

УДК 331.1: 37.015.311: 32.019.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.31>**Лядський І.К.**

кандидат сільськогосподарських наук,  
старший викладач кафедри маркетингу,  
докторант кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-973X>

**Liadskyi Ihor**

Poltava State Agrarian University

## МЕТОДИ РОЗВИТКУ META SKILLS У ПРАЦІВНИКІВ: SOCIAL INTELLIGENCE, SELF-MANAGEMENT, INNOVATION, EMPLOYABILITY

## METHODS OF DEVELOPING EMPLOYEE META SKILLS: SOCIAL INTELLIGENCE, SELF-MANAGEMENT, INNOVATION, EMPLOYABILITY

*Розвиток персоналу не менш важливий для кадрової та економічної безпеки компанії, ніж фінансова мотивація. Саме тому HR-маркетингові стратегії соціально-відповідального бізнесу спрямовані в бік гармонізації особистого та професійного зростання працівників, стимулюючи їх навчання, саморозвиток, підвищення кваліфікації, самореалізацію в усіх сферах життя. В цьому менеджмент дуже подібний до педагогіки, оскільки експериментує з різноманітними освітніми підходами, системами та технологіями. Розподіл навичок на soft skills та hard skills з'явився завдяки зусиллям педагогів, проте свого розквіту зазнав саме завдяки зацікавленості з боку комерційних структур, повернувшись до закладів освіти саме завдяки широкій зацікавленості з боку активної громадськості. Державний сектор та бізнес у цьому плані крокують поруч, задаючи одне одному нові тренди та пріоритети. Не стали винятком й сучасніші погляди на базові компетенції успішної людини, які набули поширення під назвою meta skills або «тонкі навички», що обумовлюють схильність людини до засвоєння нової інформації, що впливає на її адаптивність за умов стрімких змін сьогодення. До числа meta skills належать різноманітні вміння, які умовно можна розподілити на чотири великі категорії: самоменеджмент, новаторство, соціальний інтелект та конкурентоздатність на ринку праці. Кожна з них має свої складники, проте найголовніше – усі вони піддаються тренуванню. В цій публікації розглянуто оригінальний підхід до класифікації meta skills, що поєднує найкращі європейські практики, а також наведено ефективні способи їх розвитку серед дорослих та молоді, відпрацьовані під час тренінгів, лекцій, майстер-класів та менторства. Проаналізовано зацікавленість аудиторії до вивчення meta skills, мотивацію молоді та дорослих, аргументовано послідовність вивчення у напрямку self-management, innovation, social intelligence, employability та запропоновано алгоритм навчання.*

**Ключові слова:** соціальні компетенції, soft skills, hard skills, соціальні навички, кадрова безпека, навчання персоналу, самоосвіта, lifelong learning.

*Personnel development is no less important for a company's human resources and economic security than financial motivation. That is why HR marketing strategies of socially responsible businesses are aimed at harmonising the personal and professional growth of employees, stimulating their learning, self-development, professional development, and self-realisation in all areas of life. In this respect, management is very similar to pedagogy, as it experiments with various educational approaches, systems and technologies. The division of skills into soft skills and hard skills appeared thanks to the efforts of educators, but it flourished thanks to the interest of commercial structures, and returned to educational institutions thanks to the broad interest of the active public. In this respect, the public sector and business go hand in hand, setting new trends and priorities for each other. No exception is the more modern view of the basic competencies of a successful person, which are known as meta skills or 'subtle skills', which determine a person's propensity to absorb new information, affecting their adaptability in the face of rapid changes. Meta skills include a variety of skills that can be divided into four broad*

*categories: self-management, innovation, social intelligence, and competitiveness in the labour market. Each of them has its own components, but most importantly, they are all trainable. This publication presents an original approach to the classification of meta skills that combines the best European practices and effective methods of their development among adults and young people, worked out during trainings, lectures, workshops and mentoring. The author analyses the audience's interest in learning meta skills, the motivation of young people and adults, argues for the sequence of learning in the direction of self-management, innovation, social intelligence, employability, and proposes a learning algorithm.*

**Keywords:** social competences, soft skills, hard skills, social skills, personnel security, personnel training, self-education, lifelong learning.

**Постановка проблеми.** Підвищення кадрової безпеки підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких, окрім фінансової мотивації, важливе місце займає можливість самореалізації працівників, їх професійного та особистісного зростання. Попри стрімкий розвиток нейромереж, людський капітал залишається головною цінністю для компанії, що відображається в активному впровадженні корпоративної соціальної відповідальності та соціально орієнтованого маркетингу. Створення умов для ефективної реалізації інтелектуального та творчого потенціалу кожного працівника – актуальний стратегічний напрям у роботі HR-підрозділів. Ця тенденція давно простежується серед великого бізнесу нашої держави. Яскраві приклади – Academy DTEK, Школа бізнесу Нова пошта, Kernel HUB та інші. Вони стали окремими самостійними напрямками роботи, подекуди викликаючи не меншу зацікавленість з боку активної громадськості ніж їх материнські організації. Окрім спеціалізованих знань, необхідних для виконання своїх службових обов'язків, їх студенти вивчають різноманітні життєві знання та навички, підвищуючи власну ефективність.

