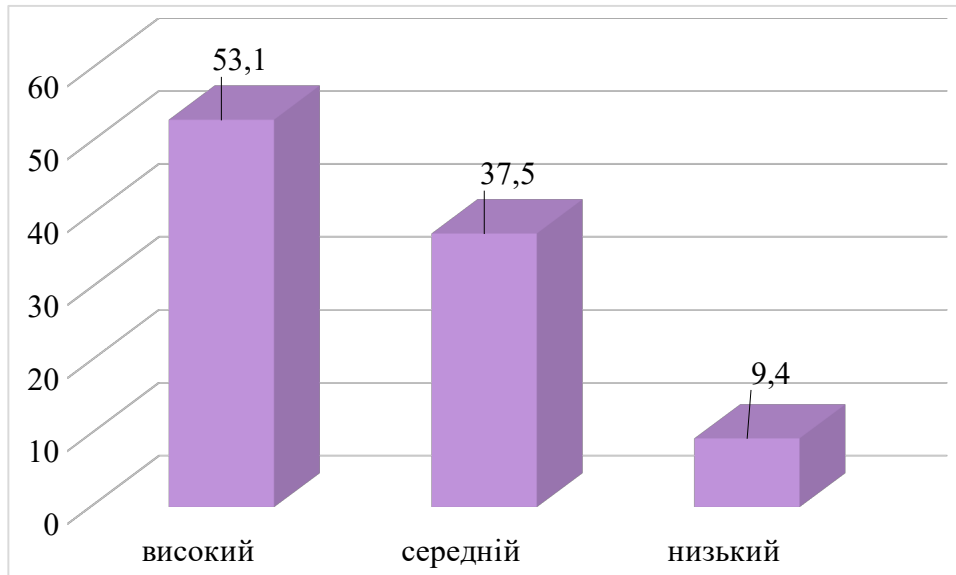


Рис. 3.7 Рівні розвитку емоційного відгуку досліджуваних (у %)

Отже, 53,1 % опитаних менеджерів продемонстрували високий рівень емоційного відгуку. Такі працівники вміють співчувати навколишнім іншим, своїм клієнтам, у своїй діяльності є ефективними.

37,5 % досліджуваних властивий середній рівень емоційної емпатії. Такий відсоток її розвитку свідчить про належний рівень сформованості м'яких навичок і, на наш погляд, є оптимальним у виконанні своїх професійних обов'язків.

9,4 % респондентів вирізняються низьким рівнем розвитку емоційної емпатії. Ці досліджувані у міжособистісних стосунках переживають труднощі у налагодженні контактів з іншими, їм некомфортно у великих компаніях, вони погано розуміють емоційні прояви та вчинки, і часто-густо не знаходять взаєморозуміння з навколишніми. Однак мають певну перевагу: вони схильні до раціональних рішень, доволі продуктивні у виконанні індивідуальної роботи, більше цінують навколишніх за ясний розум і ділові якості, аніж на чуйність. У цю групу увійшли опитані, які за процедурою

самооцінювання визначили у себе низький рівень сформованості м'яких навичок.

У цьому зв'язку менеджери з низьким рівнем емоційної емпатії можуть успішно виконувати свою роботу, якщо усвідомлюватимуть означений аспект і будуть застосовувати практичні підходи для покращення взаємодії з командою.

Для підвищення рівня емоційного відгуку працівникам цієї групи пропонуємо скористатись такими *рекомендаціями*:

Розвивати усвідомленість: проводити регулярну самооцінку (аналізувати свої дії та реагування у взаємодії з іншими; запитувати себе: чи правильно я зрозумів потреби людини?); зворотний зв'язок (запитувати у колег, як вони сприймають вашу комунікацію).

Навчатись активного слухання: слухайте, не перебиваючи, і концентруйте на змісті сказаного; повторюйте ключові моменти, щоб показати, що ви зрозуміли співрозмовника. Наприклад: «Як я зрозумів, ти відчуваси себе перевантаженим через дедлайни?».

