

УДК 004.9:378

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-10>**Ровенська В.В.**кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>**Смирнова І.І.**кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>**Латишева О.В.**кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6626-1420>**Rovenska Viktoriia, Smyrnova Iryna, Latysheva Olena**
LLC «Technical University «Metinvest Polytechnic»

РОЗВИТОК НАВИЧОК «SOFT SKILLS» В КОНТЕКСТІ «PERFORMANCE MANAGEMENT SKILLS»

DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS IN THE CONTEXT OF PERFORMANCE MANAGEMENT SKILLS

У статті з'ясована сутність та надана характеристика «soft skills», «performance management skills», які є основою для навичок "вищого порядку" («meta – skills»). Досліджено рекомендації закордонних фахівців щодо розвитку «soft skills». Встановлено, що мета-навички покликані розвивати мислення, спрямоване на розвиток, що дозволяє людям підготуватися до навчання впродовж усього життя, щоб розвивати нові компетенції в постійно мінливому робочому середовищі. В статті доведено, що на підставі розвитку «soft skills» будь-яка людина формує базу для розвитку постійних «meta-skills», що розширює її можливості працевлаштування, а також особистого та кар'єрного розвитку. У статті визначено важливість розвитку ключових навичок майбутніх фахівців незалежно від сфери діяльності. В статті представлено методика їх оцінювання за рівнем розвиненості навичок «soft skills» здобувачів вищої освіти. В статті доведено, що проведення такого оцінювання здобувачів дозволяє встановити «слабкі місця» за окремими складовими, наприклад, таким як: здатність до ефективної комунікації і ведення переговорів, навички роботи в команді, організаційні навички, тайм – менеджмент, адаптованість, креативність та інші.

Ключові слова: «soft skills», «performance management skills», «meta – skills», візуалізація, комунікація, освітній процес, здобувачі вищої освіти.

This article aims to clarify the essence of "soft skills" and "performance management skills", which serve as the foundation for developing "higher-order" skills or "meta-skills". It reviews the recommendations of foreign experts on the development of soft skills and emphasizes that meta-skills are essential for cultivating a growth mindset that enables individuals to pursue lifelong learning and acquire new competencies in a constantly evolving work environment. The article argues that the development of soft skills lays the groundwork for cultivating permanent meta-skills, which can enhance employment prospects and personal and professional growth. It stresses the importance of developing key skills for future professionals across different fields of activity. The article also presents a methodology for assessing the level of soft skills development among higher education students, which can help identify areas of improvement, such as effective communication and negotiation, teamwork, organizational skills, time management, adaptability, creativity, and more. Moreover, the article contends that the development of soft skills, particularly in the context of performance management skills, can pave the way for the development of critical meta-skills. These meta-skills include stress tolerance, adaptability to change and challenges, self-management, effective communication, self-awareness, conflict resolution, cooperation, problem-solving, process innovation, adaptability to new realities, and proactivity. The article underscores the significance of these meta-skills in distinguishing oneself as a desirable candidate in the job market. The article identifies a list of necessary skills, such as the ability to negoti-

ate and resolve conflicts, effectively interact with other people; the ability to adapt to constant changes and new reality; the ability to take responsibility, etc. Overall, the article highlights the interdependence of soft skills and meta-skills and stresses the importance of cultivating both sets of skills for achieving personal and professional success in the 21st century.

Key words: "soft skills", "performance management skills", "meta-skills", visualization, communication, educational process, higher education students.

Постановка проблеми. Світ швидко змінюється і щоб своєчасно підготувати фахівців для роботи в умовах невизначеності та непередбачуваного майбутнього необхідно вже зараз розвивати ті навички, які зосереджуються на сучасних світових трендах розвитку «soft skills» (т.зв. гнучких навичок) в нових умовах VANI – світу (аббревіатура, яка розшифровується за першою кожною буквою загрози: brittle (крихкий), anxious (тривожний), nonlinear (нелінійний), incomprehensible (незрозумілий)). В цих умовах вже зараз сформульовані певні вимоги [1–13] до набору навичок і компетенцій в середовищі працевлаштування і робочих місць з врахуванням нещодавнього відкриття нових сфер бізнесу, у тому числі в віртуальному просторі, на фоні змін запитів клієнтів і ринків, трансформацій через впровадження сучасних технологій використання штучного інтелекту та автоматизації / робототехніки та інших процесів та викликів. Крім того, запит зі сторони бізнесу на розвиток навичок в контексті «performance management» (управління ефективністю / продуктивністю) зумовлює необхідність впровадження систем управління продуктивністю, які можуть допомогти створити середовище, в якому виграють як менеджери, так і працівники, що зазвичай призводить до підвищення продуктивності, ефективності та прибутковості.

Оскільки впровадження на підприємствах системи «performance management» – як системи встановлення цілей і винагород, які дозволяє підприємствам доносити цілі до персоналу, відстежувати прогрес у їх досягненні та винагороджувати співробітників за хорошу роботу, то ці системи допомагають проінформувати всіх членів організацій про головні бізнес-цілі, а також визначають очікування щодо покращення результатів. Їх ефективне впровадження може дозволити співробітникам зрозуміти, чого очікують від них менеджери та як їхня робота сприяє досягненню цілей організації. [9] Тому вже зараз в освітньому та бізнес-середовищі з метою покращення «performance management skills» висувається на перший план потреба розвивати «навички 21 століття», ще їх також називають міжфункціональними (наскрізними) навичками. Коли вийшов звіт «World future jobs 2020», то остаточно стало

зрозуміло, що нас чекають серйозні зміни, оскільки з топ-15 необхідних навичок було 9 «soft skills», які й визначатиме на майбутнє ключові зміни затребуваності професійних і персональних якостей, а саме: критичне мислення і аналіз, уміння вирішувати проблеми, психологічна стійкість і гнучкість, креативність, лідерство, компетенція в роботі з людьми, емоційний інтелект, траблшутинг. Усі ці навички фахівців спрямовані на підвищення рівня їх операційної результативності в контексті «performance management skills».