Узагальнено додаткові навички, які не пов'язані напряму з роботою, проте сприяють кращій успішності, називаються soft skills, які стали трендом у розробці освітніх програм та складанні вимог до майбутніх фахівців [35, с. 4]. Результати опитування, проведеного у Гарвардському та Стенфордському університетах, виявили вражаючу статистику – понад 85 % успіху випускників цих закладів вищої освіти забезпечені саме soft skills [25, с. 140]. Інше дослідження, що проводилося у 16 країнах Європи, дозволило зробити висновки, що 93% роботодавців вважають soft skills працівників не менш важливими, ніж професійні знання та вміння [44, с. 248]. Компанія «Fortune 500» провела дослідження та визначила, що кар'єрне зростання характерно для працівників із добре розвиненими soft skills. Американська Асоціація коледжів встановила, що для реалізації особистості soft skills втричі важливіші за професійні знання [7, с. 8].

Попри значну кількість тлумачень, що описують soft-skills, країни-члени Євро-союзу прийняли ряд постанов, завдяки яким вдалося уніфікувати цю назву для єдиного європейського економічного та освітнього простору [16, с. 203]. У різний час популярність набирали такі терміни як transversal skills, non-professional skills, people skills, employability skills, skills for social progress, key skills, life skills, non-cognitive skills [10, с. 26], cognitive skills, sensory skills, perceptual skills, social skills [27, с. 17]. У 2002 році в науково-педагогічному середовищі сформувався нове поняття meta skills, що охоплює так звані «тонкі навички» або «над навички», які зумовлюють здатність людини до навчання та самоактуалізації [15, с. 6]. З урахуванням термінологічної плутанини, коректніше говорити про skills 4.0, що визначають успішність людини у сучасному світі [29, с. 5].

Незалежно від термінології, soft skills або meta skills поєднані здатністю до соціалізації, яку обумовлює рівень розвитку соціального інтелекту [31, с. 130]. Попередні дослідження доводять достовірний зв'язок ( $p \leq 0,05^*$ ) соціального інтелекту з прагненням людини до професійного та особистісного саморозвитку [28, с. 110]. Окрім нього важливе значення відіграє креативність, критичне мислення, здатність

створювати сенс тощо. Проте виявлення базових meta skills – лише перший етап роботи. Наступний крок пов'язаний із розробкою ефективної тренінгової системи їх розвитку серед молоді та дорослих, що стає важливим завданням для менеджменту, психології та педагогіки, оскільки практика lifelong learning – справжній тренд сучасності [3, с. 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Традиційний поділ навичок на м'які (soft skills) та жорсткі (hard skills) поступово стає недостатнім при підготовці майбутніх фахівців, особливо у спеціальностях, пов'язаних із комунікацією та цифровими технологіями [7, с. 11]. На думку фінських дослідників Петрі Віртанен та Маріки Таммейд мотиваційна схема розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі має бути доповнена meta skills – базовими когнітивними компетенціями, які визначають здатність людини до навчання та саморозвитку [53, с. 12].

Існують різні класифікації meta skills, серед яких можна виділити декілька підходів, що пропонують по 12 базових meta skills, проте кластеризують їх у різні блоки. Один з найкращих оглядових матеріалів з цієї теми підготовлено співробітниками Університета Вінчестера, директором Центру реального навчання (CRL), професором Білом Лукасом та старшою науковою співробітницею Еллен Мері Спенсер [48, с. 25]. Розглянемо перший варіант класифікації навичок 4.0, сформований в рамках науково-дослідної роботи на замовлення організації «Розвиток навичок Шотландії» у 2018 році [23, с. 8]. Пропонується розділити їх на три загальні категорії по 4 навички у кожній:

*Самоменеджмент (Self-management):*

1. Ініціативність (Initiative) – схильність до рішучих дій, проактивність, завзятість.
2. Адаптивність (Adapting) – вміння пристосовуватися до різних умов життя чи роботи, сприйнятливості до нового досвіду.
3. Добросовісність (Integrity) – бажання завжди виконувати роботу якнайкраще з урахуванням необхідних вимог та рекомендацій.
4. Фокусування (Focusing) – здатність зосереджуватися на конкретному завданні.

*Соціальний інтелект (Social intelligence):*

1. Комунікабельність (Communicating) – навички спілкування, прагнення до побудови продуктивного діалогу.
2. Чуттєвість (Feeling) – емоційність, емпатія, розуміння власних почуттів та настроїв оточення.
3. Співробітництво (Collaboration) – навички командної роботи та колаборації.
4. Лідерство (Leading) – вміння та бажання вести за собою інших, бути прикладом для наслідування.

*Новаторство (Innovation):*

1. Допитливість (Curiosity) – цікавість, бажання здобувати нову інформацію.
2. Креативність (Creativity) – творче мислення, нестандартний підхід до вирішення професійних та побутових завдань.
3. Сенсоутворення (Sense making) – вміння наділяти завдання певним сенсом, усвідомлювати навіщо потрібно виконати ту чи іншу роботу.
4. Критичне мислення (Critical thinking) – вміння аналізувати інформацію, розрізняти правду та фейк.

Класифікація від UNICEF, що детально розглянута у дослідженні керівника відділу навичок, засобів до існування та освітніх систем Oxford Policy Management доктора Дів'я Намбіар зі співавторами [32, с. 57], пропонує виділити 4 узагальнені категорії meta skills 4.0, які складаються з трьох різних навичок кожна:

*Активна громадянська позиція (Active citizenship):*

1. Участь (Participation) – бажання долучатися до соціального життя громади.
2. Емпатія (Empathy) – здатність відчувати та розпізнавати емоції оточення.
3. Повага до різноманітності (Respect for diversity) – толерантне ставлення до різних поглядів, культур та цінностей.