Розвивайте когнітивну емпатію: навчіться ставити себе на місце інших, навіть якщо емоційно це складно. Уявіть, як би ви діяли в їхній ситуації; використовуйте логіку: якщо співробітник нервує у зв'язку з великим обсягом роботи, запропонуйте підтримку чи допомогу в пріоритезації завдань.

Практикуйте емпатійне спілкування: використовуйте фрази, які показують розуміння: «Я розумію, що це може бути складно», або «Давай обговоримо, як можемо вирішити це питання разом». Уникайте оцінювальних суджень або знецінення емоцій співрозмовника.

Розвивайте емоційний інтелект: читайте книги або проходите тренінги, присвячені емоційному інтелекту; практикуйте техніки самоконтролю та розпізнавання емоцій в інших.

Покращуйте робочу атмосферу: регулярно проводьте опитування щодо задоволення роботою, щоб краще розуміти стан команди;

запроваджуйте відкритий діалог, де кожен може поділитися своїми думками та переживаннями.

Делегуйте завдання, які потребують високої емпатії: якщо в команді є співробітники з високою емпатією, залучайте їх для вирішення конфліктів або підтримки колег.

Використовуйте інструменти: зокрема методики оцінки настрою команди (наприклад, регулярні короткі опитування чи додатки для оцінки робочого клімату); ведіть нотатки про потреби й інтереси кожного співробітника, щоб легше їх враховувати в майбутньому.

Розділяйте роботу та емоції: не уникайте емоційних розмов, але сприймайте їх як частину роботи, яку можна вирішити раціонально.

Не бійтесь помилок: навіть якщо прояви емпатії здаються неприродними, продовжуйте практикувати. Колеги оцінять ваші зусилля.

Розвиток емпатії – це процес, який потребує часу та зусиль, але навіть мінімальні покращення суттєво вплинуть на ефективність управління та атмосферу в команді.

З метою поглибленого дослідження характеристик, які можуть лежати в основі сформованості м'яких навичок використано методику «Інтерперсональна діагностика» Т. Лірі на вивчення міжособистісних стосунків.

Загалом, міжособистісні стосунки – це сукупність взаємозв'язків, які виникають між людьми в процесі їхньої взаємодії. Вони формуються на основі спільної діяльності, емоційної близькості, спілкування, а також взаємного впливу. Ці стосунки можуть мати різний характер, тривалість, інтенсивність та рівень близькості.

Провідними характеристиками міжособистісних стосунків є: емоційний складник (почуття, симпатія, довіра або, навпаки, антипатія та конфлікти); комунікативний аспект (обмін інформацією, думками, емоціями); соціальний контекст (стосунки можуть виникати в сім'ї, дружбі, на роботі, у навчанні

або в інших соціальних групах); взаємодія (підтримка, співпраця, конкуренція або протистояння).

Міжособистісні стосунки є важливою частиною життя людини, оскільки вони впливають на її емоційний стан, самооцінку та соціальне благополуччя.

Результати, отримані за методикою «Інтерперсональна діагностика», відображено в таблиці (3.1).

Таблиця 3.1

Характерологічні тенденції менеджерів (за середніми значеннями)

Октант	Рівні самовизначення розвитку м'яких навичок		
	Високий	Середній	Низький
I «Авторитарний»	12,0	9,05	11,8
II «Егоїстичний»	4,65	6,51	8,4
III «Агресивний»	6,32	6,25	7,4
IV «Підозрілий»	6,8	7,4	8,3
V «Підлеглий»	5,6	8,8	6,9
VI «Залежний»	5,2	6,7	6,8
VII «Дружелюбний»	9,5	8,9	9,9
VIII «Альтруїстичний»	10,8	9,8	9,4

Як видно з таблиці, показники середніх значень підгруп досліджуваних, які мають різний рівень розвитку м'яких навичок, відрізняються за показниками октант.

