

НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА М’ЯКІ НАВИЧКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.199>

© Весоловська М. К., 2024

У статті досліджено вплив пандемії COVID-19 на професійні навички української робочої сили. На прикладі Львівської області показано вплив пандемії на стан працездатного населення країни та нові умови для роботи кадрового потенціалу. Проаналізовано кореляцію між різними факторами, що впливають на розвиток м’яких навичок. На основі цього запропоновано напрями подолання наслідків пандемії; побудовано комплексну модель, що узагальнює ці поради та формує розуміння того, як саме вони мають бути застосовані. Дослідження стане корисним для вивчення як м’яких навичок як таких, так і розуміння можливостей їхнього відновлення після наслідків COVID-19; крім того, воно дає змогу краще зрозуміти вплив пандемії на розвиток України загалом.

Ключові слова: робоче середовище; пандемія COVID-19; статистичний аналіз; Софт скілз; віддалена робота; державна політика.

Постановка проблеми

М’які навички (міжособистісні навички, Softskills) відіграють основну роль у сучасному світі, де змінюються швидкість розвитку технологій, стилі роботи та вимоги до працівників [1]. Вони є додатковими до технічних або “жорстких” навичок (Hardskills), пов’язаних з конкретним фахом чи професією [2]. На це є багато причин. Так вони сприяють розвитку креативного мислення та інноваційного потенціалу працівників, даючи їм змогу знаходити нові способи розв’язання проблем і впроваджувати ідеї [3]. Ефективна комунікація, співпраця та здатність працювати в команді є основними навичками в сучасному робочому середовищі. М’які навички допомагають встановлювати й підтримувати успішні взаємини з колегами, керівниками та клієнтами. Вміння слухати, виявляти емпатію та розв’язувати конфлікти стають неодмінними для побудови ефективних робочих відносин, що відповідно позитивно впливає на функціонування підприємства чи країни загалом. Ще однією складовою частиною важливості м’яких навичок є їх пов’язаність із лідерством та управлінням. Сучасні лідери мають мати навички впливу, мотивації та інспірування співробітників. Вони мають бути здатними керувати змінами, приймати рішення та спрямовувати команду до досягнення спільних цілей. Своєю чергою стають основою успішного менеджменту та управління будь-якими процесами в організації (чи навіть особистому житті). М’які навички також стають основними для вирішення труднощів: іншими словами, професіонали з розвинутими м’якими навичками можуть швидко і ефективно реагувати на виклики і проблеми, вносячи позитивний вплив на результативність та продуктивність організації. Зважаючи на всі перераховані

вище вигоди, які дає розвиток даних навичок, стає не дивно, що вони починають переважати над жорсткими навичками.

У зв'язку зі світовою пандемією COVID-19, яка захопила кожен аспект життя, неможливо не визнати вагомого впливу цієї кризи на глобальну економіку. Одним із головних наслідків цієї пандемії став невідмінний перехід до роботи на відстані та використання цифрових інструментів, що змінили уявлення про працю та навички, потрібні для успішної діяльності в сучасному світі [4]. Один з основних ефектів пандемії полягав у зупиненні глобального ланцюжка постачання. Багато країн почали обмежувати міжнародні перевезення та торгівлю для запобігання поширенню вірусу. Більша частина галузей, пов'язаних зі збутом, такі як туризм, готельний бізнес, ресторани, роздрібна торгівля, також постраждали від пандемії. Закриття кордонів та обмеження пересування людей призвели до зменшення числа подорожей та туристичного потоку. Сектори ж, пов'язані зі здоров'ям та медичною допомогою, такі як фармацевтика та медичне обладнання, виявилися на передовій боротьби з пандемією. Крім того, значного удару зазнали й ринок праці як такий (через велику кількість звільнень працівників у багатьох країнах, зокрема тих, що працювали в малому та середньому бізнесі), а також кадровий потенціал (зважаючи на всі особливості та реалії дистанційної роботи). М'які навички відіграли особливо важливу роль у цьому контексті. Пандемія стала причиною до значних зрушень у розвитку м'яких навичок кадрового потенціалу. Зміна робочих умов, віддалена робота та нестабільність на ринку праці спричинили складнощі у їхньому розвитку. Багато компаній були змушені скоротити кількість кадрів та провести перепідготовку працівників під нові реалії.

Актуальність дослідження

В сучасному світі м'які навички відіграють дуже важливу роль як для окремих індивідів (для того, аби вони могли досягати успіху на робочому місці чи просто мати змогу знайти спільну мову із будь-ким), так і для економіки (оскільки набуття м'яких навичок сприяє ефективнішому функціонуванню підприємств та економіки загалом). Однак у сучасних умовах, у зв'язку із наслідками пандемії COVID-19, виникли певні труднощі, що пов'язані з їхнім розвитком у країнах світу. Отже, ефективний механізм подолання наслідків пандемії на м'які навички кадрового потенціалу стає актуальним завданням для компаній, урядових структур та освітніх установ, а отже, і важливим для аналізу та дослідження в учених колах.

Формулювання мети та завдань статті

Ціллю роботи стала розробка моделі напрямів подолання наслідків впливу пандемії COVID-19 на м'які навички кадрового потенціалу України. Крім того, перед початком дослідження було встановлено декілька його основних завдань. По-перше, це дослідити вплив пандемії COVID-19 на м'які навички населення в Україні. По-друге – зробити припущення з приводу того, які дії зможуть знизити цей вплив або ж зовсім нівелювати його. По-третє, надати рекомендації стосовно можливостей їхнього подолання. Це дасть змогу забезпечити стійкість економіки, підвищити конкурентоспроможність працівників та забезпечити їх успішне функціонування в умовах постпандемічного світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Над вивченням проблеми м'яких навичок працювала значна кількість вчених. Так, О. Малихін, Н. Арістова, Л. Калініна та деякі інші вчені [5] описували розвиток м'яких навичок на основі аналізу теоретичної інформації наробіток учених різних країн світу. Своєю чергою м'які навички, як обов'язкову складову частину сучасної підготовки кадрів, вивчав Н. Длугунович [6], звертаючи особливу увагу на їхню роль для технічних спеціальностей. Цікаве дослідження з приводу того, яким може бути (і має бути) розвиток м'яких навичок серед окремих українських спеціалістів, провели К. Колеснік, Н. Олійник, Н. Комарівська та деякі інші вчені [7]. Дослідники А. Джурило, О. Глушко та О. Шпарук [8] вивчали інноваційні підходи до формування та розвитку м'яких нави-

чок учнів загальноосвітньої школи, що важливо для розуміння формування цих умінь у майбутніх поколіннях працівників. Я. Шведова, О. Коротецька та Д. Кашкабаш [9] розглядали, у якому стані є розвиток м'яких навичок у здобувачів вищої освіти, що важливо, оскільки більшість із них найближчим часом стануть працівниками тих чи інших організацій, чи вже ними є. О. Сокіл, Н. Подольчак, М. Весоловська, Д. Трачова вивчали вплив показника благополуччя на сталий розвиток емоційного інтелекту в Польщі та Україні [10]. Н. Подольчак, О. Білик, В. Карковська, Н. Цигилик та М. Весоловська [11] запропонували методiku оцінки емоційного інтелекту та описали перспективи застосування в державному управлінні в Україні.