*Розширення особистих можливостей (Personal Empowerment):*

1. Комунікбельність (Communication) – навички спілкування, прагнення до побудови продуктивного діалогу.
2. Стійкість (Resilience) – здатність долати стрес та життєві чи професійні складнощі.
3. Самоменеджмент (Self-management) – вміння ефективного управління власною діяльністю.

*Легкість навчання (Learning):*

1. Креативність (Creativity) – нестандартний підхід до вирішення професійних та побутових завдань.
2. Критичне мислення (Critical thinking) – вміння аналізувати інформацію, розрізняти правду та фейк.
3. Вирішення проблем (Problem solving) – досягнення поставленої мети незалежно від обставин.

*Здатність до працевлаштування (Employability):*

1. Співпраця (Cooperation) – навички командної роботи та колаборації.
2. Переговори (Negotiation) – вміння самопрезентації та впливу на співрозмовників.
3. Прийняття рішень (Decision-making) – ефективне формування до досягнення цілей.

Насправді поширено безліч подібних класифікацій, що пропонують свої підходи до визначення найважливіших навичок сьогодення. Слід згадати модель 4 К, до якої входять креативність, критичне мислення, комунікативні навички та командна робота [38, с. 6] або акронім OCEAN, що складається з п'яти базових складників, які обіцяють людині успіх – відкритість, сумлінність, екстравертність, приємність, невротизм [50, с. 15]. Існує десятки різних формул, моделей та рецептів успіху, тож важливо створити певний уніфікований підхід, який об'єднає найкращі практики у єдину дієву систему розвитку персоналу, що стало завданням даного теоретичного та практичного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** В рамках дослідження було поставлено завдання проаналізувати сучасні підходи до класифікації та типології meta skills, як важливих навичок сьогодення та випробувати різні методи розвитку цих компетенцій, зокрема соціального інтелекту, креативності та самоменеджменту серед студентської молоді, фізичних осіб підприємців, працівників приватних компаній та державних установ.

**Матеріали та методи.** Використано аналіз наукових літературних джерел, бесіди з керівниками та працівниками HR-відділів державних та приватних закладів, опитування учасників тематичних тренінгів, лекцій та підвищень кваліфікації, проведених у партнерстві з Полтавським державним аграрним університетом, Центром українсько-європейського наукового співробітництва, Центром підтримки підприємців Дія.Бізнес у Полтаві, Громадською організацією «Динаміка Успіху» протягом 2022-2024 років. Сумарно активності охопили понад 300 учасників тематичних заходів та персональних консультацій. Виявлено загальні потреби кадрових служб компаній різної форми власності та проведено серію тренінгів, під час яких у форматі спілкування отримано зворотний зв'язок від учасників, зокрема підприємців, HR-менеджерів та керівників підрозділів. Використано імітаційну (моделювальну) технологію, що передбачає впровадження умов реального життя в освітній процес.

**Виклад основного матеріалу.** З урахуванням думок та побажань учасників лекцій, тренінгів та майстер-класів, а також рекомендацій HR-менеджерів пропонується розділити розвиток meta skills 4.0 на такі блоки: *Self-management* (самоактуалізація, сенсоутворення, мотивація, фокусування), *Innovation* (креативність, адаптивність, критичне мислення, допитливість), *Social intelligence* (емпатія, соціальна обізнаність, обробка соціальної інформації, соціальні навички), *Employability* (стресостійкість, самопрезентація, дипломатичність, командна робота).

Цей розподіл аргументовано як структурно, так і хронологічно (за послідовністю проведення навчальної програми), оскільки спершу необхідно допомогти працівнику гармонізувати власне життя, побачити сенс у своїх обов'язках та щоденних діях (*Self-management*). Далі настає час ігрового блоку, який присвячено креативності (*Innovation*). Він сприяє ефективному *team-building*, обумовлює змістовне дозвілля, допомагає формуванню навичок нестандартного мислення. Наступним йде розвиток соціальної компетентності (*Social intelligence*), що допомагає створити позитивну атмосферу в колективі. Нарешті професійність працівника (*Employability*) дозволяє йому ефективно виконувати свою роботу, підвищувати майстерність. Таким чином пропонується впровадити наступний алгоритм освітнього процесу: розуміння себе → вміння адаптуватися → розуміння соціальних ситуацій → професійна компетентність.

Такі компоненти *meta skills 4.0*, як *self-management*, *innovation*, *employability* майже не відрізняються від класифікацій, запропонованих UNICEF та організацією «Розвиток навичок Шотландії», а блок *social intelligence* доповнено дещо іншими складовими. Річ у тім, що вміння орієнтуватися у площині міжособистісних відносин, відчувати соціально важливі компетенції та виявляти головні тренди сучасності є передумовою успіху людини, як частини суспільства [45, с. 4]. Важливим компонентом гармонійної інтеграції до соціуму, з урахуванням усіх його правил та вимог, вважається соціальний інтелект [2, с. 695]. Досвід тайських дослідників підтверджує можливість ефективного підвищення рівня соціального інтелекту та його компонентів шляхом проведення тренінгів, що було доведено відповідними дослідженнями [22, с. 346].