Передусім розглянемо результати за октантами, за якими в опитаних зафіксовано високий рівень розвитку м'яких навичок вирізняються адаптивною поведінкою. За октантами: II – егоїстичним ($X=4,65$ ум. од.); VI – залежним ($X=5,2$ ум. од.); V – підлеглим ($X=5,6$ ум. од.); III – агресивним ($X=6,32$ ум. од.); IV – підозрілим ($X=6,8$ ум. од.). Ці опитані певною мірою характеризуються егоїстичними рисами, орієнтацією на себе, схильністю до суперництва. Однак за ними простежуються вияви конформності, м'якості, вони завжди очікують на допомогу й поради, довірливі, ввічливі, схильні до

захоплення навколишніми. Респонденти проявляють поступливість, скромність, боязкість, здатність підпорядковуватись, емоційну стриманість. Вони слухняні та чесно і добросовісно виконують свої обов'язки. Виявляють завзятість, упертість, енергійність і наполегливість. Водночас щодо навколишніх інших і всіх соціальних явищ є критичними.

За іншими октантами респонденти демонструють екстремальну поведінку. Зокрема, за октантами: VII – дружелюбним ($X=9,5$ ум. од.); VIII – альтруїстичним ($X=10,8$ ум. од.); I – авторитарним ($X=12,0$ ум. од.). Досліджувані люб'язні та доброзичливі з усіма, орієнтовані на соціальне схвалення і прийняття. Вони також прагнуть до задоволення потреб усіх, воліють «бути хорошими» для інших попри ситуацію, орієнтуються на цілі мікрогрупи, у них розвинуті механізми придушення і витіснення, вони є емоційно лабільними. Відзначмо ще і гіпервідповідальність, вони здатні жертвувати власними інтересами, прагнуть усім допомогти, співчутливі, іноді нав'язливі у своїй допомозі та занадто активні щодо навколишніх. У цьому контексті також «присутній» енергійний, домінантний, авторитетний, компетентний лідер, який є успішним у справах, йому до вподоби давати поради іншим, потребує до себе поваги.

За октантами, як-от: II – егоїстичним, III – агресивним, IV – підозрілим, VI – залежним, VII – дружелюбним в підгрупі опитаних, які мають високий рівень розвитку м'яких навичок найнижчі показники, що є підтвердженням про найбільш адаптивну поведінку, а відтак і про належний рівень м'яких навичок. У плані альтруїзму й авторитарності, то ці складники потребують певного коригування.

3.5 Схема тренінгу на розвиток організаторських здібностей і емоційного відгуку

Задля підвищення рівня організаторських і емпатійних здібностей у менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів пропонуємо план-

схему короткочасного тренінгу: *«Баланс раціональності й емоцій: організаторські здібності та емпатія в роботі з корпоративними клієнтами»*.

Метою тренінгу є: навчити менеджерів ефективно організовувати робочі процеси, забезпечувати високий рівень сервісу для корпоративних клієнтів, розвиваючи при цьому емоційну емпатію та здатність знаходити персоналізований підхід до кожного клієнта.

Тривалість тренінгу: 1 день (8 годин)

Програма тренінгу

1. Вступ (30 хвилин)

Привітання учасників, окреслення цілей.

Короткий огляд важливості організаторських здібностей та емоційної емпатії у роботі з клієнтами.

2. Блок 1: Організаторські здібності (2 години)

Теоретична частина:

Основи тайм-менеджменту: як планувати свій день ефективно.

Методи пріоритезації завдань: техніка Eisenhower Matrix, ABC-аналіз.

Структурування інформації для роботи з корпоративними клієнтами.

Практична частина:

Вправа: створення щоденного плану роботи з урахуванням терміновості та важливості завдань.

Групова робота: оптимізація робочого процесу для реального кейсу (наприклад, обробка великого запиту від VIP-клієнта).

Перерва (1 година)

3. Блок 2: Емоційна емпатія у роботі з клієнтами (2 години)

Теоретична частина:

Що таке емпатія і як її розвинути?

Вплив емоційної емпатії на формування довіри та довготривалих відносин.

Емоційний інтелект у взаємодії з корпоративними клієнтами.

Практична частина:

Рольова гра: «Зрозумій клієнта» (учасники моделюють ситуації взаємодії з різними типами клієнтів).

Вправа: створення «емоційного портрету» клієнта на основі спілкування.