Роль м'яких навичок у своїх працях описували М. Муруган та Т. Суіята [12]. Вчені зазначали, що важливість навичок спілкування загалом є дуже важливою на будь-якому робочому місці, а зокрема, у сфері послуг. Вони встановили, що в процесі відбору м'які навички є важливішими за технічні навички, причому комунікативні навички є найбільш потрібними. Ставлення та навички адаптації також мають вирішальне значення для стабільності роботи та продуктивності. Найпродуктивніші працівники зазвичай є оптимістами, мають розвинені комунікативні навички та гарне знання сфери. Зважаючи на те, що корпорації повністю усвідомлюють важливість навичок спілкування, не дивно, що вони регулярно проводять навчання для своїх співробітників. Однак цього часто не розуміє молодь, через що може робити неправильні акценти під час навчання та подання на роботу. Це свідчить про роль поширення інформації стосовно ролі м'яких навичок, особливо в сучасних умовах після кризи COVID-19. Про важливість м'яких навичок у своєму дослідженні писав також Б. Бора [13]. На основі проведеного аналізу він робить висновки про потребу їхнього долучення в навчальну програму для покращення особистісного розвитку. Варто також зазначити, що подібні елементи в програмі були б важливими для шкільного, так і студентського етапів навчання.

Вплив на розвиток м'яких навичок для студентів-інженерів досліджували А. Бреннан, М. Демпсі, Дж. Мак-Авой та деякі інші вчені [14]. Дослідники на основі емпіричних даних показали, що перехід до онлайн навчання вплинув на придбання соціальних навичок, які потрібні для адаптації до ринку праці та невизначеного промислового середовища. Так, після двох років пандемії студенти висловлювали підвищений страх перед майбутнім, причому студенти бакалаврату демонстрували вищий рівень страху порівняно з аспірантами. Занепокоєння щодо можливостей працевлаштування та безробіття було помітним серед респондентів старше 26 років. Студенти також повідомили про страхи, пов'язані з невизначеністю, втратою часу, втратою контролю, потенційними майбутніми пандеміями та недовірою до влади. Однак були й деякі позитивні ефекти, зокрема підвищена стресостійкість, підвищення емпатії, планування часу та організаційних навичок. Отже, дослідження наголошує на потребі для вищих навчальних закладів підтримувати прогрес, досягнутий у розвитку навичок м'якого спілкування, і пом'якшувати негативний вплив від пандемії. Зокрема, їхній розвиток може стати однією зі складових частин програми навчання у ВНЗ (для компенсації недоотриманих студентами навичок від очного навчання). І хоча вона не зможе повністю замінити втрачений досвід, усе ж зможе дещо пом'якшити вказаний негативний ефект. Загалом це дослідження можна вважати цілком актуальним не лише для реалій студентства, але й для робочого персоналу підприємств чи організацій, що повністю чи частково перейшли на дистанційні принципи роботи [15]. Роль навичок м'якого спілкування та можливостей працевлаштування після пандемії COVID-19 вивчали А. Табієх, Г. Абузага та К. Гоу [16]. Вчені зазначають, що м'які навички (з погляду працедавця) відіграють дуже важливу роль у забезпеченні вищої ефективності функціонування підприємств. Так, є позитивний зв'язок між рівнем продуктивності серед новоприйнятих випускників і набуттям затребуваних навичок спілкування. На основі цього вчені пишуть про роль навчання студентів м'яким навичкам для того, аби вони в подальшому могли швидше знайти собі роботу (відповідаючи вимогам роботодавців) та бути достатньо ефективними, власне, під час залучення в процеси на підприємствах й організаціях.

Про виникнення особливої потреби в м'яких навичках після початку пандемії COVID-19 у своїх дослідженнях писали Ж. Жнеко, С. Ланді та М. Рікабоні [17]. Вони оцінили три сценарії

впливу COVID-19 на м'які навички та виявили статистично значущі недоліки таких навичок, як співпраця, керування робочими групами, координація з іншими, командна робота та викладання. Крім того, в таких секторах, як оптова та роздрібна торгівля, послуги розміщення та харчування, освіта, охорона здоров'я та соціальні послуги, а також у деяких інших сферах послуг дефіцит цих навичок був найбільший. Молодші ж вікові групи зазнали більшого негативного впливу цих змін порівняно зі старшими віковими групами. Отже, дослідження показує, що соціальні м'які навички потребують оновлення та вдосконалення, щоб адаптуватися до швидких змін в організаційній структурі та ринку праці. Для задоволення цих вимог працівники можуть потребувати спеціального та індивідуального навчання. У разі, якщо не відреагувати на це вчасно, дефіцит м'яких навичок може стати значною проблемою для розвитку підприємств й економіки країн у майбутньому. Про виникнення потреби у розвитку м'яких навичок зазначали також Дж. Іст та С. Дін [18]. Вони твердили, що дефіцит м'яких навичок мав негативний вплив на внутрішні бізнес-процеси компаній. Саме тому важливою частиною для компаній стає забезпечення розробки успішних програм, пов'язаних із їхнім навчанням (проведення тренінгів, формування відповідної внутрішньої політики тощо).

Зміни підходів до розвитку співробітників в організаціях унаслідок пандемії COVID-19 досліджував К. Міколайчук [19]. Зокрема, він описував вплив пандемії COVID-19 на процеси організаційного розвитку в Польщі. Вчений підкреслював зміни в методах навчання співробітників і потребу в нових темах розвитку, а також відзначав зниження залученості співробітників і підвищення втоми. І хоча автор відзначає важливість цифрової трансформації як такої загалом, однак використання подібних технологій має бути виваженим та мати чітку ціль для того, аби бути достатньо ефективним. Дослідження підкреслює потребу гібридних підходів до навчання та важливість розробки ефективних рішень для онлайн розробки; крім того, автор рекомендує інтегрувати різні системи та інструменти для покращення співпраці, користувацького досвіду та загальної ефективності діяльності з розробки [15]. Дослідження ж з приводу формування стратегій управління персоналом та підвищення їхньої ефективності в умовах COVID-19 проводили А. Бієнковська, А. Кошела, А. Саламаха та К. Творек [20]. У статті вчені наголошують на потребі організацій адаптувати свої стратегії управління персоналом для забезпечення ефективної роботи співробітників, їхньої взаємодії. У праці підкреслюється потреба розгляду гарантії працевлаштування, розвитку працівників в умовах бюджетних обмежень, організації віддаленої роботи, цифровізації, перепланування робочих місць і коригування зв'язку. Також наголошується на добробуті співробітників і корпоративній соціальній відповідальності. Як випливає із дослідження, однією із важливих складових частин, на яку звертають увагу вчені, є м'які навички, що й не дивно, з огляду на те, яких негативних наслідків вони зазнали під час пандемії.

