

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук

(повне найменування факультету)

Психологія

(повне найменування кафедри )

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи) магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління розвитком soft skills персоналу в умовах сучасного ринку  
праці (на прикладі ТОВ «Ферро Мінералз»)

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу,

групи СН-124 м

Спеціальності 053 Психологія

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Психологія

КЛІМЕНКОВА О.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник БУРЛАКОВА І.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КОНДЕС Т.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**  
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук  
 Кафедра «Психологія»  
 Ступінь вищої освіти магістр  
 Спеціальність 053 Психологія  
 (код і найменування)  
 Освітня програма (спеціалізація) Психологія  
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
 « 29 » \_\_\_\_\_ серпня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ**

КЛІМЕНКОВА Оксана Валеріївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління розвитком soft skills персоналу в умовах сучасного ринку праці (на прикладі ТОВ «Ферро Мінералз»)  
 керівник проекту (роботи) доктор психологічних наук, професор БУРЛАКОВА Ірина Анатоліївна ,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» вересня 2025 року № 388

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 11 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 117 сторінок, 60 джерел, 8 рисунків, 12 таблиць, 2 додатки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: здійснено теоретико-методологічний аналіз поняття «м'яка навичка» (soft skills); визначено методологічні принципи та підходи до дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників; проведено порівняльний аналіз методів оцінки м'яких навичок (soft skills); емпірично досліджено вплив м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання

персоналу; зроблено аналіз результатів дослідження; розроблено програму навчання «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
рис. 1.1. Галузі взаємодії м'яких навичок; рис.1.2. Модель розвитку професійних навичок; тис. 2.1. Рівні оцінки навички; рис. 2.2. Структура респондентів за віковою характеристикою; рис. 2.3. Сила кореляції за групами; рис. 2.4.

Структура за віковою характеристикою 30-50 р: 0, 624-0,967; рис.3.1. Ієрархія моделі програми розвитку психологічних особливостей; рис.3.2. Модель формування мислення працівників у системі м'яких навичок (soft skills); табл.1.1. Трансформація ключових soft skills; табл.1.2. Функції та складові м'яких навичок (soft skills); табл. 1.3 Програма розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників; табл.1.4. Оціночні методики професійних навичок; табл.2.1. Етапи оцінки навичок у порівнянні з науковим підходом; табл.2.2. Аналіз наукового та практичного підходів оцінки навичок; табл. 2.3. Категорії респондентів за віком та посадою; табл. 2.4. Розподіл респондентів «Стилі мислення»; табл. 2.5. Розподіл респондентів тест «Аналітичне мислення»; табл. 2.6. Розподіл респондентів за рівнями та різниці між тестами, %; табл.2.7. Результати кореляційного аналізу між тестами в групах респондентів.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ   | ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                           |
|----------|-------------------------------------------|----------------|---------------------------|
|          |                                           | завдання видав | прийняв виконане завдання |
| 1        | БУРЛАКОВА І. А., професор                 | 23.09.2025     | 06.10.2025                |
| 2        | БУРЛАКОВА І. А., професор                 | 07.10.2025     | 20.10.2025                |
| 3        | БУРЛАКОВА І. А., професор                 | 21.10.2025     | 27.10.2025                |
| Нормок-б | КУЗЬМІН В.В., доцент                      | 08.11.2025     | 10.11.2025                |

7. Дата видачі завдання «29» серпня 2024 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)                             | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1     | Узгодження теми та затвердження завдання на дипломний проект(роботу) | 29.08.2025                              |          |

|    |                                                                             |            |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|------------|--|
| 2  | Збір матеріалу та вивчення літературних джерел на дипломний проект (роботу) | 30.08.2025 |  |
| 3  | Затвердження теми                                                           | 02.09.2025 |  |
| 4  | Складання змісту                                                            | 20.09.2025 |  |
| 5  | Виконання першого розділу                                                   | 23.09.2025 |  |
| 6  | Виконання другого розділу                                                   | 07.10.2025 |  |
| 7  | Виконання третього розділу                                                  | 21.10.2025 |  |
| 8  | Формування висновків                                                        | 28.10.2025 |  |
| 9  | Перевірка роботи керівником                                                 | 01.11.2025 |  |
| 10 | Оформлення дипломного проекту(роботи)                                       | 04.11.2025 |  |
| 11 | Нормоконтроль та перевірка на запозичення                                   | 08.11.2025 |  |
| 12 | Попередній захист дипломного проекту(роботи)                                | 11.12.2025 |  |
| 13 | Подання роботи на кафедру                                                   | 11.12.2025 |  |
| 14 | Одержання відгуку та рецензії                                               | 02.12.2025 |  |
| 15 | Захист дипломної роботи                                                     | 25.12.2025 |  |

**Студентка**

\_\_\_\_\_

(підпис )

**Оксана КЛІМЕНКОВА**

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

**Керівник проекту (роботи)**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Ірина БУРЛАКОВА**

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 117 с., 12 табл., 8 рис., 60 дж., 2 дод.