У відповідних дослідженнях до властивостей соціального інтелекту, замість популяризованих лідерства чи командної роботи, належать соціальна обізнаність, обробка соціальної інформації, соціальні навички [14, с. 375]. Емпатія знаходиться на перетині емоційного та соціального інтелекту, поєднуючи ці явища. Перераховані компоненти соціального інтелекту, разом з іншими особистими якостями, мають потужний вплив на подальші результати життя людини [46, с. 716], тож мають активно розвиватися у майбутніх працівників ще з дитинства.

Одразу слід зазначити, що розвиток базових *meta skills 4.0* передбачає системну роботу, що має повторюватися регулярно, оскільки на відміну від знань, компетенції потребують регулярного відпрацювання. Цикл тренінгів можна розділити або на 8 чотиригодинних зустрічей, або на 4 повноцінні навчальні дні. За умов інтенсивного п'ятиденного робочого графіку, можна робити періодичні суботні інтенсиви, що охоплюють 1 місяць, коли кожен блок відпрацьовується щосуботи. Навчання рекомендовано повторювати кожен календарний квартал чи раз на півріччя, залежно від завантаження та вмотивованості персоналу. Розглянемо практичні приклади розвитку кожної з перерахованих навичок.

### 1. Самоактуалізація

Найперший етап саоменеджменту – формування найважливіших життєвих цілей та пріоритетів. Необхідно допомогти співробітникам гармонізувати своє життя, оскільки без цього неможливо створити сильну корпоративну культуру компанії. Працівники підприємства, у яких високо розвинена здатність до самоуправління, краще виконують свої обов'язки, менш залежні від зовнішньої мотивації, відповідальні та краще ладнують з керівництвом, відрізняються вищою самооцінкою [49, с. 350]. Розвиток цієї навички червоною лінією проходить крізь різноманітні системи менеджменту. Подібним підходом відрізняється японська система безперервного розвитку Кайдзен, що стрімко набуває поширення серед західних компаній.

Серед вправ самоактуалізації, які цікавлять керівництво і співробітників, можна запропонувати Колесо життєвого балансу [41, с. 3] та японську техніку Ікігай [40, с. 395]. Перша вправа допомагає краще зрозуміти власне життя, а друга спрямована на виявлення свого призначення. Детальний опис цих та інших вправ, які будуть запропоновані для розвитку *meta skills*, можна проглянути в першоджерелах.

## 2. Сенсоутворення

Наступний крок, після формування життєвої парадигми працівника / студента / стажиста, полягає у набутті сенсу тієї діяльності, яку він має провадити. Чим очевидніше користь від справи, тим менше необхідно додаткової мотивації для стимулювання виконавця. Для цього чудово підійде метод побудови Ментальної карти [18, с. 5], де зображено людину, її мету, а також кроки, які необхідно здійснити для наближення своєї мрії. Дуже добре, коли щоденні обов'язки людини знаходять своє відображення у формуванні цілісної картини її генеральної стратегії життя, наче окремими пазлами збираючи загальну картину.

## 3. Мотивація

Якщо завдання вкрай складне та починає поступово виснажувати виконавця, можна застосувати методи додаткової мотивації або самомотивації. Їх чимало у літературі, присвяченій Time-менеджменту. Серед найефективніших методів позитивна візуалізація [36, с. 247], метод швейцарського сиру, «розрізати слона на біфштекси» тощо [51, с. 87]. Важливо нагадати людині, навіть якщо вона почала свою діяльність, повернути їй натхнення до подальшої роботи.

## 4. Фокусування

Ця навичка дозволяє краще зосереджуватися на певному процесі, відповідно підвищуючи ефективність роботи. Розвивати фокусування можна за допомогою класичної вправи «Ефект Струпа», коли необхідно озвучити кольори слів, значення яких не збігається із зображенням [54, с. 604]. Це одна з найпоширеніших методик, яку легко використовувати як для самоосвіти, так і впроваджуючи у колективне навчання.

## 5. Креативність

Розвинути цю навичку можна завдяки когнітивній гнучкості [12, с. 140], що пов'язана з вмінням нестандартно мислити [52, с. 174]. Одним із найкращих методів розвитку креативності вважається техніка SCAMPER, що використовується для розробки нових технологій та послуг [43, с. 312]. Це акронім від семи слів, що позначають можливий напрям для новаторства – зміна, комбінування, адаптація, модифікація, зміна призначення, видалення та використання навпаки.

Взагалі вправи на тренування креативності – найцікавіші, оскільки актуалізують творчий потенціал, проходять у невимушеній та дружній атмосфері. Їх можна розглядати як team-building для команди. Окрім SCAMPER для цієї мети можна використовувати Мозковий штурм та його різновиди [33, с. 74]. Стандартна модель мозкового штурму передбачає структуроване обговорення певної теми з можливістю вільно висловити свої думки кожному охочому. Зворотній мозковий штурм спрямовано, в першу чергу, на опрацювання усіх невдалих пропозицій з метою знайти в них раціональне зерно. Тіньовий мозковий штурм – варіація методу, яка полягає у письмових пропозиціях, які передаються по колу та доповнюються кожним наступним учасником.