Методи дослідження

Основним підходом, що був використаний під час роботи, став систематичний. Він дав змогу оцінити можливості для розробки механізму подолання наслідків кризи COVID-19 та сформувавши їх як єдину систему. Це значно спростило можливості будь-якого моделювання з огляду на взаємодію факторів впливу на кадровий потенціал в Україні в межах роботи. Під час проведення дослідження було використано велику кількість наукових методів. Одним із них став аналіз, що дав змогу зробити важливі висновки на основі розгляду доступних даних (як кількісних, так і якісних). Використовувався також історичний метод, що дав змогу розглянути ту чи іншу інформацію в ретроспективі та зрозуміти причини тих чи інших тенденцій стосовно кадрового потенціалу на цій основі. Важливу роль відіграло абстрагування, що дало можливість обмежити кількість факторів, які були проаналізовані під час оцінки впливу на кадровий потенціал населення, що спростило процес проведення оцінки. Прогнозування ж дало змогу зробити висновки з приводу того, яким способом вплив пандемії COVID-19 на м'які навички населення може змінюватися надалі. Якісний аналіз використовувався для аналізу таких даних, що не могли бути відображені за допомогою кількісних показників.

Виклад основного матеріалу

Загалом COVID-19 істотно вплинув на м'які навички кадрового потенціалу в Україні. Причиною цього є те, що пандемія спричинила широкомасштабні зміни в робочих умовах, зокрема перехід на дистанційну роботу та зміни в комунікаційних процесах. З огляду на те, що багато організацій перейшли на дистанційну роботу або впровадили гнучкий графік роботи, це призвело до зміни робочого оточення і збалансованості роботи та особистого життя. Притягненням працівників стала потреба адаптуватися до нових режимів роботи, використовувати віддалені комунікаційні технології та самостійно керувати своїм часом. Крім того, перехід до віддаленої роботи потребував від працівників розвитку сильних навичок спілкування у віртуальному середовищі. Ефективне спілкування стало більш важливим, ніж будь-коли, оскільки команди значною мірою покладаються на такі онлайн інструменти, як відеоконференції, електронна пошта та миттєві повідомлення, щоб співпрацювати та залишатися на зв'язку. Пандемія також підкреслила важливість мотивації, самодисципліни та самоконтролю. Робота вдома може стирати межі між роботою та особистим життям, через що працівникам буде складно зберігати концентрацію та продуктивність. Варто зазначити, що деякі галузі, зокрема туризм, готельний бізнес та ресторанний сектор, зазнали серйозного занепаду через обмежувальні заходи та економічні наслідки пандемії. Обмежувальні заходи, локдауни та зниження попиту на послуги в цих галузях призвели до значних труднощів і викликів для працівників. Багато підприємств були змушені скоротити робочий час, звільнити співробітників або тимчасово припинити свою діяльність, що призвело до фінансових труднощів (часто звільненнями) та нестабільності для багатьох працівників у цих галузях. Проблеми в цих галузях стали особливо серйозними для робітників. Усе це стало причиною того, що для ефективного функціонування люди почали потребувати розвитку нових навичок, таких, як управління часом, встановлення пріоритетів і підтримання здорового балансу між роботою та особистим життям, щоб процвітати в умовах віддаленої роботи. Те саме можна сказати і про вміння розв'язати проблеми, швидко пристосовуватися до них, миттєво приймати рішення. Це було викликано тим, що компанії опинилися в стані невизначеності; сильно зросла кількість проблем, з якими регулярно вони стикалися. Адаптація до нових обставин, пошук креативних рішень і своєчасне ухвалення обґрунтованих рішень стали критичними здібностями для робітників.

Змінилися й деякі особливості роботи в команді. Це спричинили фізичні відстані між працівниками, через що інструменти та платформи для віртуальної співпраці стали незамінними у повсякденному функціонуванні. І хоча сьогодні подібна практика вже здається звичною, на початку пандемії це стало значним фактором підвищення стресу та емоційної напруженості серед працівників. Те саме стосується й інших страхів, які почали виникати у населення в цей період, а саме боязнь заразитися вірусом, адаптуватися до швидких змін та постійно стежити за власною безпекою. Отже, формування стійкості, керування стресом і самообслуговування також стали життєво важливими навичками. Їхнє навчання стало можливим, зокрема за допомогою онлайн курсів, які стали значно поширенішими під час кризи. Це дало змогу дещо покращити ситуацію в найбільш потрібний для цього період. Однак подібне навчання було характерне не лише для покращення м'яких навичок, але й робочих навичок загалом, оскільки певні галузі зазнають трансформації і нові навички стали більш потрібними. Одне слово, робітники стикнулися або з потребами перекваліфікації, або її підвищення. Найскладніше стало тим працівникам, що, маючи фінансові труднощі, не мали змоги оплатити відповідні курси для отримання нових навичок. Криза COVID-19 також змусила багатьох працівників переглянути свої цінності. Зриви, спричинені пандемією, змусили людей переглянути свій спосіб життя, особисті цілі та баланс між роботою та особистим життям. Однією з істотних змін є більший акцент на гнучкість організації роботи. Широке впровадження дистанційної роботи дало співробітникам змогу більше контролювати свій графік і працювати, не виходячи з дому. Гнучкість адаптації робочого часу до особистих потреб, таких як догляд за дітьми

чи особисті зобов'язання, стає все більш важливою. Як наслідок багато працівників стали цінувати роботу, яка пропонує гнучкі варіанти роботи, зокрема віддалену роботу або гнучкий графік, щоб підтримувати кращий баланс між роботою та особистим життям. Крім того, пандемія підкреслила важливість здоров'я та благополуччя. Турбота про особисте здоров'я та благополуччя близьких стала першорядною. Тепер працівники почали присвячувати більше уваги роботам, які надають пріоритет безпеці працівників, забезпечують адекватні переваги для здоров'я та сприяють здоровому робочому середовищу. Потреба працедавців у впровадженні комплексних заходів щодо здоров'я та безпеки, як фізичної, так і психічної, стала більш важливою мірою для працівників під час вибору роботи. Крім того, пандемія підкреслила важливість психічного благополуччя та потребу в підтримці в управлінні стресом і підтримці позитивного мислення. Багато працівників почали більше уваги присвячувати своєму психологічному здоров'ю, а їхні роботодавці забезпечували можливостями для їх підтримки.

Взаємозв'язок між кількістю робочої сили у Львівській області та даними з приводу кількості тих, хто захворів, одужав, та летальних випадків від COVID-19 показано на рис. 1:



Рис. 1. Дані з приводу кількості хворих, тих, які одужали, та летальних випадків захворювання на COVID-19 з 2021 по 2023 рік у Львівській області, порівняно з кількістю населення загалом та його працездатним населенням зокрема

Джерело: складено автором на основі даних сайту “Паспорт Львівської області” [21]

Як видно з рис. 1, кількість населення області поступово зменшилася, як і частка працездатного населення. Водночас кількість хворих найбільшою була в 2021-му році, що було спричинено браком будь-якої вакцини чи можливості захисту від хвороби. І хоча можна зауважити, що захворюваність на COVID-19 можна трактувати як одну з причин зниження кількості працездатного населення в країні, однак вона є далеко не єдиною. Так можна описати одразу кілька факторів, що на це впливають: демографічний (зменшення народжуваності та старіння населення), еміграція (виїзд населення за межі країни, що особливо яскраво проявилось під час початку пандемії COVID-19), збільшення проблем зі здоров'ям (зокрема, й захворюваність на COVID-19). Досить комплексною проблемою є війна в Україні, що слугує як окремим фактором, так і підсилювальною складовою частиною, що погіршує ситуацію в аспекті всіх названих вище проблем. Дані щодо області не узагальнюють картини щодо України загалом, проте можуть бути наглядним прикладом того, як пандемія вплинула на стан кадрового потенціалу країни загалом.