Об'єкт дослідження: м'яка навичка (soft skills) «аналітичний склад розуму»

Предмет дослідження: вплив м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання персоналу.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання персоналу, простежити взаємозв'язок між двома компонентами; розробити програму навчання «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)».

Методи дослідження: метод операціоналізації понять для опису сутності дефініції м'яка навичка (soft skills), порівняльний аналіз для співставлення наукового та прикладного підходів до оцінки м'яких навичок (soft skills), системний аналіз для співставлення інструментів оцінки м'яких навичок (soft skills), структурно-функціональний аналіз для дослідження рівнів та складових м'яких навичок (soft skills), узагальнення й моделювання - для моделювання процесу розвитку професійних навичок, емпіричний для дослідження та спостереження.

В роботі досліджено вплив м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання персоналу, постановку цілей та дій працівників задля побудови ефективної мотиваційної моделі, спрямованої на професійні досягнення персоналу в умовах сучасного ринку праці.

Практична значимість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у підходах до розвитку компетенцій персоналу, тренінговій та навчальній діяльності; при систематизації інструментів оцінки м'яких навичок (soft skills).

М'ЯКІ НАВИЧКИ, SOFT SKILLS, АНАЛІТИЧНИЙ СКЛАД РОЗУМУ,  
КАР'ЄРА, КОМПЕТЕНЦІЇ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                               | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ                                                                                                |     |
| ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS).....                                                                                  | 13  |
| 1.1. Теоретичний аналіз дефініції «м'яка навичка» (soft skills):<br>контекстуальні передумови.....                                       | 13  |
| 1.2. Передумови виникнення Концепції м'яких навичок (soft skills): генеза,<br>складові, функції.....                                     | 21  |
| 1.3. Особливості розвитку професійних м'яких навичок (soft skills)<br>персоналу.....                                                     | 30  |
| Висновки до першого розділу.....                                                                                                         | 39  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ                                                                                         |     |
| РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS) ПЕРСОНАЛУ                                                                                          |     |
| ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕРРО МІНЕРАЛЗ».....                                                                                                   | 41  |
| 2.1. Методологічні принципи та підходи до дослідження психологічних<br>особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) персоналу..... | 41  |
| 2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження особливостей розвитку<br>м'яких навичок (soft skills).....                          | 53  |
| Висновки до другого розділу.....                                                                                                         | 63  |
| РОЗДІЛ 3. АПРОБАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ                                                                                           |     |
| ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ М'ЯКИХ НАВИЧОК (SOFT<br>SKILLS) ( НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФЕРРО МІНЕРАЛЗ»).....                                   | 65  |
| 3.1. Модель комплексної програми розвитку психологічних особливостей<br>персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз».....                 | 65  |
| 3.2. Зміст та структура тренінгової програми «Розвиток професійних<br>м'яких навичок (soft skills)» .....                                | 75  |
| 3.3. Особливості впровадження тренінгової програми «Розвиток<br>професійних м'яких навичок (soft skills)».....                           | 82  |
| Висновки до третього розділу.....                                                                                                        | 90  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                            | 92  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                          | 96  |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                             | 102 |

## ВСТУП

Актуальність теми м'яких навичок (soft skills) відбиває сучасну затребуваність в усіх зацікавлених стейкхолдерів – державні установи, освіта, студентська молодь, активна професійна спільнота, бізнес-середовище, працівники. Потреба у дослідженні навичок ґрунтується на зміні вектору понять сутності «ефективність працівника». Якщо раніше звертали увагу на професійну підготовку й знання, - сьогодні доведено, що ефективність залежить від розвинутих навичок людини, а саме здібностей, якостей, компетенцій. В Україні на сьогодні, відгук щодо концепції м'яких навичок (soft skills) простежується на усіх рівнях: працює понад 20-ти державних і грантових організацій, які займаються дослідженням й впровадженням програм розвитку навичок; на рівні національної безпеки України застосовуються програми підвищення стандартів навчання військових, зокрема розвитку м'яких навичок (soft skills), що зафіксовано у воєнній доктрині Держави; наукова спільнота активно залучена до досліджень проблематики м'яких навичок так україномовна Google Академія за останні 9 місяців 2025 року містить близько 500 наукових праць. На світовому рівні вивченням проблематики м'яких навичок (soft skills) займається Всесвітній Економічний Форум - досліджує проблематику та надає можливість перенавчання людям, висвітлює актуальні тенденції затребуваних навичок, тим самим спрямовуючи вектори подальших досліджень на усіх рівнях.