4. Блок 3: Інтеграція організаторських здібностей та емпатії (2 години)

Теоретична частина:

Як балансувати між завданнями і потребами клієнтів?

Персоналізовані підходи до організації роботи з клієнтами.

Практична частина:

Кейси: організація зустрічі з клієнтом, що має складний запит, із урахуванням його емоційного стану.

Групова робота: створення ідеального сценарію взаємодії з VIP-клієнтом.

5. Заключна сесія (1 година)

Підведення підсумків дня.

Розробка персонального плану розвитку організаторських здібностей та емпатії.

Зворотний зв'язок та відповіді на запитання.

У тренінгу можна використовувати такі методи, як: міні-лекції, рольові ігри, кейсовий метод, практичні вправи.

У такий спосіб учасники тренінгу навчаться структурувати свою роботу, ефективно планувати час і ресурси; розвинуть здатність розуміти потреби клієнтів на емоційному рівні; зможуть гармонійно інтегрувати організаторські здібності та емпатію у буденну взаємодію з клієнтами.

ВИСНОВКИ

На основі опрацьованої літератури з означеної проблеми та проведеного емпіричного дослідження, ми дійшли таких висновків.

«Soft skills» (м'які навички) – це комплекс особистісних якостей, соціальних навичок, комунікативних здібностей і поведінкових характеристик, які забезпечують ефективну взаємодію людини з іншими людьми та адаптацію до змін у професійному і соціальному середовищі. Вони є нематеріальними, суб'єктивними та складними для формалізованого вимірювання.

Поняття «soft skills» (м'які навички) розглядають у контексті різних підходів, з огляду на його міждисциплінарність і широке застосування: поведінкового, особистісно-орієнтованого, когнітивного, контекстуального, емоційно-інтелектуального, мотиваційного, системного. У сучасному світі важливо не лише знати про ці підходи, а й інтегрувати їх для ефективного розвитку м'яких навичок.

У менеджменті на противагу м'яким навичкам існують і жорсткі навички («hard skills»). Це професійні компетенції, необхідні для управління ресурсами, людьми, проектами чи організаційними процесами. Ці навички розділяють на кілька груп залежно від сфери їх застосування.

Для досягнення успіху в кар'єрі необхідне поєднання м'яких і жорстких навичок. М'які навички роблять професіонала гнучким і адаптивним, а жорсткі забезпечують технічну основу його роботи. Вдосконалення обох типів навичок дає змогу досягати кращих результатів у будь-якій діяльності.

Основними складниками м'яких навичок менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є: комунікативні навички, емпатія та емоційний інтелект, клієнтоорієнтованість, управління часом, стресостійкість, навички вирішення конфліктів, креативність і адаптивність, лідерські навички, розвиток професійних відносин, самоорганізація і проактивність.

М'які навички відіграють критично важливу роль у роботі менеджерів з корпоративними клієнтами, оскільки саме вони забезпечують ефективну взаємодію, побудову довірливих відносин і досягнення успіху в роботі з клієнтами. Розвиток м'яких навичок є інвестицією у довгостроковий успіх компанії. Це дозволяє не лише покращити якість обслуговування, але й сприяє укріпленню ділових відносин та збільшенню доходів.

Для проведення емпіричного дослідження використано такі методики: «Інтерперсональна діагностика» (Т. Лірі); методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (В. Синявський і Б. Федоришин); «Шкала емоційного відгуку» (А. Меграбян і Н. Епштейн); анкета самооцінювання на дослідження рівня сформованості soft skills.

За даними самооцінки щодо рівня розвитку м'яких навичок отримано такі результати: 59,3 % респондентів вважають, що їм властивий високий рівень розвитку «soft skills»; 28,2 % – мають середній рівень розвитку, 8,2 % – низький, 4,3 % працівникам було складно визначити цей рівень.

У плані рівнів розвитку комунікативних навичок за результатами самооцінювання, отримано такі результати: 63,4 % досліджуваних свій рівень комунікативних навичок оцінили як високий; 34,6 % – як середній; 2,0 % – як низький.