З метою дослідження ефективних методів подолання наслідків пандемії COVID-19 було проведено опитування серед 100 працівників різних професійних сфер, що представляли як приватний, так і державний сектор в Україні. Серед них були юристи, науковці, менеджери, програмісти, бухгалтери, працівники сфери обслуговування, державні службовці тощо (15–20 людей однієї сфери). Опитування було проведено за допомогою анкети Google Form й охоплювало різний віковий спектр від 18 до 65 років, що дало змогу отримати широкий обсяг даних та зробити більш репрезентативні висновки.

Перелік питань, що були долучені до опитування:

I. Як у покращенні ваших Софт скілз під час пандемії COVID-19 вам допомагало проходження онлайн курсів?

II. Як у покращенні ваших Софт скілз під час пандемії COVID-19 вам допомагало використання новітніх технологій?

III. Як у покращенні ваших Софт скілз під час пандемії COVID-19 вам допомагала участь у вебінарах та тренінгах?

IV. Як у покращенні ваших Софт скілз під час пандемії COVID-19 вам допомагала підтримка менторів чи коучів?

V. Як у покращенні ваших Софт скілз під час пандемії COVID-19 вам допомагало запровадження індивідуальних підходів до роботи від організації?

VI. Як у покращенні ваших Софт скілз під час пандемії COVID-19 вам допомагала підтримка вашого психологічного та фізичного здоров'я від вашої організації?

Результати опитування виявилися такими:

– у I питанні більшість респондентів оцінила вплив проходження онлайн-курсів на покращення м'яких навичок як помірний (3–7 балів), водночас є деякі, хто виділив цей фактор як незначний (0–2 бали);

– у II питанні більшість респондентів оцінила вплив використання новітніх технологій на покращення м'яких навичок як істотний (8–10 балів), але є й ті, хто оцінив цей фактор як менш важливий;

– у III питанні більшість респондентів оцінила вплив участі у вебінарах та тренінгах на покращення м'яких навичок як значний (8–10 балів), хоча є й ті, хто виділив цей фактор як менш важливий;

– у IV питанні більшість респондентів оцінила вплив підтримки менторів чи коучів на покращення м'яких навичок як істотний (8–10 балів), проте є й ті, хто виділив цей фактор як менш значущий;

– у V питанні більшість респондентів оцінила вплив запровадження індивідуальних підходів до роботи на покращення м'яких навичок як істотний (8–10 балів), але є і ті, хто зазначив меншу значущість цього фактора;

– у VI питанні більшість респондентів оцінила вплив підтримки психологічного та фізичного здоров'я на покращення м'яких навичок як істотний (8–10 балів), проте є й ті, хто зазначив меншу значущість цього фактора.

Загальні висновки з результатів опитування підтверджують важливість комплексного підходу до розвитку м'яких навичок під час пандемії COVID-19. Успішне подолання наслідків кризи потребує не лише використання новітніх технологій та активного навчання, але й підтримки від керівництва та колег, а також забезпечення психологічного і фізичного благополуччя працівників. Особливу увагу треба звернути на важливість участі у навчальних програмах, таких як вебінари та тренінги, які сприяють професійному зростанню та розвитку м'яких навичок. Також треба акцентувати на значенні підтримки від керівництва та колег у формі наставництва чи коучингу, що допомагає працівникам ефективніше адаптуватися до змін та розвивати свій потенціал. Загалом опитування підтверджує, що ефективні методи подолання наслідків пандемії COVID-19 полягають у поєднанні навчання, використання технологій, підтримки від колег та організації, а також забезпе-

чення психологічного та фізичного здоров'я працівників. Тільки такий інтегрований підхід дасть змогу організаціям та їх співробітникам ефективно подолати виклики сучасного ринку праці та забезпечити стійкий розвиток в умовах невизначеності. Як було зазначено вище в методології, у межах роботи проведено дослідження, ціллю якого було оцінити те, як окремі складники впливали на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 у розрізі м'яких навичок. Зокрема, одним із запитань було те, наскільки респонденти оцінювали рівень своїх м'яких навичок до початку пандемії, під час неї та після її закінчення. Дані з приводу цього показані у табл. 1.

Таблиця 1

Дані опитування про Софт скілз до пандемії, під час та після неї

Значення	Оцінки Софт скілз респондентів до початку пандемії	Оцінки Софт скілз респондентів під час пандемії	Оцінки Софт скілз респондентів після пандемії
0	1	5	4
1	6	7	6
2	5	11	11
3	12	12	7
4	12	22	7
5	14	17	6
6	19	11	14
7	14	8	20
8	9	6	15
9	4	1	6
10	4	1	5
Середнє	5,3	4,27	5,55

Джерело: складено автором

Отже, опитані респонденти загалом вважають, що рівень м'яких навичок під час пандемії у них значно знизився, тоді як після її завершення став навіть вищим, ніж був на початку. Для того, аби яскравіше показати цю тенденцію, дані зображено у вигляді трьох відповідних діаграм на рис. 2:

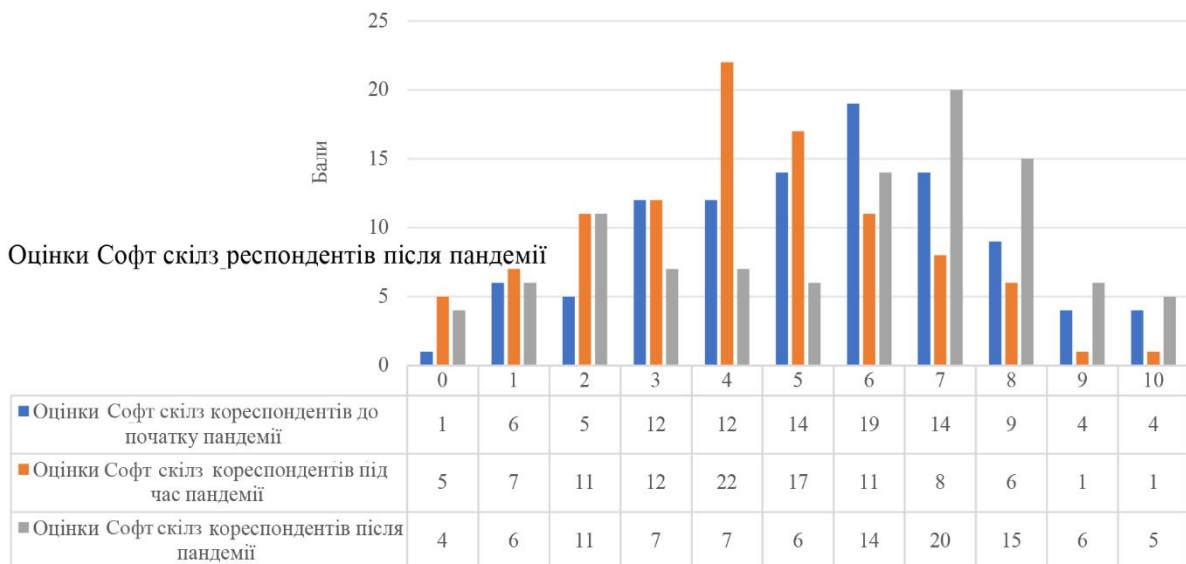


Рис. 2. Графічне зображення розподілу голосів респондентів з приводу стану розвитку Софт скілз під час пандемії COVID-19