Розвиток і побудова концепції м'яких навичок (soft skills) відбувається протягом 80-ти років й поступово доводить, що саме розвинуті здібності допомагають людині у самореалізації, професійному та соціальному контекстах, забезпечують певний рівень життя та відбиваються в цілому на добробуті суспільства та економічних показниках країни. Державні установи відіграють у цьому процесі ключову роль, формуючи стратегії для підвищення рівня

компетентності населення і підтримуючи освітні реформи. Запроваджені ініціативи з боку Держави сприяють розвитку м'яких навичок (soft skills) через інноваційні освітні підходи та партнерство з європейськими освітніми інституціями, включаючи цей напрямок в цільові та проектні програми, плани стратегічного розвитку, науково-дослідні теми, концепції, конференції, семінари. Особливу увагу останнім часом приділяють впровадженню системи розвитку м'яких навичок (soft skills) у навчальні процеси. Так, на сьогодні, багато вищих навчальних закладів включають в освітній процес компонент розвитку компетенцій, які допомагають молоді у професійній реалізації, та які ґрунтуються саме на особистих якостях та навичках.

Міністерство освіти і науки України (МОН) активно працює над реформуванням освітньої системи, впроваджуючи компетентнісно орієнтовані програми навчання, які включають розвиток м'яких навичок (soft skills), відповідні положення зафіксовано у Стратегічному план діяльності МОН до 2027 року [30].

Національне агентство кваліфікацій (НАК) займається розробкою та вдосконаленням національної системи кваліфікацій, що включає оцінку компетенцій та кваліфікацій працівників, працює над узгодженням освітніх стандартів з потребами ринку праці, сприяючи розвитку навичок, які є важливими для сучасної економіки, розробляє професійні стандарти для різних галузей з урахуванням вимог до м'яких навичок (soft skills) працівників.

Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) займається оцінкою знань та компетенцій випускників шкіл і студентів через ЗНО та інші інструменти, впроваджує методики для вимірювання не лише технічних знань, але й м'яких навичок (soft skills), таких як комунікаційні навички та критичне мислення.

Державна служба зайнятості України активно працює з безробітними громадянами та роботодавцями, допомагаючи визначати необхідні м'які навички (soft skills) для працевлаштування. Платформа профорієнтації СЗ та розвитку

кар'єри організовує тренінги, семінари і курси для розвитку м'яких навичок (soft skills) у населення, які шукають роботу, допомагають в оцінці власних здібностей та компетенцій.

Інститут модернізації змісту освіти займається розробкою та впровадженням інноваційних підходів, включаючи розвиток м'яких навичок (soft skills) через навчальні програми для студентів та учнів, розробляє сучасні освітні програми, в яких враховані потреби ринку праці щодо навичок та здібностей, а також підтримує дослідження у сфері компетенцій працівників.

Міністерство цифрової трансформації України реалізує ініціативи для розвитку цифрових навичок серед населення, що сприяє покращенню комунікації, креативності та інших навичок. Впроваджена програма "Дія. Цифрова освіта" навчає громадян цифровим інструментам, що є ключовими для розвитку м'яких навичок (soft skills) в еру цифрової економіки.

Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАПН України досліджує значення м'яких навичок для ефективної роботи на ринку праці, вивчає гендерну політику та вплив соціально-економічних факторів на розвиток особистісних і професійних якостей, що належать до м'яких навичок (soft skills), таких як лідерство, адаптивність і комунікативні здібності. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України активно впроваджує дослідження в рамках розвитку м'яких навичок (soft skills) в освітніх програмах, акцентуючи увагу на таких навичках, як емоційний інтелект та критичне мислення, проводить тренінги та семінари для фахівців у галузі освіти та психології, що спрямовані на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація та управління стресом.

Нова українська школа (НУШ) є частиною масштабного освітнього реформування, яке розпочалося відповідно до Закону України «Про освіту» 2017 року. Реформа освіти спрямована на модернізацію всього освітнього середовища, впровадження компетентнісного підходу. Одним з ключових аспектів реформи є

перехід від традиційних підходів у навчанні студентів що зосереджені на запам'ятовуванні інформації, до вимог сучасного ринку праці де ключовими є м'які навички (soft skills): критичне мислення, креативність та розвиток, комунікація, командна робота та адаптивність.

Програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту реалізує проекти, які спрямовані на розвиток м'яких навичок (soft skills) серед різних груп населення, зокрема проекти: підготовки педагогів для розвитку soft skills у дітей дошкільного та початкового віку; з менторства та тьюторства в університетах, спрямований на покращення працевлаштування студентів шляхом розвитку їхніх професійних і м'яких навичок.

Огляд залученості державних установ до проблематики розвитку навичок суспільства показує стійку зацікавленість у впровадженні концепцій м'яких навичок (soft skills) та необхідності досліджень у цьому напрямку, підтверджує актуальність обраної теми магістерського проекту.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання персоналу, простежити взаємозв'язок між двома компонентами; розробити програму навчання «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)».

Об'єкт дослідження: м'яка навичка (soft skills) аналітичний склад розуму.

Предмет дослідження: вплив м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання персоналу.