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

За даними закордонних та вітчизняних фахівців (Ercikan & Oliveri, 2016; Alvin Vista, 2020; Rotherham, A.J., & Willingham, D.T. (2010) та ін. [1-13] «навички 21 століття» передбачають «широкий спектр наборів навичок і компетенцій, таких як критичне мислення та комунікаційні навички, які вважаються важливими в поточному столітті». Зараз роботодавці шукають кандидатів, які можуть не тільки добре виконувати свою роботу, але й «вписуватися» в культуру компанії та взаємодіяти з іншими працівниками [5; 8–11].

Недарма бізнес-лідери, як це представлено в науковому дослідженні [8], припускають, що комунікаційні навички в рамках «soft skills» зараз відіграють вирішальну роль у тому, щоб «допомогти вам виділитися з натовпу та просунути свою кар'єру». Усвідомлення актуальності розвитку гнучких навичок підтверджується тим фактом, що в 2021 році Національний фонд досліджень освіти (National Foundation for Educational Research) «започаткував п'ятирічну дослідницьку програму під назвою «The Skills Imperative 2035: Основні навички завтрашнього дня», головною метою якої – визначення основних навичок, які знадобляться людям для досягнення успіху на ринку праці з 2035 року. Адже без дій, спрямованих на те, щоб допомогти молоді розвинути потрібні навички, може виникнути неповна зайнятість, тривалі соціальні та економічні проблеми. Це є одним із найбільших викликів, які постануть перед країнами ЄС у найближчі 10–15 років» [4].

Отже, майже кожна взаємодія з іншими людьми вимагатиме певного рівня володіння навичками в рамках «soft skills», тож якщо розвивати їх, то це дозволить підвищити шанси на

успіх у будь-якої сфері діяльності. Зараз лише окремі вищі навчальні заклади в Україні починають формалізувати рамки викладання курсів для навчання здобувачів вищої освіти навичкам «soft skills», але питання розвитку цих навичок в контексті «performance management skills» потребують додаткового обговорення.

Метою дослідження є визначення та систематизація найбільш затребуваних зараз в контексті «performance management skills» гнучких навичок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з сучасним уявленням закордонних експертів в сфері технологій «soft skills» найбільш затребуваними зараз гнучкими навичками, які кожному з нас потрібно розвивати для успіху у житті та професійної сфері, є наступні [8]:

1. Здатність вирішувати проблеми. Здатність логічно та критично мислити для вирішення реальних бізнес-проблем є важливою в нашому складному світі, що постійно змінюється. Щоб конкурувати, компанії повинні мати можливість постійно вдосконалювати продукти та послуги. Для цього їм потрібні працівники, які можуть поставити правильні запитання, щоб зрозуміти суть проблеми. Вам потрібно буде навчитися думати і вчитися, тому що єдиний спосіб залишатися корисним і актуальним протягом усієї кар'єри в 30-40 років – це здатність змінюватися і адаптуватися.

2. Креативність. Здатність мислити по-новому для вирішення проблем – ще одна важлива навичка, яку слід розвивати. Комп'ютери – навіть дуже розумні – (поки що) не здатні забезпечити такий самий рівень творчості, як люди. Допитливість і уява стимулюють інновації та є ключовими для вирішення проблем. Для пошуку нових та інноваційних способів вирішення проблем знадобиться «нестандартне» мислення.

3. Комунікативність. Такі комунікаційні навички, як спілкування, слухання та публічні виступи також стають все більш важливими. Знання того, як ефективно спілкуватися, є ключовою частиною побудови професійних стосунків – будь то з товаришами, керівниками, лідерами в організації чи клієнтами. Досвід спілкування з багатьма культурами може допомогти розвинути навички спілкування. А усвідомлення культурних особливостей дозволить комфортно працювати в багатьох місцях або навіть в інших країнах і місцях. Міжнародні стажування та досвід роботи можуть допомогти розвинути відкрите, глобальне мислення, яке шукають глобальні компанії з усього світу.

4. Тайм-менеджмент. Ріса, про яку часто не згадують і яка ніколи не була такою важливою, – це здатність ефективно керувати своїм

часом і бути організованим. Оскільки робочі місця та вищі навчальні заклади вимагають балансувати між завданнями та виконувати роботу в межах часу, залишатися в курсі справ, а також приділяти час для себе є надзвичайно важливим. Уміння правильно розставляти пріоритети та працювати розумніше, а не наполегливіше, є життєво важливою навичкою, яку можна застосувати у навчанні, кар'єрі та не тільки.

5. Стресостійкість. Перебувати в стані стресу – це факт життя – важливо те, як ми справляємося зі стресом. Управління стресом є ключовим навиком, тому що без нього жодні інші навички не можуть бути повністю реалізовані, і ми не можемо досягти свого справжнього потенціалу. Ми всі проходимо через важкі етапи, але через розуміння того, що викликає стрес, і активне використання методів керування ним, ми можемо повернути контроль. Визнавши шкідливі звички та засвоївши більше корисних, ви можете почуватися щасливішими та продуктивнішими у повсякденному житті.