Джерело: складено автором

Отож з рис. 2 випливає, що хоча конфігурації оцінок є схожими та нагадують нормальний розподіл, однак вони все ж мають різні середні значення, а отже, й різні середні рівні розвитку. Значення показників, що порівнювалися для оцінки впливу на зміну стану розвитку, окремі складники впливали на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 в розрізі м'яких навичок в Україні, були такими: покращені окремі складові частини впливали на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 в розрізі м'яких навичок від онлайн курсів; використання новітніх технологій; участь у вебінарах та тренінгах; підтримка від менторів та коучів; запровадження нових індивідуальних підходів до роботи з боку компаній чи організацій; підтримка психологічного та фізичного здоров'я з боку компаній чи організацій. Значення кореляції між цими показниками, а також зміною рівня окремі складові впливали на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 в розрізі м'яких навичок у період до пандемії COVID-19 – після її закінчення та під час пандемії – після її закінчення. Ці дані показані в табл. 2.

Таблиця 2

Значення кореляції між рівнем росту Софт скілз у населення України залежно від окремих показників впливу

Показник	Оцінки ролі як покращення Софт скілз від онлайн курсів	Оцінки ролі як покращення Софт скілз від використання новітніх технологій	Оцінки ролі як покращення Софт скілз від участі у вебінарах та тренінгах	Оцінки ролі як покращення Софт скілз від підтримки від менторів та коучів	Оцінки ролі як покращення Софт скілз від запровадження нових індивідуальних підходів до роботи з боку компаній чи організацій	Оцінки ролі як покращення Софт скілз від запровадження дій, спрямованих на підтримку психологічного та фізичного здоров'я з боку компаній чи організацій
Софт скілз до початку кризи – після її закінчення	-0,371	0,066	0,617	0,240	0,136	0,141
Софт скілз під час кризи – після її закінчення	0,419	0,339	0,425	0,009	0,319	0,368

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 2, значення кореляції між цими показниками є досить невисокими, окрім як між участю у вебінарах та тренінгах із зростанням рівня Софт скілз до початку кризи та після її закінчення, що може свідчити як про справді низький взаємозв'язок між цими показниками, так і про те, що обробка чи збір даних потребують детальнішого розгляду, що може стати важливою складовою частиною для майбутніх досліджень.

Зважаючи на проаналізовану вище інформацію, наведемо значний перелік порад, які можуть бути використанні для того, аби мати змогу подолати наслідки від впливу пандемії COVID-19. Так, ефективним може стати заохочення людей брати участь в онлайн курсах і навчальних програмах, спрямованих на розвиток навичок спілкування. Як державна влада, так і підприємці можуть забезпечити це у разі створення відносин із закладами, організаціями чи установами, що спеціалізуються

на наданні послуг. Довгострокова співпраця з ними дасть змогу зробити таке навчання не лише ефективним, але й дешевшим. На рівні з цим можна створити програми наставництва та коучингу для розвитку їхніх навичок м'якого спілкування: об'єднання знаннями між професіоналами та робітниками може бути дуже корисним для обох груп, особливо якщо вони обидві зацікавлені в подібній діяльності. Програми, що можуть бути запропоновані робітникам, можуть бути також спрямовані на розвиток стійкості, контролю стресу та підтримки власного благополуччя: це може становити семінари з управління стресом, підтримку психічного здоров'я та сприяння позитивному робочому середовищу, яке цінує благополуччя співробітників. Загалом якісно сформована політика з боку підприємства дає змогу значно підвищити ефективність роботи на підприємстві, підвищити їхню залученість до проєктів, що вони формують, тощо.

Важливою складовою частиною також стає сприяння використанню новітніх технологій та інструментів, які полегшують віддалену роботу та віртуальну співпрацю. Сюди ж можна зарахувати і забезпечення освіти з погляду вказаної складової частини; навчання працівників навичкам використання технологій, навіть у разі, коли це може здатися нераціонально.

Використання такого обладнання також зробить роботу більш гнучкою та доступною: дистанційна робота та гнучкий графік дадуть змогу сприяти кращому балансу між роботою та особистим життям, а отже, й збільшать ефективність роботи працівників. Це, безперечно, позитивно відобразиться і на їхніх окремих складових частинах впливати на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 в розрізі м'яких навичок. У такому разі, подібний метод використання новітніх технологій стає не лише опціональним чи бажаним, а фактично обов'язковим, через що держава та підприємці мають заохочувати його використовувати серед своїх робітників.

Одночасно з цим корисним може стати забезпечення можливості кваліфікаційного розвитку, що не лише буде давати робітникам задоволення, але й дасть змогу ефективніше функціонувати на підприємстві.

Виходячи з наданої інформації, описаний механізм вдосконалення м'яких навичок в умовах пандемії COVID-19 також може бути актуальним та корисним як для підприємств, установ, організацій, так і для державних органів України. Урядові установи, як і інші організації, зіткнулися зі значними змінами умов роботи та комунікаційних процесів через пандемію. Програми навчання та розвитку можуть впроваджуватися як у приватних, так і в державних установах, так само як і принципи віддаленої роботи чи застосування новітніх технологій. Державним працівникам також, часто більше, ніж тим, що працюють у компанії, потрібна психологічна підтримка, з огляду на більшу залученість у спілкуванні та роботі у ролі сервісу (надання послуг для різних груп населення чи підприємств). Крім того, це є особливо актуальним в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, через яке діяльність працівників державного сектору стає особливо важливою та напруженою в сучасних умовах. Отже, всі описані вище принципи можуть, зокрема, бути використані й для працівників держави. Вище уже було згадано величезну кількість можливостей для подолання наслідків пандемії COVID-19. Загалом усі вони можуть бути описані в межах єдиної схеми, що подана на рис. 3.

Як видно з рис. 3, у запропонованій моделі напрямів подолання наслідків впливу COVID-19 на Софт скілз кадрового потенціалу пропонується поділити всі можливості зниження впливу пандемії на дві групи: навчання та стиль життя. Навчальні програми загалом дадуть змогу краще пристосовуватися до постковідних реалій існування як з професійного, так і психологічного чи морального погляду.