Завдання дослідження:

1. дослідити теоретичні підходи до формування дефініції «м'яка навичка» (soft skills);
2. проаналізувати передумови виникнення Концепції м'яких навичок (soft

skills);

3. окреслити теоретико-методологічний базис дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) персоналу;

4. провести порівняльний аналіз методів оцінки м'яких навичок (soft skills);

5. сконструювати методику оцінювання тест «Аналітичне мислення», що базується на аналізі поведінкових моделей у повсякденних та робочих ситуаціях, а також інтегрує корпоративні стандарти, управлінські підходи та специфіку внутрішніх процесів підприємства;

6. емпірично дослідити та обґрунтувати вплив м'якої навички «аналітичне мислення» на кар'єрну динаміку та професійне зростання персоналу;

7. проаналізувати отримані результати та зробити висновки щодо впливу м'якої навички (soft skills) «аналітичний склад розуму» на кар'єрне зростання персоналу;

8. розробити програму навчання «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)».

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що м'яка навичка (soft skills) «аналітичний склад розуму» впливає на кар'єрне зростання персоналу, постановку цілей та дій працівників задля побудови ефективної мотиваційної моделі, спрямованої на професійні досягнення.

Для реалізації завдань дослідження було використано такі методи:

1. метод операціоналізації понять для опису сутності дефініції м'яка навичка (soft skills);

2. порівняльний аналіз для співставлення наукового та прикладного підходів до оцінки м'яких навичок (soft skills);

3. системний аналіз для об'єктивного зіставлення інструментів оцінки м'яких навичок (soft skills);

4. структурно-функціональний аналіз феномену для дослідження рівнів та складових м'яких навичок (soft skills);

5. узагальнення й моделювання - для моделювання процесу розвитку професійних навичок;

6. емпіричний для дослідження та спостереження: опитувальник «Стилі мислення» (Р. Бремсон, А. Харісон, адаптовано А. Алексєєвим) для визначення пріоритетного способу мислення; «Тест: Аналітичне мислення» (О. Кліменкова) заснований на виявленні складових, що характеризують м'яку навичку «Аналітичне мислення».

Експериментальна база дослідження: персонал підприємства ТОВ «Ферро Мінералз». У дослідженні взяли участь 47 респондентів, віком від 30 до 70 років, які працюють на підприємстві більше 8-ми років та побудували горизонтальну або вертикальну кар'єру.

Теоретична значимість полягає у розширенні уявлень про розвиток концепції м'яких навичок (soft skills); доповненні бази знань про дефініцію м'якої навички (soft skills).

Практична значимість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у підходах до розвитку компетенцій персоналу, тренінговій та навчальній діяльності; використані у систематизації інструментів оцінки м'яких навичок (soft skills).

Обсяг і структура роботи: наукова робота складається зі вступу, трьох розділів та восьми підрозділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи становить - 117 сторінок.

Апробація результатів: співавтор посібнику для студентів Soft Skills (Academic Guide/ Teaching materials) в рамках проекту ЄС Tempus Impress; автор курсу «Психологія лідерства» в межах сертифікатної програми «Розвиток управлінської компетентності» топ-менеджмента ДП «Електричні системи»,

сертифікат тренера від 20.12.2019р.; розробник та викладач навчальної програми дисципліни «Психологія лідерства» для студентів заочного відділення 2 курсу

«Магістр» освітньої програми «Бізнес-Адміністрування» (МВА); Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт, НУ «Запорізька Політехніка» в рамках держбюджетної НДР № 07911, тема роботи: «Концепція Soft Skills: прикладний та методологічний аспекти»; тези «Передумови корпоративного навчання та розвитку soft skills» - 48 науково-технічна конференція ПАТ Запоріжсталь ТУ «Метінвест Політехніка» 14.11.2024 р. 54-56 с.; тези «Теоретичний аспект психологічних досліджень: проблеми і виклики» - Всеукраїнська науково-практична конференція 14-15.05.2024 р. 285286 с.; тези «Порівняльний аналіз методів оцінювання м'яких навичок (soft skills): науковий та практичний аспекти» - VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі», 15.11.2025 р. С. 558-560; довідка про впровадження результатів ТОВ «Ферро Мінералз» від 13.12.2025р.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS)

### 1.1. Теоретичний аналіз дефініції «м'яка навичка» (soft skills): контекстуальні передумови

Україна перебуває на шляху значних перетворень у багатьох сферах, зокрема, в освіті й професійному розвитку населення, що відбивається у впровадженні галузевих реформ. Державна реформа освіти спрямована на вдосконалення всього освітнього середовища, зокрема, впровадження моделі компетентнісного підходу, яка має на меті сформувати необхідні навички у студентів для кращої адаптації у професійному середовищі. Відповідні

положення зафіксовано у пріоритетах Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року.