## 6. Адаптивність

Здатність адаптуватися до нових умов роботи залежить від темпераменту людини, проте її можна розвивати шляхом тренінгів та менторства. Для розвитку цієї здатності підходить метод Шести капелюхів, який полягає у генерації ідей згідно однієї із шести можливих ролей: оптиміста, критика, чуттєвого, логічного, творчого чи філософа [1, с. 3]. Можливо два сценарії роботи – або розподілити ролі, згідно з внутрішніми переконаннями учасників, або надати їм протилежні стратегії мислення, тобто оптиміст буде змушений критикувати, а емоційна людина залучить свою логіку. Другий варіант цікавіший, оскільки з самого початку підштовхує виконавців до незвичної манери мислення.

## 7. Критичне мислення

Здатність оцінювати інформацію, перевіряти її достовірність та формувати аргументоване ставлення до почутого – важлива якість сучасної людини [37, с. 4]. Цю здатність можна тренувати шляхом виконання різноманітних вправ [19, с. 8]. Роз-

винути критичне мислення можна за допомогою цікавої гри. Кожен учасник по черзі називає по чотири тези про себе. З них три правдиві, а одна брехня. Завдання колективу – визначити, що зі сказаного не відповідає дійсності. Окрім досягнення основної мети, цю вправу можна розглядати у якості team-building для працівників, кращого знайомства один з одним.

#### **8. Допитливість**

Важлива навичка, що допомагає завжди орієнтуватися у трендах, відстежувати актуальну інформацію, отримувати необхідну базу для генерації нових ідей. Допитливість розвивається шляхом заохочення серед співробітників ставити коректні запитання та намагатися отримати відповідь [34, с. 28]. У цьому якнайкраще підходить метод емпатійного слухання, що залежить від вміння інтерпретувати почуту інформацію та отримувати необхідні відповіді шляхом відкритих питань [17, с. 95]. Це вміння важливе для кожного співробітника, чия робота пов'язана зі спілкуванням, оскільки задоволення потреб клієнта залежить від розуміння його потреб, що неможливо без навичок інтерв'ювання.

#### **9. Емпатія**

Уміння розпізнавати та адекватно реагувати на емоції оточення – важлива риса керівників [21, с. 8]. Не менше значення воно має для менеджерів середньої та нижньої ланки. Оригінальна вправа, що дозволяє розвинути чуттєвість та емпатію – Playback theatre, сучасний різновид перформансу, що пов'язаний з безпосередньою участю глядача у створенні вистави [13, с. 18]. Актори мають зображати емоції, які відчуває людина, розповідаючи ту чи іншу історію. Цей метод можна використовувати для розвитку емпатії працівників, коли вони по черзі намагаються передавати емоції своїх колег, залежно від тієї історії, що ними озвучена. Окрім розвитку чуттєвості Playback theatre підходить для покращення емоційної атмосфери в колективі, підсилюючи інші team-building заходи.

#### **10. Соціальна обізнаність**

Поява та стрімкий розвиток сучасних засобів комунікації, зокрема соціальних медіа, підсилили значення соціальної обізнаності для сучасної людини [55, с. 431], перетворивши її на важливу навичку адаптації до змін цифрового світу. Розвивати цей компонент соціального інтелекту можна двома шляхами. По-перше, заохочувати регулярний моніторинг провідних інформаційних ресурсів, участь у тематичних заходах, спрямованих на розширення світогляду, зацікавлення відповідною літературою з боку працівників з метою розвитку ситуативної обізнаності. По-друге, можна використовувати ігрові тренінги з використанням імітаційної (моделювальної) технології. Під час роботи зі студентами спеціальності 075 Маркетинг, відпрацьована вправа, що полягає у пошуку рішення на підставі аналізу новин сьогодення. Учасники мають запропонувати креативне рекламне повідомлення, виходячи з підказки, яку вони отримують, переглядаючи інформаційні стрічки на своїх смартфонах.

#### **11. Обробка соціальної інформації**

Ця складова соціального інтелекту пов'язана з розумінням людської поведінки та соціальних ситуацій. Обробка соціальної інформації буває як свідомою, так і несвідомою [11, с. 57], спираючись на відчуття та інтуїцію людини. Вона має важливе значення для просування кар'єрними сходами та отримання панівної позиції у суспільстві [30, с. 44]. Розвивати можна свідому обробку соціальної інформації, що дозволяє швидко орієнтуватися у змінах соціального середовища, підлаштовуючи маркетингові комунікації під потреби цільової аудиторії та швидкоплинні вимоги ринку. Для тренування обробки соціальної інформації добре підходить наступна вправа, випробувана при підготовці студентів спеціальності 075 Маркетинг. Завдання полягає у почерговому інтерв'юванні одного з учасників іншими студентами з метою виявлення його вподобань, після чого кожен намагається підготувати найвлучнішу рекламну пропозицію, а респондент має обрати найкращі варіанти із запропонованих.

## 12. Соціальні навички

Дозволяють ефективніше взаємодіяти з іншими людьми, зокрема підтримувати позитивну атмосферу в трудовому колективі [47, с. 37], долати конфліктні ситуації та непорозуміння [8, с. 17]. Соціальні навички формуються внаслідок збалансованості емоційних проявів та поведінки [20, с. 375]. Вони необхідні для створення ефективних рекламних звернень, що враховують психологію споживачів та здатні викликати необхідну емоційну реакцію у відповідь. Для розвитку соціальних навичок найкраще підходять командні ігри, що пов'язані з колективним вирішенням конкретних завдань методом кооперації та об'єднання зусиль [9, с. 208].