Стиль життя (під яким розуміється ведення саме здорового способу життя), подібно до навчання, дасть змогу знизити тиск зовнішнього середовища, зробивши людину більш стійкою до складнощів зовнішнього середовища. Таке поєднання дасть змогу найбільш ефективно забезпечити покращення рівня окремих складників впливати на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 в розрізі м'яких навичок у працівників.

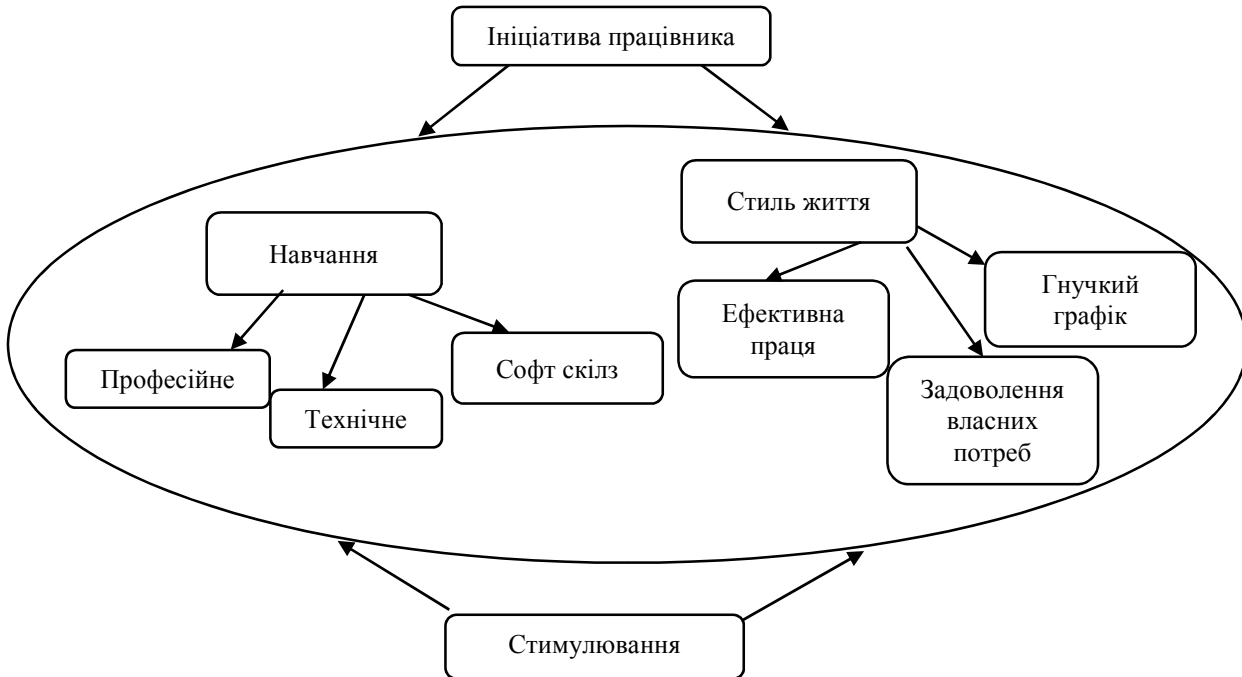


Рис. 3. Модель напрямів подолання наслідків впливу пандемії COVID-19 на Софт скілз кадрового потенціалу

Джерело: складено автором

Наостанок варто зазначити, що пандемія COVID-19 та її наслідки є не єдиною причиною того погіршення рівня окремих складників впливати на можливості подолання наслідків пандемії COVID-19 в розрізі м'яких навичок в Україні. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну, що призвело до повсюдного значного погіршення рівня життя населення та проблем з психологічним здоров'ям у країні, можна зробити припущення, що це призведе і до погіршення м'яких навичок, зокрема для представників державного сектору, робота яких у такий час стає особливо важливою. Отже, державі в сучасних умовах варто звернути значну увагу і на те, як можна досягнути їхнього покращення і у воєнних умовах. Однак на цю тему варто провести окреме дослідження зі статистичним опитуванням значної кількості працівників або ж наявними готовими статистичними даними з цього приводу.

Роль м'яких навичок для забезпечення ефективнішого функціонування підприємств і організацій в країні залишається надзвичайно важливою. І хоча в сучасних умовах є різні складники, що негативно впливають на її стан серед працівників, це не означає, що держава чи підприємці не повинні ігнорувати цей факт. Зважаючи на описану вище в роботі модель та принципи, керівники організацій можуть забезпечити поступове покращення рівня м'яких навичок серед їхніх робітників, таким способом не лише забезпечити якісніше функціонування організацій, але й зробити працівників щасливішими людьми.

Висновки

Отже, пандемія COVID-19 істотно вплинула на м'які навички кадрового потенціалу в Україні. Перехід до віддаленої роботи, зміни в комунікаційних процесах та економічні виклики сприяли потребі людей адаптуватися та розвивати нові навички. Пандемія підкреслила важливість ефективної комунікації, самомотивації, адаптивності, розв'язання проблем і стійкості. Важливість усіх цих складових частин була частково підтверджена в межах проведеного статистичного дослідження на основі опитаної вибірки респондентів.

Щоб подолати наслідки пандемії для м'яких навичок, можна реалізувати кілька стратегій. По-перше, треба заохочувати онлайннавчання та розвиток навичок. Співпраця з навчальними закла-

дами, організаціями та урядовими установами може надати доступні та недорогі можливості онлайннавчання для вдосконалення навичок м'якого спілкування. Треба заохочувати технологічний прогрес і цифрову грамотність, щоб полегшити віддалену роботу та віртуальну співпрацю; забезпечувати навчання та ресурси для підвищення навичок цифрової грамотності, що забезпечить співробітникам навички використання віртуальних комунікаційних платформ і онлайнінструментів для співпраці. Навчання професійних та технологічних навичок має бути постійним та безперервним для того, аби робітники комфортно себе почували в умовах активного використання новітніх технологій під час своєї роботи.

Окрему важливу роль відіграє підтримка гнучких умов праці та створення балансу між роботою та особистим життям. Воно має пропагуватися з боку як держави, так і підприємців, оскільки дасть змогу як значно підвищити можливості функціонування робітників, так почувати себе щасливішими у повсякденному житті. У цьому можуть значно допомогти програми стійкості та управління стресом: семінари з управління стресом, підтримка психічного здоров'я та сприяння позитивному робочому середовищу, яке цінує благополуччя співробітників. Окремо варто відзначити, що підтримка працедавця стосовно психологічного здоров'я працівників є дуже важливою. Роботодавці мають віддавати пріоритет психічному здоров'ю працівників, пропонуючи такі ресурси, як консультаційні послуги, програми інформування про психічне здоров'я та програми допомоги працівникам. Важливо створити сприятливе та інклюзивне робоче середовище, яке розв'язує проблеми психічного здоров'я та сприяє збалансованості між роботою та особистим життям. Після проведеного дослідження та оцінки впливу кризи COVID-19 на працівників України можна зробити висновок, що саме такі дії дадуть змогу значно покращити ситуацію щодо рівня розвитку м'яких навичок, а також підвищити ефективність функціонування працівників, їхній рівень життя та зробити їх значно щасливішими.