Одним з ключових аспектів реформи є перехід від традиційних підходів у навчанні студентів що були зосереджені на запам'ятовуванні інформації, до вимог сучасного ринку праці де ключовими є м'які навички (soft skills): критичне мислення, креативність та розвиток, комунікація, командна робота, самоорганізація та адаптивність. Впровадження освітніх реформ у контексті зазначеного підходу невід'ємне від тісної співпраці з бізнес-середовищем, яке є основним замовником підготовлених фахівців. І, якщо раніше, роботодавці робили акцент на галузевих знаннях у випускників ЗВО, то сьогодні ринок праці формує запит на розвинуті м'які навички (soft skills). Освіта, в свою чергу, адаптується до потреб сучасного ринку праці, інтегруючи розвиток м'яких навичок у навчальний процес. Так, у багатьох вищих навчальних закладах впроваджується програма формування й розвитку м'яких навичок (soft skills) у студентів.

Отже, поняття «м'які навички» (soft skills) є одним із ключових у сучасних гуманітарних і соціально-економічних науках. У науковому дискурсі воно функціонує на перетині психології, педагогіки, менеджменту та соціології, відображаючи еволюцію уявлень про природу професійної компетентності людини та передумови, що закладені на рівні якостей та здібностей людини. Якщо раніше, ефективність фахівця вимірювалася переважно технічними знаннями та когнітивними вміннями, то сьогодні успіх діяльності значною мірою визначається здатністю особистості адаптуватися до змін, взаємодіяти з іншими людьми, проявляти емоційну зрілість і гнучкість мислення.

Розглянемо стисло галузі, які досліджують м'які навички (soft skills) та розвивають саму Концепцію у її багатовимірності.

Психологічний аспект інтерпретує м'які навички (soft skills) як особистісно-емоційні регулятори соціальної поведінки. Вони охоплюють здатність до саморефлексії, управління власними емоціями, емпатію,

комунікативну компетентність, навички вирішення конфліктів. Психологічна теорія саморегуляції підкреслює, що розвиток м'яких навичок (soft skills) сприяє внутрішній гармонії людини, що, своєю чергою, підвищує продуктивність і соціальну стійкість [45, с.124-126]. Емоційний інтелект, за Д. Гоулманом [8], є ядром м'яких навичок: він дозволяє поєднати когнітивну і афективну сфери діяльності людини в єдину систему ефективної взаємодії.

Менеджерський вимір трактує м'які навички (soft skills) як сукупність компетенцій міжособистісної взаємодії, необхідних для досягнення організаційних цілей. До них належать лідерство, командна робота, гнучке прийняття рішень, тайм-менеджмент, навички переконання та ведення переговорів. У корпоративній культурі XXI століття м'які навички стають основою «емоційного капіталу» компанії. Вони визначають здатність персоналу адаптуватися до динамічних умов, що особливо актуально у добу цифрової трансформації. Тому, багато компаній (Google, IBM, Deloitte) у своїх політиках розвитку персоналу наголошують, що технічна компетенція є лише базою, тоді як розвинута м'яка навичка (soft skills) є рушійною силою потенціалу людини.

Соціологічний контекст характеризує м'які навички (soft skills) як такі, що формують соціальний капітал - мережу довіри, співпраці й взаємної підтримки, що забезпечує ефективність суспільних взаємодій. П'єр Бурдьє [4] вказував, що культура спілкування, уміння презентувати себе, володіти етикетом - це соціально марковані практики, що підсилюють або знижують статус індивіда в суспільстві. У сучасному глобалізованому світі володіння м'якими навичками (soft skills) стає фактором соціальної мобільності та конкурентоспроможності. Люди з розвиненими навичками комунікації та саморегуляції легше інтегруються у мультикультурні спільноти, підтримують баланс між особистими і колективними цілями.

Педагогічний підхід тлумачить м'які навички (soft skills) як інтегральну частину виховання компетентної особистості. Освітні системи дедалі більше переходять від знанневої до компетентнісної парадигми, де навички є

фундаментом для формування життєвої, професійної та громадянської компетентності. Вчителі і викладачі орієнтуються на розвиток критичного мислення, комунікативних здібностей, навичок колаборації, креативності. У цьому контексті м'які навички (soft skills) виступають як універсальні інструменти навчання протягом життя (lifelong learning), що забезпечують здатність особистості самостійно навчатися, адаптуватися і створювати нове знання.

Отже, з огляду на вище викладене, м'які навички (soft skills) є системним феноменом, який поєднує індивідуально-психологічні, соціальні, професійні та культурні аспекти діяльності людини. Гнучкість навички не є ознакою слабкості, а свідчить про здатність до адаптації, гнучкого мислення й гармонійної взаємодії у світі. Теоретичний аналіз різних наукових підходів дозволяє розглядати м'які навички (soft skills) як метакомпетенції, що забезпечують цілісність професійного і особистісного розвитку, та які характеризуються низкою глибинних характеристик, зумовлених певними чинниками.