6. Командна робота. Швидкість ринку та наших робочих місць, що живляться постійним потоком нових технологій, не сповільниться. Щоб відповідати цим вимогам, успішні люди повинні знати, як співпрацювати з іншими, і бути адаптованими. Уміння працювати в команді, здатність використовувати унікальні сильні сторони кожного члена команди, знати, як справлятися з розчаруваннями, і вміти адаптуватися до робочого середовища, яке швидко змінюється, – все це є критично важливим для робочого місця майбутнього. Вибір освітньої програми, де у вас є можливість працювати над груповими проектами, наприклад, допоможе вам підготуватися до будь-яких нових викликів, з якими ви стикаєтесь.

Майже тотожні уявлення про необхідний набір гнучких навичок спостерігаємо у інших закордонних консультантів [6] в сфері розвитку «soft skills», які наголошують, що 93% роботодавців вважають гнучкі навички "вирішальним" або "дуже важливим" фактором під час ухвалення рішення щодо найму фахівця. Впливова компанія в сфері аудиторських та консалтингових послуг «Deloitte» вважає, що до 2030 року дві третини професій базуватимуться на гнучких навичках («soft skills»). Згідно результатів іншого дослідження «Driving the skills agenda: preparing students for the future», проведеного «The Economist Intelligence Unit» ще у 2015 році [20] було відмічено, що такі навички як «problem solving» (згадали 50% опитаних керівників фірм), робота в команді (35%) та ефективна комунікація (32%) – три основні навички, які потрібні вже зараз компаніям.

Закордонні фахівці [6] радять розвивати також наступні гнучкі навички, які сприяють успіху у житті та професійній сфері є наступні:

1) *Soft Skill 1: Change Awareness – усвідомлення змін (і відповідно спроможність управління змінами)*. Є такі необхідні навички в житті, нажаль які не розвивають повною мірою ні в школі, ні в університетах, хоч це могло б полегшити долати життєві труднощі. Наприклад, така навичка як «усвідомлення змін» і відповідно здатність до роботи в умовах постійних змін (управління змінами) – це навичка, яку кожен фахівець повинен розвивати, бажано навіть перед початком кар'єри. Це означає, що насамперед людині потрібно усвідомлювати, що це можливо і є певний інструментарій, який дозволяє розвивати цю навичку.

2) *Soft Skill 2: User Experience – взаємодія з користувачем (досвід роботи з користувачем/клієнтом)*. Навіть базові знання принципів взаємодії можуть бути корисним, наприклад, під час збору вимог користувача та визначення його пріоритетів (навіть коли він сам не може чітко їх сформулювати), оскільки це дозволяє скоротити час та відмовитися від малоцінної інформації. Ця навичка передбачає й вміння домовлятися.

3) *Soft Skill 3: Wireframing – фреймінг (структурне моделювання, створення каркасу / шаблону / презентації / звіту)*. Однією з корисних навичок є здатність до структурування інформації, наприклад у вигляді створення каркасів звіту (наприклад, у PowerPoint), що дозволяє визначити та систематизувати дані та вимоги для того, щоб надалі забезпечити візуалізацію та краще сприймання процесів і бізнесу у цілому, підвищити зрозумілість/прозорість/простоту окремих складових, можливо заощадити кошти, досягти консенсусу (узгодженості) тощо.

4) *Soft Skill 5: Навички фасилітації (від англ. facilitation – допомога, полегшення, сприяння)*. Одним із найскладніших навичок спілкування є фасилітація – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, керівником). Так багато великих проблем можна вирішити на ранній стадії, що може позбавити серйозного душевного болю пізніше.

5) *Soft Skill 4: Data Storytelling – сторітелінг даних (т.зв. «розповідь за допомогою даних/сторіз»)*. Здатність ефективного донесення інформації з використанням найкращих методів візуалізації даних – це базова навичка, якою повинен володіти кожен фахівець. Знання про співвідношення даних, шрифт і колір, а також відповідний вибір діаграми для вибору правильного макета для інформаційної панелі є життєво важливими для сприяння матеріалу.

Вважаємо, що ці ж саме майже універсальні навички (але з певними доповненнями внаслідок особливостей діяльності у сфері реалізації проектів та їх управління) дуже важливі також як для вже працюючих прожект менеджерів, так й для майбутніх фахівців в цієї сфері бізнесу, а саме:

1. *Уміння співпрацювати (навички командної роботи), здатність до взаємодії та ефективної комунікації (комунікаційні навички), нетворкінг*. В проекті доведеться співпрацювати з членами команди, стейкхолдерами та/або керувати проектною групою, що складається з фахівців із різним досвідом і різними характеристиками. Завдання керівника полягає не тільки в тому, щоб працювати з членами команди проекту, а й щоб допомогти їм налагодити ефективну комунікацію (стати «єдиним оркестром») і довести проект до успішного завершення. Це дуже важлива сфера відповідальності, особливо якщо врахувати, що, на думку 97% фахівців міжнародної неприбуткової професійної організації з проектного менеджменту Інституту управління проектами (Project Management Institute, PMI, США), відсутність згоди в команді впливає на результативність виконання завдань і проектів. Для розвитку цієї навички фахівці «PMI» радять проводити тестування учасників команди за методиками «DiSC», «StrengthsFinder» або за типологією Майерс-Бріггс, щоб краще зрозуміти мотивацію кожного члена команди. Також варто розпитати співробітників про найпоширеніші проблеми у спілкуванні та про те, як їх можна подолати. І не варто недооцінювати можливості методик покращення спільної роботи в режимі реального часу, адже вони допомагають підвищувати відкритість і налагоджувати співпрацю. Керівник в проектній групі вмів давати фідбек (зворотній зв'язок, відгук), здатен чітко і ясно донести до учасників команди мету проекту, його обсяг і терміни, пов'язані з ним очікування тощо. Це означає, що комунікація – як усна, так і письмова – має величезне значення для менеджера проекту.