## 13. Стресостійкість

Ефективним методом подолання стресу вважається філософська течія стоїцизму, яка виникла у Давній Греції та не втрачає актуальності у XXI сторіччі [26, с. 7]. Один із пріоритетів стоїчного виховного процесу – формування потужної «внутрішньої цитаделі», яка сприяє кращій опірності людини до перешкод, розвиваючи завдатки самоуправління. Серед найпоширеніших вправ стоїцизму «вдячність», «погляд зі сторони» та «негативна візуалізація», що спрямовані на покращення емоційного стану, передбачення потенційних загроз та завчасну підготовку до позаштатних ситуацій.

## 14. Самопрезентація

Навичка ефективного представлення себе та своїх проєктів вкрай важлива для досягнення успіху в різних сферах життя. Окрім власне донесення потрібної інформації необхідно навчитися викликати довіру [24, с. 967] та швидко орієнтуватися в мінливості настроїв співрозмовника. Для цього підходить метод «Презентація у ліфті», що полягає у необхідності швидко розповісти про себе уявному попутнику в ліфті, як правило це займає до 30 секунд або 100-150 слів [42, с. 7].

## 15. Дипломатичність

Уміння коректно доносити свої думки до співрозмовника вкрай необхідне для сучасної цивілізованої людини. Ця властивість формується завдяки вихованню, але її можна посилювати методом тренінгів. Необхідність дипломатії підкреслена так званим ефектом Пігмаліона, який полягає у формуванні моделі поведінки людини відповідно манері звернення до неї [5, с. 1256]. Відповідно до цього ефекту ми самі формуємо відгук оточення на наші прохання. Врахування ефекту Пігмаліона при побудові корпоративної культури компанії позитивно відображається на підтримці гарної емоційної атмосфери в колективі [4, с. 155]. Один із методів виховання дипломатичності відпрацьовано на студентах спеціальності 075 Маркетинг. Учасники мають замінити недоліки уявного клієнта на позитивні характеристики. Наприклад, не «жадібний», а «заощадливий»; не «боязливий», а «поміркований»; не «ледачий», а «енергоощадний»; не «розгублений», а «задумливий».

## 16. Командна робота

Оскільки людина – частина соціуму, здатність до кооперації та співпраці багато в чому обумовлює життєвий успіх [39, с. 22]. Зміцненню колективу присвячено безліч тренінгових програм. Необхідно виховувати командність ігровими методами. Тематиці team-building присвячено численні наукові публікації та методичні розробки. Серед популярних вправ можна назвати колективний сторітелінг або вигадкування спільної змістовної історії [6, с. 715], малювання зображення зусиллями усієї команди, вправи на емоційне зближення, коли кожен учасник тренінгу має продемонструвати певний предмет та розповісти про його походження.

Регулярне тренування перерахованих meta skills у наведеній послідовності сприятиме підсиленню командного духу, поглибленню комунікації між працівниками, кращому індивідуальному зростанню кожного з них, формуванню гармонійного світогляду та системи цінностей, що відповідають місії компанії. Заняття можна проводити як за допомогою зовнішніх консультантів та тренерів, так і власного T&D / L&D-менеджера, що передбачає розробку унікальної навчальної програми, максимально адап-



тованої під потреби конкретної фірми. Як пропозицію можна зазначити необхідність подальшої роботи в цьому напрямку з розробкою конкретних рекомендацій для розвитку meta skills студентів, працівників національних підприємств та українського суспільства. Успішні приклади тренінгів та майстер-класів свідчать на користь необхідності впровадження цього різновиду навичок у навчальний процес на загальнодержавному рівні з необхідністю впровадження відповідної дисципліни в освітньо-професійні програми коледжів та університетів, щоб підсилити конкурентоздатність випускників, підвищити їх шанси на працевлаштування та побудову успішної кар'єри у компаніях державної та приватної форм власності.

**Висновки.** Відпрацьовано навчальну програму з розвитку meta skills для підсилення кадрової безпеки підприємств. Рекомендовано впровадити у корпоративне навчання такі навички як self-management, innovation, social intelligence, employability, що сприятиме підсиленню командного духу, покращенню комунікації між працівниками, підвищить ефективність саморозвитку кожного з них. Доцільно тренінги проводити або у форматі 8 чотиригодинних зустрічей, або за 4 повноцінні навчальні дні. Таким чином, можна робити періодичні суботні інтенсиви, що дозволяють опрацювати базові meta skills протягом 1-2 місяців. Навчання краще повторювати кожен календарний квартал чи раз на пів року. Якісну оцінку покращення навичок персоналу можна здійснювати аналізуючи динаміку змін їх KPI (key performance indicators), враховуючи емоційну атмосферу в колективі та рівень індивідуальної задоволеності кожного працівника.