Розглянемо більш детально чинники гнучкості навичок (soft skills):

1. контекстуальність - проявляються у взаємодії з людьми, залежать від ситуації;
2. гнучкість - відсутність жорстких стандартів, сприйнятливості до змінних умов спілкування;
3. інтерперсональний характер формується у комунікації, не існує поза соціуму;
4. емоційна забарвленість - базуються на почуттях, емпатії, ціннісних орієнтирах;
5. інтегративність - цілісне поєднання когнітивних, емоційних, моральних та соціальних складових.

Наведені чинники дозволяють нам зробити висновок, що саме ці властивості роблять м'які навички (soft skills) критично важливими для

сучасного суспільства, де домінують комунікативно-креативні моделі взаємодії та стають не лише атрибутом успішного працівника, а й ознакою зрілої, соціально відповідальної особистості, здатної до творчої самореалізації та конструктивного діалогу з суспільством. Відповідно, при дослідженні чинників окремих навичок, або їхньої сукупності, та самої концепції м'яких навичок (soft skills), дослідники, межують в контексті вище зазначених галузей, де якості та здібності людини тісно переплетені, взаємодіють та залежать один від одного в процесі свого розвитку, адаптації, удосконалення.

Варто відмітити, що першочерговим у дослідженнях чинників м'яких навичок має виступати психологія, та, на яку мають спиратися дослідники з педагогіки, соціології, менеджменту, брати її за основу. Так, психологія є першоджерелом, тому що досліджує підсвідоме, якості, здібності, та дає пояснення усім механізмам психіки людини; педагогіка на ранніх етап людини формує та розвиває якості та здібності, сприяє самовизначенню та самоусвідомленню; менеджмент через управління стимулює та допомагає у самореалізації, досягненні цілей, надає можливість у реалізації мотиваційних прагнень; соціологія вивчає соціальне життя, поведінку, відносини, взаємодію та корегує норми і цінності. Цей процес має замкнене коло, де важливим елементом є адаптація до нових навичок, з подальшим розвитком й закріпленням. В цьому контексті кожен з елементів процесу буде апелювати до першоджерела, до психології. Схематично цей процес представлений на рис.1.1.



Рис. 1.1. Галузі взаємодії м'яких навичок (soft skills)

Іншими словами можна цей процес охарактеризувати наступним чином: Людина - що є першопричиною  $\implies$  Розвиток – виховання людини  $\implies$  Самореалізація - уречевлення потенціалу людини  $\implies$  Взаємодія - життя людини, де м'які навички (soft skills) виступають гнучкими здібностями вродженими та розвинутими, або набутими та розвинутими протягом життя та професійної діяльності.

На нашу думку, наведений аналіз трактувань у вищезазначених галузях є передумовою формування поняття «м'яка навичка» (soft skills).

Аналізуючи дефініцію «м'які навички» (soft skills), поняття та її походження, варто звернутися до наукових праць присвячених цієї тематиці.

Походження та етимологічний аналіз терміна відсилає нас до американської військової освіти 1960 - 1970-х років, у контексті якої з'явився термін «м'які навички» (soft skills). Його використовували для позначення нематеріальних характеристик поведінки офіцерів, які забезпечували ефективність керування підрозділами - насамперед комунікації, емпатії,

лідерства та вміння мотивувати підлеглих. Згодом цей термін був адаптований у цивільних сферах, зокрема в менеджменті та освітній психології. Семантика словосполучення «м'які навички» (soft skills) протиставляється «жорстким» (технічним чи професійно-спеціалізованим умінням). Епітет «м'які» не означає другорядності чи слабкості, а відображає гнучку, інтерактивну, контекстуальну природу цих навичок, які складно стандартизувати або виміряти тестами.

У сучасному науковому середовищі найбільш відомі українські науковці (педагоги, психологи, соціологи та економісти) які займаються дослідженням в області м'яких навичок і пов'язаними з ними психологічними процесами:

В.Моляко, Л.Карамушка, Л.Сергеева, Т.Дороніна, С.Кожушко, Г.Михайлишин, О.Курок, Т.Кочубей, І.Бурлакова, Т.Атрощенко, О.Луценко, Л.Бірюк, О.Цюняк, З.Ковальчук, К.Коваль, С.Пащенко, М.Міщенко, Г.Черушева, О.Абрамова.

Серед зарубіжних науковців найбільш відомі Джеймс Хекман професор Чиказького університету, Ірена Гругуліс професор праці та навичок Університету Лідса (Велика Британія), К'яра Менегетті доцентка психології Університету Падуй (Італія), Карлос Онгалло професор Університету де Естремадура (Іспанія), Кэрол С. Двек психологиня, професорка, член НАН США.