За результатами опитування, проведеного Інститутом управління проектами (PMI), щодо професійних якостей, необхідних менеджеру проекту, навички ефективного усного спілкування увійшли до п'ятірки найважливіших професійних якостей. Один із найкращих способів навчитися спілкуватися з різними типами людей – це постійно опинятися в нових ситуаціях. Наприклад, поспілкуватися зі співробітником, з яким до цього часу не було комунікації, або прийти на нараду, яку раніше не відвідували. Спілкування – це уміння слухати і чути. Варто намагатися зрозуміти й обмірку-

вати все, що говорить вам учасник команди. Якщо щось викликає сумнів, потрібно ставити запитання для того щоб переконатися, що зрозуміли ситуацію і відповіді правильно. Хоч поняття «нетворкінг» і розглядають як «діяльність, спрямовану на обмін інформацією між людьми, об'єднаними спільними професійними чи особистими інтересами, що зазвичай відбувається в неформальній обстановці», для прожект-менеджера в українських реаліях це здатність надавати підтримку, допомогу і можливість вижити в прямому сенсі. Від того, наскільки фахівець вміє налагоджувати і підтримувати контакти, сьогодні залежить рівень її комфорту і безпеки. Нетворкінг став основною силою багатьох українців після повномасштабного вторгнення російського агресора на територію країни та повномасштабних довготривалих бойових дій: він допомагає ВПО знаходити роботу, житло, транспорт, передавати валізи з речами по всьому світу, допомагати військовим та біженцям, і просто відчувати, що ти не один.

2. *Креативність.* Будь-який проєкт передбачає фокусування на можливості вирішення певної проблеми нестандартним способом, здатності сміливо творчо мислити та вирішувати задачі креативно.

3. *Організованість (здатність до ефективного планування і організації процесів) та тайм-менеджмент.* Щоб не допустити зриву проєктів, менеджеру необхідно бути дуже організованою людиною, яка вміє правильно розподіляти свій час (володіє інструментарієм тайм-менеджменту) та організовувати роботу команди.

4. *Лідерські якості.* Успішний менеджер проєктів повинен володіти лідерськими якостями, щоб надихати свою команду на самовіддану роботу, подавати правильний приклад поведінки. За даними дослідження "Пульс професії", проведеного Інститутом управління проєктами (PMI) у 2017 році, 32% респондентів вважають лідерські якості високопріоритетними. Для розвитку лідерських якостей варто підібрати інформацію та перейняти спосіб мислення тих лідерів, які досягли успіху

5. *Уміння вирішувати проблеми.* Менеджер проєктів має навчитися здатність справлятися зі складними і несподіваними ситуаціями, наприклад, розраховувати ресурси під конкретне завдання, доводити його до результату, управляти продуктивністю команди, делегувати, тобто усувати різноманітні проблеми – від перешкод, що уповільнюють робочий процес, до конфліктів у команді – не знижуючи якості або обсягу виконаної за проєктом роботи. Керівник (менеджер) проєкту не завжди зможе

відразу знайти правильну відповідь, тому варто якомога частіше проводити мозкові штурми за участю всієї команди, і не забувати, що оригінальні ідеї можуть з'явитися у команді, якщо для цього створені усі умови для прояву креативу.

6. *Селф-менеджмент та стрес-менеджмент.* Для успішного керування проєктами варто не опинитися в ситуації професійного застою або емоційного вигорання. Сфера управління проєктами постійно розвивається, і керівнику проєкту потрібно завжди бути на крок попереду, тому в умовах постійних дедлайнів та емоційного напруження іноді буває корисно зробити паузу і прислухатися до внутрішнього стану, переконатися, що не розгубилися і боротися зі стресом відразу, як тільки він з'являється, вміти своєчасно використовувати весь інструментарій стрес-менеджменту. Self-менеджмент – це вміння: приймати рішення; управляти своїми ресурсами – часом, станом (емоціями), грошима тощо; постійно самонавчатися; вміння організувати робоче місце в будь-яких умовах; дотримуватися дедлайнів; вміння брати відповідальність, а не чекати, коли її дадуть виконувати завдання без мікроменеджменту з боку керівника.

В нашій практиці проведення тренінгів в ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка» ми використовуємо ці поради як «відправну точку» при візуалізації матеріалу та при опрацюванні кейсів, наприклад, коли демонструємо інструментарій розвитку технології «soft skills». Сьогодні освітні компоненти навчальних програм вищої освіти в Україні в основному базуються на розвитку «твердих» навичок («hard skills»), хоча «soft skills» все частіше мають вирішальне значення для успішної професійної діяльності. Ознайомлення з існуючими підходами та технологіями розвитку комунікаційних та інших гнучких навичок (вирішення проблем, командна робота, лідерство, управління часом, креативне мислення та ін.) відбувається на тренінгах в ТУ «Метінвест Політехніка», на яких демонструються методики для розвитку цих навичок, проводяться тестування для виявлення сильних сторін та існуючих прогалів у здобувачів. Додатково проводяться тестування для визначення типу особистості (наприклад, за типологією «DiSC», «StrengthsFinder» або за типологією Майєрс-Бріггс – Myers-Briggs Type Indicator), типу креативності (за типологією Adobe, <https://mycreativetype.com/share>) з метою встановлення власних сильних та слабких сторін, також надаються технології покращення/підсилення/розвитку певної риси/властивості. Крім того, розглядаються різні кейси – конкретні ситуації, які передбачають дискусії та пере-

говори для вирішення певних проблем. Такі кейси дозволяють розвивати комунікаційні навички, удосконалюють вміння переконувати, сприяють розвитку навичок стресостійкості, командної роботи, креативності, знайомлять з технологіями ведення переговорів, вирішення конфліктів при виконанні різних ролей, а саме: керівник – підлеглий, лідер – учасник команди, «поганий комунікатор» із заданим набором стилю поведінки, топ-менеджери з різними психологічним профілем та стилями управління та ін. Корисним виявився досвід тестування (рис. 1) здобувачів щодо рівня розвитку їх «soft skills» на підставі складеного викладачами опитувальника (доповнений на основі матеріалів [1–9] і згрупований за темами).