Щодо самооцінки респондентів у плані розвитку рівня емпатії, отримано такі дані: 63,7 % опитаних працівників свої емпатійні здібності вважають високими; 27,1 % – середнього рівня і 9,2 % – низького.

За відповідною методикою оцінка комунікативних і організаторських схильностей набула такого вигляду: у 62,5 % респондентів діагностовано високий рівень комунікативних здібностей; 28,1 % респондентів продемонстрували середній рівень; 12,5 % – нижче середнього; низький рівень не виявлено. Щодо особливостей прояву організаторських здібностей отримано таку картину: 56,2 % опитаних продемонстрували високий рівень; 31,2 % – середній; 12,6 % – нижче середнього (для підвищення рівня організаторських здібностей для працівників цієї групи розроблено

рекомендації). Загалом, працівники – менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів мають хороші показники розвитку комунікативних і організаторських здібностей.

Результати дослідження емоційного відгуку за відповідною методикою набули такого вигляду: 53,1 % опитаних менеджерів продемонстрували високий рівень; 37,5 % – середній рівень емоційної емпатії; 9,4 % респондентів вирізняються низьким рівнем розвитку емоційної емпатії (з метою підвищення рівня емоційного відгуку для працівників цієї групи розроблено рекомендації).

За методикою «Інтерперсональна діагностика» за октантами, як-от: II – егоїстичним, III – агресивним, IV – підозрілим, VI – залежним, VII – дружелюбним в підгрупі опитаних, які мають високий рівень розвитку м'яких навичок найнижчі показники, що є підтвердженням про найбільш адаптивну поведінку, а відтак і про належний рівень м'яких навичок.

Задля підвищення рівня організаторських і емпатійних здібностей у менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів розроблено план-схему короткочасного тренінгу: «Баланс раціональності й емоцій: організаторські здібності та емпатія в роботі з корпоративними клієнтами».

Гіпотезу дослідження підтверджено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Байдужість вбиває бізнес. Емпатія – головний скіл 2021 року. URL: <https://hurma.work/blog/bajduzhist-vbivae-biznes-empatiya-golovnij-skil-2021-roku/>
2. Бахмут Н. Розвиток soft skills здобувачів початкової освіти в умовах інклюзії. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2022. № 1. С. 144-152.
3. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 30-34.
4. Волошина Н.В. До питання про структуру комунікативних здібностей особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологія. Психологія. Педагогіка*. 2002. № 12-13. С. 114-117.
5. Городняк, І. В. (2022). Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.
6. Делія О. Особистість керівника як чинник ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(2). С. 187–189.
7. Дудка Т.М. Психологічні особливості стресостійкості особистості. URL: <http://kspodn.onu.edu.ua/index.php/kunena/sektsiya-3-fenomeni-psikhologichnogo-zdorov-ya-ta-ortobiozu-lyudini-psikhoistorichnij-vimir/203-psikhologichniosoblivosti-stresostijkosti-osobistosti#:~:text>
8. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. С. 132-135. URL:

- [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1\(5\)_132-135.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1(5)_132-135.pdf)
9. Каленіченко Ю.Б., Смірнова Я.І. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. С. 186-191. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-4-part-2/mmi2011_4_2_186_191.pdf
 10. Коваль К.О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162-167.
 11. Коkun О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
 12. Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. № 3(27). С. 137–145.
 13. Корольчук В. М. Психологічні засади дослідження стресостійкості особистості. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 26. С. 183-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2011_26_22
 14. Кудінова М. С. Структурно-компонентний аналіз феномена стресостійкості особистості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Теоретичні та прикладні проблеми психології*. Луганськ, 2018. № 1 (45). С. 156–173.
 15. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*. 2017. № 3. С. 413-418.