В роботі також зазначається, що всі наведені принципи покращення м'яких навичок у працівників можуть бути використані як для приватного, так і для державного сектору. Так їхні умови роботи хоч і відрізняються своєю суттю, у розрізі впливу на нервову систему та потреби в дистанційованні можуть бути схожими. Однак у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії роботу державних службовців можна вважати такою, яка ще сильніше провокує стрес. Тому вищі керівники державних органів мають звертати особливу увагу на стан своїх підлеглих та за потреби надавати їм психологічну чи будь-яку іншу допомогу.

Перспективи подальших досліджень

Актуальним для подальших досліджень є оцінка можливостей розвитку м'яких навичок під час пандемії як в Україні, так і в світі загалом. Крім того, важливим залишається формування можливостей для створення найбільш ефективних умов використання м'яких навичок у поєднанні із поширеними принципами дистанційної роботи. Окремо варто дослідити можливості держави та її роль у посиленні кадрового потенціалу в країні з урахуванням впливу COVID-19. Крім того, в сучасних умовах актуальним стає знаходження можливостей подолати проблеми, що виникають у зв'язку і з іншими зовнішніми чинниками, зокрема – початком війни росії проти України та її впливом на життя місцевого населення.

Робота дає значну користь для розвитку економічної науки, а також може бути використана на практиці. У статті висвітлено те, як пандемія вплинула на м'які навички співробітників, зокрема з погляду спілкування, адаптації, розв'язання проблем і прийняття рішень. Це розуміння може допомогти організаціям і окремим особам визначити сфери для вдосконалення та розробити стратегії для вдосконалення своїх навичок спілкування. Крім того, вона дає змогу знайти нові можливості для розв'язання проблем, що виникають перед працівниками, підприємцями та державою у розрізі труднощів, пов'язаних із пандемією.

Список літератури

1. Hyder H., Mahmood Z., Hasan H. SoftSkills: a research study on outdoing academics and conquer the world. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17 (7), 2022. URL: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3412>
2. Touloumakos A. K. Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontiers in Psychology*, 1, 1–6, 2020. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02207/full>
3. Marin-Zapata S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C. And Jaramillo-Serna M. A. Softskills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16, 2022, 969–1000. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00474-9>
4. Sancho-Cantus D., Cubero-Plazas L., Navas M. B., Castellano-Rioja E., and Ros M. C. Importance of Soft Skills in Health Sciences Students and Their Repercussion after the COVID-19 Epidemic: Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (6), 2023. 1–10. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10049660/>
5. Malykhin O., Aristova N. O., Kalinina L., Opaliuk T. Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices. *Postmodern Openings*, 12 (2), 2022, 210–232. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/3518>
6. Длугунович А. Н. Soft skills training as a necessary component of it professionals. *Вісник Хмельницького національного університету*. 6, 2019. 239–242. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/tech/2014_6/47.pdf
7. Kolesnik K., Oliinyk N., Komarivska N., Kazmirchuk N., AndImbe V. Future-Teacher Soft Skills Development in the Context of Ukraine's Integration into the European Higher Education Area. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22 (2), 2023, 413–431. URL: https://www.researchgate.net/publication/369085578_Future-Teacher_Soft_Skills_Development_in_the_Context_of_Ukraine's_Integration_into_the_European_Higher_Education_Area
8. Джурило А., Глушко О., Шпарук О. Innovative approaches to formulation and development of soft skills of secondary school students in the context of Ukraine's integration into the European education area. *Освіта: сучасні дискурси*, (4), 39–49, 2021. URL: https://lib.iitta.gov.ua/728587/2/%D0%93%D0%BB%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%BE_%D0%94%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE_%D0%A8%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BA.pdf
9. Шведова Я., Коротецька Є., Кашкабаш Д. Softskills: аналіз розвитку у здобувачів вищої освіти та шляхи впровадження в освітній процес. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 51, 2022. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/21654/20125>
10. Сокіл О., Подольчак Н., Весоловська М., Трачова Д. Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (Wrocław, 21.09.2023–23.09.2023), АСІТ 2023 – Proceedings, 2023, pp. 342–346.
11. Подольчак Н., Білик О., Карковська В., Весоловська М., Цигилик Н. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 21, 2023, 503–516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47)
12. Murugan M. S., Sujatha T. A study on soft skilland its impact of growth and productivity in service industry. *A Journal Of Composition Theory*, 13 (12), 2020. 1–12. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3743940
13. Bora B. The Essence of Soft Skills. *InternationalJournalofInnovativeResearchandPublications*, 3 (12), 2015, 7–22. URL: https://www.academia.edu/22419076/The_Essence_of_Soft_Skills
14. Brennan A., Dempsey M., McAvoy J., O'Dea M., O'Leary S. and Prendergast M. How COVID-19 impacted soft skills development: The views of software engineering students. *Cogent Education*, 10 (1), 1–15. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2023.2171621>
15. Espina-Romero L. C., Franco S. L. A., Conde H. O. D., Guerrero-Alcedo J. M., Parra D. E. R., Ramírez J. C. R. Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future researcha genda. *Heliyon*, 9 (4), 2023, 1–14. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023026750>
16. Tabieh A., Abuzagha H. Y., Ghou K. A. In-demand Soft Skills and Employability during and Post COVID-19: Evidence from EFL Teachers. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 11 (4), 2021, 219–229. URL: https://www.researchgate.net/publication/355107807_In-demand_Soft_Skills_and_Employability_during_and_Post_COVID-19_Evidence_from_EFL_Teachers

17. Gnecco G., Landi S. and Riccaboni M. The emergence of social soft skill needs in the post COVID-19 era. *Quality & ,* 1, 2023, 1–34. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-023-01659-y>
18. East J. I., Dean S. A. Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18 (1), 2019, 17–32. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=ijamt>
19. Mikolajczyk K. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46 (6), 2021, 544–562. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2020-0171/full/html>
20. Bienkowska A., Koszela A., Salamacha A., Tworek K. COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoSOne*, 17(4), 2022, 1–29. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9007351/pdf/pone.0266364.pdf>
21. Паспорт Львівської області. Населення та міграція. 2023. URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/regionalstatistics/regiontree.files/asp_tables_uk/46.htm
22. Heerden A. H., Jelodar M. B., Chawynski G., Ellison S. A Study of the Soft Skills Possessed and Required in the Construction Sector. *Buildings*, 13 (2), 2022, 522.