Результати тестування за окремими напрямками дозволили отримати «особистий профіль» (див. рис. 1) розвитку гнучких навичок в контексті «performance management skills», встановити «слабкі місця» за окремими складовими, такі як: здатність до ефективної комунікації, робота в команді, тайм – менеджмент, гнучкість/адаптованість, креативність, навички роботи з клієнтами, мотивація і ентузіазм, ведення переговорів, робота з відгуками та критикою, впевненість в собі, культурна відповідність і чесність.

повідність і чесність. Встановлення існуючих особистих прогалів здобувачів (див. рис. 1) у «soft skills» і пошук методів їх подолання (у т.ч. при згоді на відкрите суспільне обговорення) сприяє потенційному підвищенню рівня їх операційної результативності в контексті «performance management skills».

Варто зупинитися ще на одному важливому моменті, який пов'язане з розвитком *навичок "вищого порядку" або «meta – skills»* як їх визначила шотландська урядова агенція з розвитку навичок «Skills Development Scotland» [12].

Багато мета-навичок схожі на гнучкі навички, оскільки базуються на них. Однак, якщо гнучкі навички, як правило, є міжособистісними навичками, які фахівець може змінювати, розвивати та адаптувати в різних середовищах і в оточенні різних людей, то мета-навички є постійними. По суті, мета-навички є основою для розвитку, культивування та виконання інших навичок. Мета-навички покликані розвивати мислення, спрямоване на розвиток, що дозволяє людям підготуватися до навчання впродовж усього життя, щоб розвивати нові компетенції в постійно мінливому робочому середовищі. Мета-навички сприяють постійному ентузіазму та прагненню до навчання впродовж усього

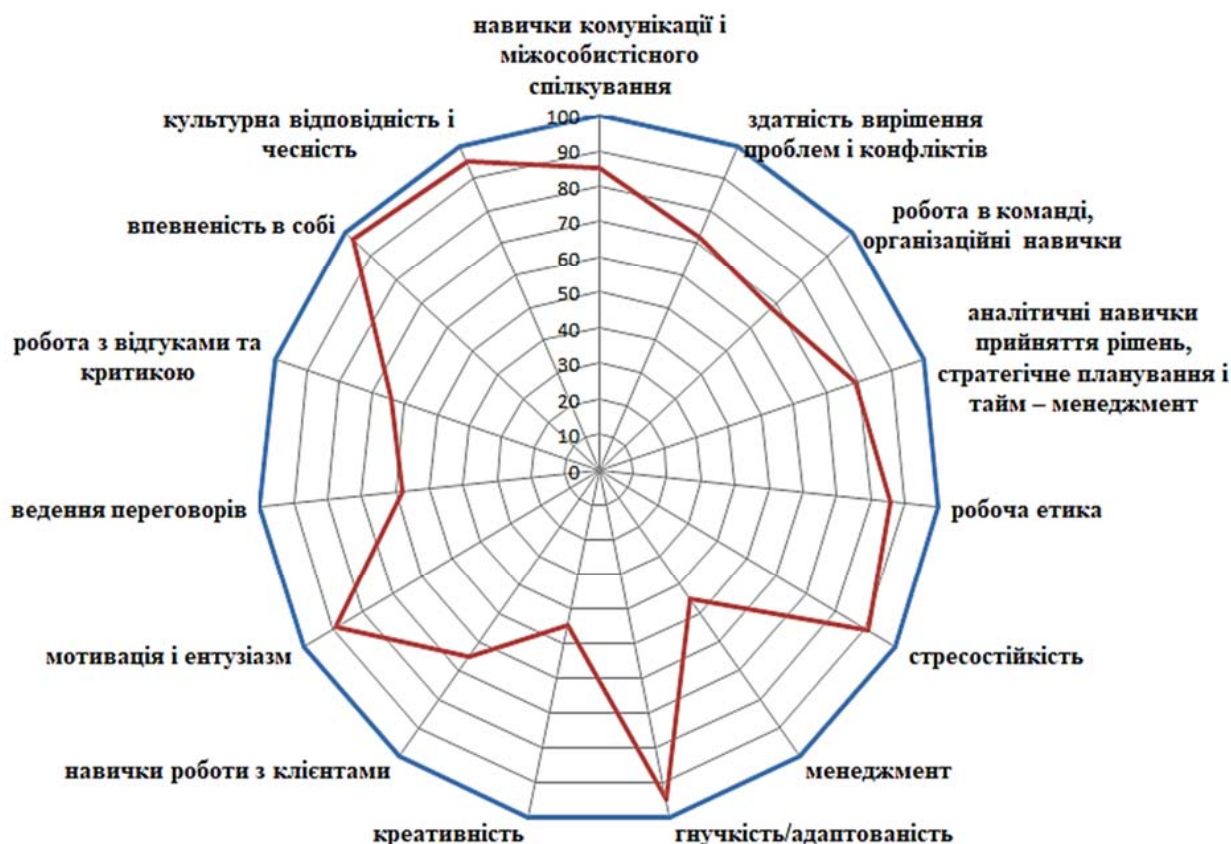


Рис. 1. Діаграма розвиненості навичок «soft skills» у слухачів тренінгу в ТУ «МетінвестПолітехніка» в контексті «performance management skills»

Джерело: авторська розробка

життя і слугують основою для того, щоб знати, як здобувати нові навички. Наприклад, знання того, як розвивати навички для вивчення будь-якої іноземної мови, вважається мета-навичкою [12].