16. Кузьмін О.І., Зінкевич Д.К. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.10. С. 159-167.
17. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>
18. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
19. Наход С. А. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. № 63. С. 131–135.
20. Олійник О. О. Психологічний аналіз понять емоційної, психологічної та стресостійкості. *Вісник Харківського університету*. Харків, 2004. № 617. С. 96–100.
21. Опитувальник методики «Шкала емоційного відгуку» А. Меграбяна, Н. Епштейна. URL: http://psychologis.com.ua/oprosnik_metodiki_shkala_emocionalnogo_otklika_a._megrabyana_i_n._epshteyna.htm
22. Орлова, К. Є., Царук, І. М., Саннікова, С. Б. Комунікативні аспекти наукових досліджень у сфері менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-07>.
23. Полковенко Т. Трансформація образу лідера в сучасному соціокультурному просторі. *Персонал*. 2006. № 7. С. 81–83.
24. Родіна Н. В. Психологія стресу, копінг-поведінки і здоров'я: навч.-метод. посіб. для студ. ВНЗ III-IV рівнів акредитації. Донецьк: Східний видавничий дім, 2015. 164 с.

25. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017 р. 100 с.
26. Самолюк Н.М., Самолюк Н.Н. Професійні стреси: причини та методи запобігання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 165-175.
27. Soft skills – невід’ємні аспекти розвитку та формування конкурентоспроможності сучасних студентів: матеріали науково-практичного семінару (Умань, 12 травня 2022 р.) / [ред. кол. : Сафін О. Д. та ін.]. Умань, 2022. 53 с.
28. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2022. 82 с.
29. Уйсімбаєва Н.В. Особливості формування організаторських здібностей майбутніх керівників навчальних закладів. *Наукові записки. Педагогічні науки*. 2015. Вип. 112. С. 341-346.
30. Хомік О.М., Мишко О.В. Комунікативні та організаторські здібності як важливий складник управлінської культури менеджерів підприємств економічного профілю України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 5(10). С. 74-78.
31. Шевченко Р. М. Стрес і стресостійкість у диференціації сутнісного розуміння. *Гене́за буття особистості*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. С. 53–55. URL: http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/konfere-02.03_1481981174.pdf.
32. Шевченко Р. М. Стресостійкість у контексті міждисциплінарного дослідження. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. Том 9.

- Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. Вип. 8. С. 535–544. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i8/58.pdf>.
33. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
34. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. (2024). Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (112)), 109-116. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>
35. Шпак М. М. Психологічні механізми розвитку емоційного інтелекту. *Наука і освіта*. № 5. 2014 С. 104-109. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6041/1/Shpak.pdf>
36. Dust S., Rode J., Arthaud-Day M., Howes S., Ramaswami A. Managing the self-esteem, employment gaps, and employment quality process: The role of facilitation- and understanding-based emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 39. P. 680–693. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2265>
37. Galiuk, I. B. (2019). Rol orhanizatsiinykh komunikatsii dlia zabezpechennia efektyvnosti diialnosti v umovakh suchasnoho biznesu [The role of organizational communications in ensuring of the efficiency of activity in the conditions of modern business]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – The actual problems of regional economy development*, 2(15), 41-46. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.15.41-46>. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.15.41-46>.
38. Hamel L. Emotional Intelligence. *Wiley Encyclopedia of Management* / eds. C. Cooper, P. Flood, Y. Freaney. 2015. DOI: 10.1002/9781118785317.weom110044
39. Lumpkin A., Achen R. Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence.

- Journal of Leadership Studies*. 2018. Vol. 12. P. 6–20. DOI: 10.1002/jls.21554
40. Miao C., Humphrey R., Qian S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2017. Vol. 90. P. 177–202. DOI: 10.1111/joop.12167
41. Nevalonny, Ye. O. (2019). Sutnist komunikatsii yak protsesu u sferi upravlinnia [The essence of communication as of process in the management sphere]. *Nauka i oborona – Science and Defense*, 2, 35-38. DOI 10.33099/2618-1614-2019-7-2-35-38. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-35-38>.
42. Sazonova, T. O. & Shulzhenko, V. Yu. (2020). Upravlinnia konfliktamy yak vazhlyvyi element orhanizatsiinoi kultury suchasnoi orhanizatsii [Conflict management as an important element of the organizational culture of a modern organization]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 47, 101-105. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>
43. Sánchez R., Pérez C., Aránega A. General intelligence and emotional intelligence in senior management in the distribution sector: An applied analysis with synthetic indicators. *Psychology and Marketing*. 2020. Vol. 37. P. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21275>
44. Serhiienko, T. I. (2012). Konflikty v kolektyvi i rol kerivnyka u yikh vyrishenni [Conflicts in the team and the role of the manager in their resolution]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA - Humanitarian Bulletin ZDIA*, 48, 236-242. Retrieved from: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_48_236.pdf
45. Stanley K. Reflection and Emotional Intelligence. *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare* / ed. D. Stanley. 2017. DOI: 10.1002/9781119253785.ch15