Найбільш цитованими та відомими науковими роботами українських та зарубіжних авторів, на які посилаються дослідники м'яких навичок (soft skills) є Т.Дороніна «Hard skills та soft skills у професійному стандарті вчителя» [9]; К.Коваль «Розвиток «soft skills» у студентів - один з важливих чинників працевлаштування» [14]; О.Цюняк «Компетентнісний підхід до розвитку soft skills здобувачів вищої освіти» [35]; Г.Чарушева «Концептуальні підходи до визначення soft skills у сучасних моделях управлінської компетентності» [37]; Л.Сергеева «М'які» навички як ефективний чинник формування лідерських якостей» [29]; Д.Гоулман, американський психолог «Емоційний інтелект» [8]; Марсель М. Роблес (Robles M. M.) професорка бізнесу, «Уявлення керівників про 10 найкращих навичок спілкування, необхідних на сучасному робочому місці» [56]; Звіт Національної дослідницької ради США «Освіта для життя та роботи:

Розвиток передаваних знань та навичок у 21 столітті [53]; «Довідник по компетентності та мотивації» та «Як ви можете реалізувати свій потенціал» Кэрол С.Двек (Dweck C. S.) [47, 48].

Дослідження публікацій з тематики м'яких навичок (soft skills) показують, що єдиного визначення ще не існує, кожен науковець вивчаючи цю тему пропонує своє поняття в контексті досліджуваного напрямку. Так, Л.Сергеева, Н.Муранова, В.Купрієвич у статті «Розвиток м'яких навичок майбутніх фахівців у проектній діяльності» [28] розглядають м'які навички (soft skills), як такі, що охоплюють ряд міжособистісних і комунікаційних здібностей, як життєве важливі та необхідні для успіху на робочому місці в будь-якій сфері. Ю.Козловський, І.Козловська у науковій праці «Ефективні методи учіння як засіб формування soft skills студентів» [16] до м'яких навичок soft skills відносять соціальні, інтелектуальні та вольові компетенції, комунікабельність, навички командної роботи, лідерські якості, креативність, пунктуальність, майстерність керування емоціями.

Г.Чарушева в статті «Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності» [37] зауважує, що модель soft skills складається з комунікативної, емоційної, управлінської компоненти, з урахуванням особистісних якостей, що визначають склад мислення (інноваційне, критичне, креативне) і які розглядаються в контексті людиноцентрованого підходу.

Г. Харламова, Т. Карамушка. В. Зубченко, А.Кунцевська у навчальному посібнику «М'які навички для підприємців Soft Skills for Entrepreneurs» [34] акцентують увагу, що саме soft skills допомагають якісно презентувати результати щоденної праці і досягати успіху у підприємницькій та управлінській діяльності.

Кет Маклеллан (British Council Україна) надає таке пояснення: «М'які навички - це навички, яким зазвичай не навчають у школах та університетах. Ви не можете скласти іспит з м'яких навичок, але ви можете розвинути ці навички

за допомогою практики та досвіду. Не існує єдиного визначення того, що таке м'які навички, але загалом вони стосуються того, як люди взаємодіють з іншими людьми і як вони керують власною поведінкою та поглядами. Через свою дещо неоднозначну природу багато м'яких навичок перетинаються» [18]. Італійські психологи Падуанського університету, Н.Казалі (Casali N.), К.Менегетті (Meneghetti C.) у своїй праці «М'які навички та фактори, пов'язані з навчанням: прямий та не прямий зв'язок з академічними досягненнями та загальним дистресом у студентів університетів» характеризують м'які навички як такі, що використовуються «для позначення низки особистісних якостей та компетенцій, які можна набути, і які, здається, дедалі більше потрібні для подолання викликів, що ставить ринок праці» [46].

Зауважимо, що дефініція «м'яка навичка» (soft skills) вживається в українському дослідницькому середовищі переважно англійською мовою в її початковому значенні. Поняття окремих слів в перекладі на українську мову надають окремі тлумачні та психологічні словники. Так, розглядаючи словосполучення «м'які навички» (soft skills), звернімося до визначень понять в Академічному тлумачному словнику української мови. Так, «навичка» визначається як «схильність чи потреба діяти, вести себе певним чином, звичка» [1]. У свою чергу, «м'який» (у переносному значенні) трактується як «який легко піддається впливові; поступливий, піддатливий» [1].

Психологічний словник за редакцією Н. Побірченко тлумачить поняття «навички» так: «дії, які внаслідок багаторазового повторення стали автоматизованими і виконуються без зайвих витрат фізичної і нервово психічної енергії. Навички необхідні в усіх видах діяльності людини - навчання, праця, спорт та інші. Завдяки своїй автоматичності сформовані навички не потребують свідомого керування кожним елементом, що входить до їхньої структури. Фізіологічною основою навичок є утворений у корі головного мозку людини динамічний стереотип» [26, с.173].

МОН України надає таке визначення - «соціально-емоційні навички (м'які, гнучкі, навички XXI століття, soft або life skills) - це індивідуальні риси та характеристики, які можна розвивати протягом життя, вони важливі для навчальних досягнень, соціальних стосунків і згуртованості, конкурентоспроможності на ринку праці, активної громадянської позиції й добробуту людини загалом» [21].