Іншими прикладами мета-навичок є наступні [13]:

1. *Пошук і підтримка мети.* Важливо розвинути здатність знаходити і підтримувати мету на роботі та у своїй ролі, особливо підтримка сильного почуття особистої мети допомагає приймати складні рішення, позитивно впливати на результати роботи колег, а також стимулювати зміни та інновації. Бізнес-лідери прагнуть наймати тих, хто має сильне почуття мети, оскільки вони здатні узгоджувати свої дії з метою і завданнями своєї компанії та впливати на команду і зацікавлені сторони.

2. *«З'єднання точок»* – це мета-здібність, яка передбачає поєднання декількох фактів та ідей для того, щоб побачити цілісну картину. Люди, які вміють «з'єднувати точки», можуть визначити, як здавалося б не пов'язані між собою дрібні фрагменти інформації сприяють створенню загальної картини. Здатність встановлювати логічні зв'язки між фактами і розрізненими частинами інформації та знаходити рішення, а також оцінювати, як незначні дії можуть вплинути на результати, є ключовою мета-когнітивною навичкою для сучасної робочої сили.

3. *Ефективне визначення «больових точок»* – ще одна важлива мета-навичка, яка показує вашу здатність розуміти глибинні проблеми і те, де дії можуть мати найбільший вплив. Люди, які володіють цією мета-навичкою, можуть виявити больові точки, ставлячи правильні запитання потрібним людям, визнаючи, що не існує універсального рішення, і використовуючи міцні комунікаційні навички, насамперед активне слухання, щоб отримати необхідну інформацію. Наприклад, вивчення іноземної мови завжди пов'язане з труднощами, але ця мета-навичка дозволить визначити реальні «больові точки», з якими може зіткнутися людина (може бути пошук часу, який можна присвятити вивченню мови, або он-лайн партнера/платформи для практики спілкування). Визначив ці потенційні перешкоди, людина зможе заздалегідь знайти вирішення для подолання перешкод.

4. *Надання та отримання зворотного зв'язку* – здатність давати та приймати поради, отримувати та просити конструктивний зворотний зв'язок є важливою комунікаційною мета-навичкою, яка необхідна майже для всіх сфер життя та у багатьох галузях. Насправді, люди, які вміють надавати та отримувати зворотний зв'язок, можуть перетворити результат зворот-

ного зв'язку на можливість переорієнтувати цілі, завдання та дії. Якщо розглядати цю навичку, наприклад, в іншому контексті – навчання іноземної мови, то кожен має свій власний спосіб та темп навчання, але ця мета-навичка може допомогти зрозуміти, що саме потрібно розвивати та удосконалювати, як саме можливо покращити свої методи навчання. При цьому людина здатна приймати і давати зворотний зв'язок (наприклад, викладачам, партнерам по комунікації та ін. щодо їхніх методів спілкування, навчання, викладання матеріалу) з метою кращого розуміння і підтримки.

5. *Здатність ефективної підтримки співбесіди та «інтерв'ювання» інших.* Насправді, ефективне та активне слухання, емпатія та відкритість дозволяють слухати та розуміти клієнтів, замовників та колег. При цьому вміння проводити інтерв'ю залежить від низки навичок ситуативного судження, включаючи стратегічне мислення, спроможність пропонувати нестандартних рішень, вплив на інших, використання емоційного інтелекту та ефективне ведення переговорів у діловому контексті.

6. *Здатність ефективного сторітелінгу (storytelling).* Хороші розповідачі можуть переконати, надихати, змінити спосіб мислення та дії людей, здатні привернути увагу аудиторії, утримати її в захваті та спонукати до прийняття рішень на основі розказаної історії. Ефективний сторітелінг не є навичкою, необхідною лише продавцям, він допомагає спілкуватися з широким колом людей з різним досвідом, співпереживати іншим, розуміти, чому вони вчиняють ті чи інші дії, і формувати їхню думку. У бізнес-контексті сторітелінг пов'язує клієнтів з брендом компанії. Клієнтів не цікавлять бізнес-цілі компанії, але їх цікавить, як продукт можете вирішити їхні проблеми. Здатність представити можливості надати необхідне та досвід компанії як найкращі (або єдині) рішення для існуючих «больових точок» – основна перевага розвитку навичок ефективного сторітелінгу.

7. *Автентичність* як здатність бути собою, бути вірним собі, своїм цінностям, переконаннями і цілям, незалежно від зовнішнього тиску. Це може матиме далекосяжні переваги для майбутніх кар'єрних перспектив, оскільки ця навичка будується на чесності перед собою та іншими, здатності та готовності брати на себе відповідальність за свої судження, рішення та помилки. Це також іноді може привести до втрачання певного шансу при відмові від цікавої пропозиції про роботу, якщо цінності компанії не збігаються з власними, однак у дозволяють бути справжнім собою.