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)

Текст опитувальника

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми? 6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше й простіше проводити час із книгами або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком? 10. Чи любляєте Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?
11. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми? 14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли згідно з Вашою думкою?
15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?

17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитись і поговорити з новою людиною?

18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?

19. Чи дратують Вас оточуючі люди, і чи хочеться Вам побути на самоті?

20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?

21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи Ви вагаєтесь, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?

25. Чи любляєте Ви брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?

27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?

28. Чи правда, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?

29. Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?

30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?

33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію? 34. Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх

товаришів? 35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваетесь в компанії великої групи своїх товаришів?

Додаток Б

Методика «Шкала емоційного відгуку» А. Меграбяна і Н. Епштейна

Текст опитувальника

1. Мене засмучує, коли я бачу, що незнайома людина почувається серед інших людей самотньо
2. Мені неприємно, коли люди не вміють стримуватися і відкрито проявляють свої почуття
3. Коли хтось поруч зі мною нервує, я теж починаю нервувати
4. Я вважаю, що плакати від щастя нерозумно
5. Я близько до серця приймаю проблеми своїх друзів
6. Іноді пісні про кохання викликають у мене багато почуттів
7. Я б сильно хвилювався (хвилювалася), якби мав (мала) повідомити людині неприємне для нього звістка
8. На мій настрій сильно впливають оточуючі люди
9. Мені хотілося б отримати професію, пов'язану з спілкуванням з людьми
10. Мені дуже подобається спостерігати, як люди приймають подарунки
11. Коли я бачу, як плаче людини, то й сам (сама) засмучуюсь
12. Слухаючи деякі пісні, я часом відчуваю себе щасливою (щасливим)
13. Коли я читаю книгу (роман, повість тощо), то так переживаю, ніби все, про що я читаю, відбувається насправді
14. Коли я бачу, що з ким-то погано поводяться, то завжди серджуся
15. Я можу залишатися спокійним (спокійного), навіть якщо всі навколо хвилюються
16. Мені неприємно, коли люди при перегляді кінофільму зітхають і плачуть
17. Коли я приймаю рішення, ставлення інших людей до нього, як правило, ролі не грає
18. Я втрачаю душевний спокій, коли оточуючі чимось пригнічені

19. Я переживаю, коли бачу людей, які легко засмучуються через дрібниці
20. Я дуже засмучуюсь, коли бачу страждання тварин
21. Нерозумно переживати з приводу того, що відбувається в кіно або про що читаєш в книжці
22. Я дуже засмучуюсь, коли бачу безпорадних старих людей
23. Я дуже переживаю, коли дивлюся фільм
24. Я можу залишитися байдужим (байдужою) до будь-якого хвилювання навколо
25. Маленькі діти плачуть без причини

Додаток В

Анкета самооцінки розвитку м'яких навичок

Шановний учаснику, дай відповідь на такі запитання.

1. Вкажіть свій вік _____

2. Вкажіть своє місце роботи _____

3. «Soft skills» це м'які, гнучкі, соціальні навички, що допомагають у професійній діяльності. Який рівень їх у себе Ви визначаєте за 5-бальною шкалою (5 – високий; 3 – середній; 1-2 – низький; складно визначити):

- Високий,
- Середній,
- Низький,
- Не можу визначити.

5. Визначте у себе рівень розвитку комунікативних навичок:

- Високий,
- Середній,
- Нижче середнього,
- Низький

6. Визначте у себе рівень розвитку емпатії:

- Високий,
- Середній,
- Нижче середнього,
- Низький

Дякуємо за участь!