#### Список використаних джерел:

1. Aithal P. S., Kumar P. M. (2017) Ideal Analysis for Decision Making in Critical Situations Through Six Thinking Hats Method. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, vol. 1 (2), 9 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.838378>.
2. Avlaev O. U. (2021) The Role of Social Intelligence in Personal Development. *Journal NX – A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*. pp. 692–698.
3. Bajis D., Chaar B. & Moles R. (2020) Rethinking Competence: A Nexus of Educational Models in the Context of Lifelong Learning. *Pharmacy*, vol. 8, no. 81, 9 p.
4. Bellarmine N. (2024) Human resources management education: the challenging impacts of looking glass self and Pygmalion effect. *Ilorin Journal of Business Education (IJBE)*, vol. 5, no. 1, pp. 153–164. Available at: <https://www.ijem.org.ng/index.php/ijbe/article/view/226>
5. Bezuijen X. M., Van den Berg P. T., Van Dam K., & Thierry H. (2009) Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, vol. 35 (5), pp. 1248–1267. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308329966>
6. Bietti L. M., Tilston O., Bangarter A. (2018) Storytelling as Adaptive Collective Sensemaking. *Topics in Cognitive Science*, vol. 11, pp. 710–732. DOI: <https://doi.org/10.1111/tops.12358>
7. Bondarchuk O. O. (2021) Development of soft skills of future teachers of preschool education institutions in the process of professional training. *Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problem*, issue 61, pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2021-61-5-13>
8. Breil S. M., Mielke I., Ahrens H., Geldmacher T., Sensmeier J., Marschall B., Back M. D. (2022) Predicting actual social skill expression from personality and skill self-concepts. *Journal of Intelligence*, vol. 10, p. 48. Available at: <https://www.mdpi.com/2079-3200/10/3/48>
9. Buchs C., Butera F. (2015) Cooperative learning and social skills development. In R. Gillies (Eds.), *Collaborative Learning: Developments in research and practice*, pp. 201–238
10. Cinque M., Carretero S., Napierala J. (2021) Non-cognitive skills and other related concepts: towards a better understanding of similarities and differences. *JRC Working Papers Series on Labour, education and Technology*. 48 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32488.39685>
11. Cooke T. (2017) Social Information Processing: A Useful Framework for Educational Psychology. *Educational Psychology Research and Practice*, vol. 3. pp. 50–69. Available at: <https://repository.uel.ac.uk/item/8870z>
12. Davis S., Rawlings B., Clegg J.M., Ikejimba D., Watson-Jones R.E., Whiten A., Legare C. H. (2022) Cognitive flexibility supports the development of cumulative cultural learning in children. *Sci Rep*, vol. 18.

13. Dergach M. (2018) Playback-theatre in the system of socialization and re-socialization of personality. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Psykholohiia*, is. 2 (9), pp. 17–20. DOI: [https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2\(9\).4](https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2(9).4)
14. Develi A., Pekkan N. U., & Cavus M. F. (2022) Social intelligence at work and its implication for organizational identification: A sectoral comparison. *Independent Journal of Management & Production*, no. 13, pp. 364–383. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i1.1555>
15. Dillon C. & Hodgkinson L. (2002) Key Skills: making connections between HE and the workplace. In: 13th Improving Student Learning Symposium, pp. 5–7.
16. Fedorenko N. I. (2021) Modern technologies for the formation of "soft skills" in students of the programme "Social and Media Communications". Interdisciplinary discourse in the study of the phenomenon of social: a collective monograph. P. 191–211.
17. Gearhart C. & Bodie G. (2011) Active-Empathic Listening as a General Social Skill: Evidence from Bivariate and Canonical Correlations. *Communication Reports*. vol. 24. pp. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/08934215.2011.610731>.
18. Guo Q. (2021) Research on the Application of Mind Map in Multimedia Network Teaching Environment. *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 1827. 8 p. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1827/1/012162>
19. Heard J., Scouler C., Duckworth D., Ramalingam D., Teo I. (2020) Critical thinking: Skill development framework. Australian Council for Educational Research. 23 p. Available at: [https://research.acer.edu.au/ar\\_misc/41](https://research.acer.edu.au/ar_misc/41)
20. Herbinu I., Yupono B. (2022) Pengaruh Organizational Culture, Emotional Intelligence, dan Social Intelligence terhadap Employee Engagement. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, vol. 5, pp. 366–386.
21. Jonsdottir I.J., Kristinsson K. (2020) Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *Int J Environ Res Public Health*., vol. 17 (21). 11 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>.
22. Jueajinda S, Stiramon O, Ekpanyaskul C. (2021) Social Intelligence Counseling Intervention to Reduce Bullying Behaviors Among Thai Lower Secondary School Students: A Mixed-method Study. *J Prev Med Public Health*, vol. 54(5), pp. 340–351. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8517375/>
23. Juwita I., Kamil I., Jonrinaldi, Yuliandra B. & Halim I. (2020) Mastery of Skills 4.0 Effect on The Readiness of College Students in Facing Revolution of Industry 4.0. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, vol. 19, no. 1, 11 p. DOI: <https://doi.org/10.25077/josi.v19.n1.p1-11.2020>
24. Kim T.-Y., David E. M., Chen T., & Liang Y. (2023) Authenticity or Self-Enhancement? Effects of Self-Presentation and Authentic Leadership on Trust and Performance. *Journal of Management*, vol. 49 (3), pp. 944–973. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211063807>
25. Kolyada N., Kravchenko O. (2020) Practical experience of forming "soft-skills" in a higher education institution. *Humanities science current issues*, no. 3, pp. 137–145.
26. Kutch M. (2020) The Relevance of Modern Stoicism. *Journal of Wellness*, vol. 3.
27. Lamri J., Lubart T. (2023) Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, vol. 11, no. 6. 19 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
28. Liadskyi I. K., Diachkov D. V. (2022) Management of social intelligence as a factor of influence on the formation of soft skills among higher education students. *Tavriyskyi scientific bulletin. Series: Economics*. issue 13. pp. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.13>
29. Maisiri W., & Van Dyk L. (2021) Industry 4.0 skills: A perspective of the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 9 p.
30. Mast M.S., Khademi M., Palese T. (2020) Power and social information processing. *Current Opinion in Psychology*, vol. 33, pp. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.017>
31. Mitsea E. (2021) Soft Skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21st Century. *iJOE*, vol. 17, no. 4, pp. 121–132. DOI: <https://doi.org/10.3991/ijoe.v17i04.20567>
32. Nambiar D., Karki S., Rahardiani D., Putri M., and Singh K. (2019) Study on skills for the future in Indonesia. Final Report. England: Oxford Policy Management Limited. 99 p. Available at: <https://www.unicef.org/indonesia/media/6221/file/StudyonskillsforthefutureinIndonesia.pdf>
33. Patil R. (2024) Nurturing innovation and creativity for business success. *JCMM's Kaleidoscope Journal of Management Research*, vol. 1 (1), pp. 73–75. Available at: <https://jcmm.in/wp-content/uploads/2024/02/Paper-12.pdf>