8. *Погляд з різних точок зору* як здатність приймати різні точки зору, спроможність «вийти за

межі» власної «системи координат» і стати на місце іншого, щоб побачити його точку зору. Це дозволяє звернути увагу на інтереси та пріоритети інших людей, а також на свої власні, що полегшує процес вирішення проблем, зменшує непорозуміння та покращує результати.

9. *Ефективне визначення пріоритетів.* Ті, хто розвивають цю навичку, розуміють, що визначення пріоритетів не означає «працювати розумніше, а не важче», а навпаки, бачити весь обсяг того, що потрібно досягти, тримаючи в голові майбутні результати, і розташовувати завдання в ієрархічній послідовності, що дозволить вам ефективно досягати довгострокових цілей і результатів.

10. *Адаптивність* – ця здатність часто очолює список бажаних навичок працівників, оскільки дозволяє людям справлятися з несподіваними ситуаціями з мінімальними втратами, швидко пристосовуватися до нових умов і залишатися продуктивним у періоди змін або потрясінь. Адаптивність людини підживлюється трьома іншими особливими навичками, такими як:

1) Самосвідомість – як здатність розпізнавати і контролювати власні емоції та реакції в різних обставинах, також включає в себе прийняття своїх сильних і слабких сторін та визнання своїх здібностей. Люди з високим рівнем самосвідомості можуть керувати своїми емоціями, щоб уникнути негативних наслідків, і, ймовірно, мають високий рівень самооцінки, здатні довіряти собі, приймати правильні рішення в ситуаціях високого тиску, а також уникати і пом'якшувати конфлікти з іншими.

2) Креативність – це більше, ніж просто створення нових та унікальних ідей, це пошук інноваційних способів вирішення проблем без впливу непродуктивних особистих емоцій на процес. Креативні люди можуть зрозуміти виклики, що стоять перед ними, проаналізувати всі аспекти, на основі цього можуть генерувати ідеї, визначати потенційні перешкоди та втілювати відповідні ідеї та плани в життя.

3) Стійкість, яка визначає рівень адаптивності. Життєстійкі люди не лише мають емоційну здат-

ність відновлюватися, адаптуватися і з легкістю долати незручні та складні ситуації, але й не дозволяють своїм особистим почуттям впливати на них, вони здатні з готовністю надавати підтримку іншим і добре справляються з ситуаціями, коли доводиться шукати швидко рішення. Нарешті, вони здатні об'єктивно спостерігати, контролювати і коригувати плани і процеси для досягнення найкращих результатів [13].

Отже, варто приділяти увагу розвитку загальних «meta – skills» – інструментарію, що надає план дій для розвитку всіх інших навичок, що в решті-решт може стати основою для досягнення будь-якої поставленої мети.

Висновки з проведеного дослідження. Вважаємо, що на підставі розвитку «soft skills» в контексті «performance management skills» будь-яка людина формує базу для розвитку ключових «meta-skills», що, в решті решт, розширює її можливості працевлаштування, особистого та кар'єрного розвитку за основними критеріями: стресостійкість; висока адаптивність до будь-яких змін та викликів, низький рівень тривожності завдяки самоменеджменту; комунікативність та усвідомленість своїх дій, бажань, емоцій, сильних та слабких сторін, поведінкових установок й упреджень, здатності виявлення з них справжніх та хибних; здатність до ефективної співпраці завдяки широті, комунікабельності, спроможності уникати конфліктів та ескалації і т.п. Здатність домовлятися і вирішувати конфлікти, ефективно взаємодіяти з іншими людьми; вміння вирішувати проблеми нестандартним способом; спроможність змінювати процеси (технології, підходи) до управління та організації бізнесу; спроможність адаптуватися до постійних змін і нової реальності; вміння брати відповідальність на себе, не чекати «милості» долі, не звинувачувати обставини й оточення, не чекати, що все вийде само собою, шукати шляхи вирішення проблеми тощо; інші «soft skills» є потрібними навичками вусьому-відособистогожиттядопрофесійноїсфери тощо.

Список використаних джерел:

1. Alvin Vista. (2020) Data-Driven Identification of Skills for the Future: 21st-Century Skills for the 21st-Century Workforce. *Researchgate*: materials of the web platform. April 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/340377321_Data-DrivenIdentification_of_Skills_for_the_Future_21st-Century_Skills_for_the_21st-Century_Workforce/download (accessed 12.03.2023).
2. Ercikan, K., & Oliveri, M.E. (2016). In search of validity evidence in support of the interpretation and use of assessments of complex constructs: Discussion of research on assessing 21st century skills. *Applied Measurement in Education*, № 29 (4). P. 310–318. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08957347.2016.1209210> (accessed 12.03.2023).
3. Rotherham, A.J., & Willingham, D.T. (2010). 21st-century skills: Not new, but a worthy challenge. *American Educator*. № 17 (1). P. 17–20. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ889143> (accessed 12.03.2023).