References

1. Hyder, H., Mahmood, Z., Hasan, H. (2020). Soft Skills: a research study on outdoing academics and conquer the world. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 7805–7815. URL: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3412> [In English].
2. Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature. *Frontiers in Psychology*, 11, 2207. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02207/full> [In English].
3. Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16, 969–1000. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00474-9> [In English].
4. Sancho-Cantus, D., Cubero-Plazas, L., Navas, M. B., Castellano-Rioja, E., and Ros, M. C. (2022). Importance of Soft Skills in Health Sciences Students and Their Repercussion after the COVID-19 Epidemic: Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (6). 1–10. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10049660/> [In English].
5. Malykhin, O., Aristova, N. O., Kalinina, L., Opaliuk, T. (2021). Developing soft skills among potential employees: A theoretical review on best international practices. *Postmodern Openings*, 12(2), 210–232. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/3518> [In English].
6. Dlugunovych, N. A. (2019). Soft skills training as a necessary component of it professionals. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 6(219), 239–242. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/tech/2014_6/47.pdf [In English].
7. Kolesnik, K., Oliinyk, N., Komarivska, N., Kazmirchuk, N., Imbe, V. (2023). Future-teacher soft skills development in the context of Ukraine's integration into the European higher education area. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(2), 413–431. URL: https://www.researchgate.net/publication/369085578_Future-Teacher_Soft_Skills_Development_in_the_Context_of_Ukraine's_Integration_into_the_European_Higher_Education_Area [In English].
8. Dzhurylo, A., Hlushko, O., Shparyk, O. (2021). Innovatsiyni pidkhody do formuliuvannia ta rozvytky myakyh navychok komunikacii dlia zdobuvachiv vyshchoyi osvity v konteksti intehrattcii Ukrainy do Yevropeyskoho osvithnioho prostory [Innovative approaches to formulation and development of soft skills of secondary school students in the context of Ukraine's integration into the European education area]. *Education: Modern Discourses*, 4, 39–49. UR: . https://lib.iitta.gov.ua/728587/2/%D0%93%D0%BB%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%BE_%D0%94%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE_%D0%A8%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BA.pdf [In Ukrainian].
9. Shvedova, Y., Korotetska, E., & Kashkabash, D. (2022). Myaki navychky: analiz rozvytky zdobuvachiv vyshchoyi osvity ta vprovadzhenyia v osvithniy process [Soft skills: analysis of development in higher education acquires and ways of implementation in the educational process]. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*, (51), 78–94. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2022-51-10> [In Ukrainian].
10. Sokil, O., Podolchak, N., Vesolovska, M., Trachova, D. (2023). Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. 13th International Conference on Advanced Computer

Information Technologies (Wroclaw, 21.09.2023–23.09.2023), ACIT 2023 – Proceedings, 2023, pp. 342–346. [In English].

11. Podolchak, N., Bilyk, O., Karkovska, V., Tsygylyk, N., Vesolovska, M. (2023). Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 21. 503–516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47) [In English].

12. Murugan, M. S., Sujatha, T. (2020). A study on soft skill and its impact of growth and productivity in service industry. *Journal of Composition Theory*, 13(12). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3743940 [In English].

13. Bora, B. (2015). The essence of soft skills. *International Journal of Innovative Research and Publications*, 3(12), 7–22. URL: https://www.academia.edu/22419076/The_Essence_of_Soft_Skills [In English].

14. Brennan, A., Dempsey, M., McAvoy, J., O'Dea, M., O'Leary, S., Prendergast, M. (2023). How COVID-19 impacted soft skills development: The views of software engineering students. *Cogent Education*, 10(1), 2171621. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2023.2171621> [In English].

15. Espina-Romero, L. C., Franco, S. L. A., Conde, H. O. D., Guerrero-Alcedo, J. M., Parra, D. E. R., Ramírez, J. C. R. (2023). Soft skills in personnel training: Report of publications in Scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*, 9(4), 464–478.

16. Tabieh, A., Abuzagha, H. Y., Ghou, K. A. A. (2021). In-demand soft skills and employability during and post COVID-19: Evidence from EFL teachers. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 11(4), 219–229. URL: https://www.researchgate.net/publication/355107807_In-demand_Soft_Skills_and_Employability_during_and_Post_COVID-19_Evidence_from_EFL_Teachers [In English].

17. Gnecco, G., Landi, S., Riccaboni, M. (2023). The emergence of social soft skill needs in the post COVID-19 era. *Quality & Quantity*. URL: <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01659-y> [In English].

18. East, J. I., Dean, S. A. S. (2019). SoftSkillsNeededforthe 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18 (1),17–32. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=ijamt> [In English].

19. Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(6), 544–562. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2020-0171/full/html> [In English].

20. Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS ONE*, 17(4), e0266364. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9007351/pdf/pone.0266364.pdf> [In English].

21. Passport Lvivskoi oblasti [Passport of the Lviv Region]. Population and migration. 2023. http://database.ukrcensus.gov.ua/regionalstatistics/regiontree.files/asp_tables_uk/46.htm [In Ukrainian].

M. K. Vesolovska

Lviv Polytechnic National University
Department of Management of Organizations

A SYSTEM FOR OVERCOMING THE COVID-19 PANDEMIC EFFECTS ON THE SOFT SKILLS OF HUMAN RESOURCES

© Vesolovska M. K., 2024

The purpose of the work is to develop a single comprehensive system that will help to overcome the consequences of the COVID-19 pandemic impact on the soft skills of the personnel potential of Ukraine.

In order to determine the main methods of overcoming the COVID-19 pandemic consequences, a survey of random respondents was conducted. In addition, the purpose of the survey was to assess respondents' own soft skills during the pandemic and their changes before and after it. The article used the historical method, methods of abstraction, forecasting and analysis. The method of systematization became one of the main ones in achieving the goals and objectives of the research. Thus, we were able to systematize the research results, assess the possibilities for developing a mechanism for overcoming the consequences of the COVID-19 crisis, and form them in a single system.

It has been established that the COVID-19 pandemic has a direct impact on the soft skills of personnel potential in Ukraine. People learned how to adapt to new working conditions, how to communicate in an unfamiliar mode, thereby acquiring new skills. The concepts of self-motivation, stability, and adaptability have become more important. The survey conducted in this study confirmed the importance of all these components.

The authors of the article propose several strategies for coping with the consequences of the pandemic. The first is independent continuous development and improvement of skills. It can be online training, participation in events, etc. It is also important to provide employees with online tools for collaboration so that employees feel comfortable using the latest technologies.

Providing employees with flexible working conditions is also an important aspect, as this will allow them to learn and develop more willingly and effectively. A favorable working environment will help maintain psychological health. Employers can offer employee assistance programs, counseling services, and more.

These approaches can significantly increase the effectiveness of the functioning of employees and improve the development of soft skills in the conditions of any crisis.

The research is valuable for economic science and has practical significance. The article reveals an understanding of how the COVID-19 pandemic has affected the soft skills of employees, their ability to solve problems, make decisions, communicate, etc.

This is how we can formulate people's ideas about how to improve their skills, how to learn to solve problems that arose during the pandemic.

An effective mechanism for overcoming the consequences of the pandemic on the soft skills of human resources (both private and public sectors) is becoming an urgent task for companies, government structures and educational institutions, and therefore important for analysis and research in academic circles.

The research is very relevant in modern conditions, as the ability to overcome a crisis is important not only during a pandemic, but also in connection with other factors, in particular, with the beginning of a war and its impact on people's lives.

Keywords: work environment; COVID-19 pandemic; statistical analysis; soft skills; remote work; public policy.