34. Pluck G. & Johnson H. (2011) Stimulating curiosity to enhance learning. *GESJ: Education Sciences and Psychology*, vol. 2 (19), pp. 24–31.
35. Poláková M., Horváthová Suleimanová J., Madzík P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. (2023) Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
36. Predoiu R., Predoiu A., Mitrache G., Firănescu M., Cosma G., Dinuță G., Bucuroiu R. A. (2020) Visualisation techniques in sport – the mental road map for success. *Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, vol. 59, issue 3, pp. 245–256. DOI: <https://doi.org/10.35189/dpeskj.2020.59.3.4>
37. Rivas S. F., Saiz C., Ossa C. (2022) Metacognitive Strategies and Development of Critical Thinking in Higher Education. *Front. Psychol.* 13 p. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913219>
38. Rosmah A. G., Hazlina A. L., Roshidah M., Mohd N. A. R., Ismail S., Wan A. M. (2020) Early Childhood Degree Students as Digital Software Designers Based on 21st-Century Learning Skills. *Journal of Physics: Conference Series*. 8 p. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/4/042047>
39. Rotich B. and Maket L. J. (2023) How Social Intelligence Competency and Organizational Commitment affect Employee Performance, *International Journal of Business and Management Review*, vol. 11, no. 8, pp. 17–34.
40. Sartore, M., Buisine, S., Ocnarescu, I., & Joly, L.-R. (2023). An Integrated Cognitive-Motivational Model of Ikigai (Purpose in Life) in the Workplace. *Europe's Journal of Psychology*, no. 19(4), pp. 387–400. DOI: <https://doi.org/10.5964/ejop.9943>
41. Saukh P. Y., Saukh I. V. (2021) Spirituality in the ‘Wheel of Life Balance’ of a modern person. *Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, no. 3(2). 6 p. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-14-2>
42. Sereda N. V. (2016) Fundamentals of rhetoric for business leaders: effective public speaking: a textbook. Kyiv: SE ‘Research and Development Centre “Priorities”. 40 p. Available at: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2141\\_45085713.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2141_45085713.pdf)
43. Serrat O. (2017) The SCAMPER Technique. *Knowledge Solutions*. P. 311–314. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_33](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33)
44. Shestakova S. O. (2020) The use of interactive teaching methods for the development of soft skills in law students. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, vol. 2, no. 96, pp. 224–233.
45. Shrama N. (2019) A Correlational Study of Social Intelligence and Well-Being. *International Journal of Engineering Science and Computing*, vol. 9, pp. 21135–21138.
46. Soto C. J. (2019) How replicable are links between personality traits and consequential life outcomes? *The Life Outcomes of Personality Replication Project. Psychological Science*, no. 30(5), pp. 711–727. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797619831612>
47. Soto C. J., Napolitano C. M., Sewell M. N., Yoon H. J., & Roberts B. W. (2024) Going Beyond Traits: Social, Emotional, and Behavioral Skills Matter for Adolescents’ Success. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 15, pp. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.1177/19485506221127483>
48. Spencer E. & Lucas B. (2021) Meta-Skills: Best practices in work-based learning A literature review. 75 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10399.84642>
49. Suduk O. Y. (2021) Self-management as an element of forming an effective personality brand. *Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering*, issue 4, pp. 349–356.
50. Sumadi M. A., Sial M. S., Gandolfi F., Comite U. (2024) Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region. *Brazilian Business Review*, vol. 21, no. 2. 21 p. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1349.en>
51. Tracy B. (2017) *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*, 3rd Edition. 144 p.
52. Uddin L. Q. (2021) Cognitive and behavioural flexibility: neural mechanisms and clinical considerations. *Nat Rev Neurosci*, vol. 22, pp. 167–179.
53. Virtanen P. & Tammeaid M. (2021) Public Leadership Meta-skills. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer. 25 p. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_4176-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4176-1)
54. Wright B. C. (2017) What Stroop tasks can tell us about selective attention from childhood to adulthood. *Br J Psychol*, vol. 108, pp. 583–607.
55. Ye X., Zhao B., Nguyen T., Wang S. (2019) Social Media and Social Awareness. *Manual of Digital Earth*. P. 425–440. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-32-9915-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-32-9915-3_12)