4. Ринок праці у 2035: яку обирати професію і які потрібні будуть soft skills: за матеріалами веб-порталу «Освіта нова» від 27.12.2022. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/5830-rynok-pratsi-u-2035-iaku-obyraty-profesiiu-i-yaki-potribni-budut-soft-skills> (дата звернення: 05.03.2023).
5. Why Soft Skills Training Is Important For Students: materials of the web platform «Askeducareer.com/blog» URL: <https://askeducareer.com/blog/soft-skills-training-important-for-students/> (accessed 08.03.2023).
6. Nicholas Kelly (2022) 5 Soft Skill the data analyst scientist needs for success. URL: <https://deliveringdataanalytics.com/5-soft-skills-the-data-analyst-scientist-needs-for-success/> (accessed 08.01.2023).
7. Matt David (2023) 5 Data Visualization Best Practices: The Secrets Behind Easily Digestible Visualizations: materials of the web platform «Chartio.com». URL: <https://chartio.com/learn/business-intelligence/5-data-visualization-best-practices/> (accessed 11.03.2023).
8. Meloney Brazzola (2022) Top 6 Soft Skills You Need in 2023 & How They'll Help You Get Ahead. URL: <https://www.educations.com/articles-and-advice/soft-skills-you-need-to-get-ahead-14193>(accessed 11.03.2023).
9. Олена Леонова. 100 питань для визначення soft skills: матеріали веб-платформи «Hurma». URL: <https://hurma.work/blog/100-pitan-dlya-vyznachennya-soft-skills/> (дата звернення 30.03.2023).
10. What are performance management skills? (With benefits) : materials of the web platform «IE.Indeed.com». URL: <https://ie.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/performance-management-skills> (accessed 03.02.2023).
11. Driving the skills agenda: preparing students for the future. (2015). *An Economist Intelligence Unit report, sponsored by Google. The Economist Intelligence Unit*. 2015. P. 24. URL: <https://static.googleusercontent.com/media/edu.google.com/uk//pdfs/skills-of-the-future-report.pdf> (accessed 13.02.2023).
12. Єлизавета Батурина. ТОП-5 Meta-skills: за матеріалами веб-порталу ІТ школи «Hillel». URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/top-5-meta-skills> (дата звернення: 05.04.2023).
13. Rhiân Davies (2022) 10 meta skills you need to achieve career success in 2023: materials of the web platform «Testgorilla.com». URL: https://www.testgorilla.com/blog/meta-skills/?utm_term=&utm_campaign=Performance+.. (accessed 06.04.2023).

References:

1. Alvin Vista. (2020) Data-Driven Identification of Skills for the Future: 21st-Century Skills for the 21st-Century Workforce. *Researchgate*: materials of the web platform. April 2020. Available at: https://www.researchgate.net/publication/340377321_Data-Driven_Identification_of_Skills_for_the_Future_21st-Century_Skills_for_the_21st-Century_Workforce/download (accessed 12.03.2023). [in English]
2. Ercikan K., Oliveri M.E. (2016) In search of validity evidence in support of the interpretation and use of assessments of complex constructs: Discussion of research on assessing 21st century skills. *Applied Measurement in Education*. No. 29 (4). P. 310–318. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08957347.2016.1209210> (accessed 12.03.2023). [in English]
3. Rotherham, A. J., & Willingham, D. T. (2010) 21st-century skills: Not new, but a worthy challenge. *American Educator*. № 17 (1). P. 17–20. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ889143> (accessed 12.03.2023). [in English]
4. Rynok pratsi u 2035: yaku obyraty profesiiu i yaki potribni budut' soft skills: za materialamy veb-portalu «Osvita nova» [The labor market in 2035: what profession to choose and what soft skills will be needed: according to the materials of the web portal "Education Nova"]. Available at: <https://osvitanova.com.ua/posts/5830-rynok-pratsi-u-2035-iaku-obyraty-profesiiu-i-yaki-potribni-budut-soft-skills> (accessed 05.03.2023).
5. Why Soft Skills Training Is Important For Students: materials of the web platform «Askeducareer.com/blog». Available at: <https://askeducareer.com/blog/soft-skills-training-important-for-students/> (accessed 08.03.2023). [in English]
6. Nicholas Kelly (2022) 5 Soft Skill the data analyst scientist needs for success. URL: <https://deliveringdataanalytics.com/5-soft-skills-the-data-analyst-scientist-needs-for-success/> (accessed 08.03.2023). [in English]
7. Matt David (2023) 5 Data Visualization Best Practices: The Secrets Behind Easily Digestible Visualizations: materials of the web platform «Chartio.com». Available at: <https://chartio.com/learn/business-intelligence/5-data-visualization-best-practices/> (accessed 11.03.2023). [in English]
8. Meloney Brazzola (2022) Top 6 Soft Skills You Need in 2023 & How They'll Help You Get Ahead. URL: <https://www.educations.com/articles-and-advice/soft-skills-you-need-to-get-ahead-14193> (accessed 11.03.2023). [in English]
9. Olena Leonova. 100 pytan' dlya vyznachennya soft skills: materialy veb – platformy «Hurma» [100 questions for determining soft skills: materials of the "Hurma" web platform]. URL: <https://hurma.work/blog/100-pitan-dlya-vyznachennya-soft-skills/> (accessed 30.03.2023).

10. What are performance management skills? (With benefits) : materials of the web platform «IE.Indeed.com». Available at: <https://ie.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/performance-management-skills> (accessed 03.02.2023). [in English]
11. Driving the skills agenda: preparing students for the future. (2015) *An Economist Intelligence Unit report, sponsored by Google. The Economist Intelligence Unit*. P. 24. Available at: <https://static.googleusercontent.com/media/edu.google.com/uk//pdfs/skills-of-the-future-report.pdf> (accessed 13.02.2023). [in English]
12. Yelyzaveta Baturina. TOP-5 Meta-skills: za materialamy veb-portalu IT shkoly «Hillel». [TOP-5 Meta-skills: according to the materials of the IT web portal of the "Hillel" school]. Available at: <https://blog.ithillel.ua/articles/top-5-meta-skills> (accessed 05.04.2023).
13. Rhiân Davies (2022) 10 meta skills you need to achieve career success in 2023: materials of the web platform «Testgorilla.com». Available at: https://www.testgorilla.com/blog/meta-skills/?utm_term=&utm_campaign=Performance+.. (accessed 06.04.2023). [in English]