Варто зазначити, що наряду з м'якими навичками (soft skills) , науковці та фахівці з менеджменту виокремлюють та досліджують інші навички, які сприяють людині у досягненні професійних та життєвих цілей, а саме: важкі (hard), життєві (life) та топові (top) навички (skills). Важкі навички формуються у людини з отриманням професійного досвіду та опанування певної кваліфікації; життєві - формуються, відповідно, протягом життя; топові навички - закріплюються як ключові, та не змінюються протягом усього життя. На відміну від технічних знань (hard skills), м'які навички (soft skills) стосуються міжособистісної взаємодії та управління власними емоціями і поведінкою. У цьому контексті зауважимо, що формування усіх перелічених навичок невід'ємне від наявності розвинутих м'яких навичок, вони є фундаментом успішного функціонування в складних соціальних та професійних середовищах, де технічні навички не завжди можуть забезпечити повний успіх. Це пояснює зацікавленість розвитком м'яких навичок (soft skills) у молоді, що відображається у діяльності Державних установ країни.

Розглянувши в наукових джерелах тлумачення дефініції «м'які навички» (soft skills), чинники що відображають сутність поняття та галузі, що досліджують навички, запропонуємо авторське визначення поняття:

М'яка навичка (soft skills) - набір особистісних якостей та здібностей, які допомагають адаптуватися і розвиватися у професійному, соціальному і особистісному контексті й ґрунтуються на самомотивації індивіда.

## 1.2. Передумови виникнення Концепції м'яких навичок (soft skills): генеза, складові, функції

Генезис м'яких навичок (soft skills) можна простежити через різні етапи розвитку суспільства, освітніх систем, ринку праці й науки. Запит на формування гнучких навичок виник як відповідь на потреби динамічного і технологічного зростання, який відображається на успіху бізнесу й економіки в цілому.

Концепція м'яких навичок (soft skills) постійно розвивається, зокрема в контексті їх значення для управління, освіти та особистісного розвитку. На даному етапі, в межах науки, перебуває у своєму зародковому стані та не має ще чітких ознак сформованого напрямку дослідження, а саме: методології, методів, принципів, критеріїв, єдиного визначення. За підтримки державних установ, як зазначалось вище, дослідженнями у цій області займаються, психологи, соціологи, економісти (менеджмент), педагоги. В той самий час, дослідження, на нашу думку, не мають на сьогодні єдиного підходу - спираються на засади, використовуючи методи й підходи, що розроблені окремою галуззю науки. Подібна неузгодженість уповільнює розвиток самої Концепції та релевантність досліджень. Аналіз джерел дозволяє простежити історичний процес розвитку Концепції. Розглянемо ключові етапи генези.

Перший етап. Передумови зародження Концепції м'яких навичок (soft skills): психологічний аспект.

Досліджуючи засади, на яких ґрунтується Концепція можна виокремити, насамперед, поведінковий та когнітивний механізми індивіду. У психології існує кілька наукових підходів на які спирається подальше вивчення теорії м'яких навичок (soft skills), формування та розвиток Концепції.

Поведінкова психологія: у контексті м'яких навичок (soft skills) цей підхід використовується для розвитку командної взаємодії та комунікації на робочому місці. Мотивування працівників і заохочення до дотримання корпоративної етики та ефективного виконання професійних обов'язків, тренують, наприклад, через

підкріплення ефективної комунікації та співпраці у колективі, надаючи постійний «зворотній зв'язок» від керівництва, що буде сприяти зміцненню цих навичок у команді.

Теорія соціального навчання Альберта Бандури (Bandura A.), викладена у його праці [41], передбачає, що в контексті розвитку м'яких навичок (soft skills) навчання та моделювання ефективної робочої поведінки відбувається через спостереження за успішними колегами або лідерами. Працівники розвивають навички, наслідуючи та переймаючи успішні поведінкові моделі. Наприклад, на підприємствах застосовується система наставництва та коучингу, де молоді співробітники вчаться ефективним поведінковим моделям.

Когнітивна психологія: у контексті м'яких навичок (soft skills) відображається, наприклад, у розвитку аналітичного мислення, адаптації та пошуку шляхів вирішення проблем. Так, когнітивні тренінги, які використовують у особистому житті та у бізнесі можуть навчити краще структурувати інформацію, вирішувати складні завдання та адаптуватися до нових ситуацій на робочому місці й соціумі.

Психоаналіз: у контексті м'яких навичок (soft skills) можна відстежити взаємозв'язок підсвідомих процесів і особистісних конфліктів індивіда, які можуть уповільнювати розвиток навичок. Наприклад, усвідомлення своїх емоцій, допомагає у розвитку самодисципліни та емпатії.

Гуманістична психологія: у контексті м'яких навичок (soft skills), підхід підкреслює важливість саморозвитку, міжособистісних стосунків та самоусвідомлення. Наприклад, позитивне середовище сприяє розвитку особистості й допомагає у формування м'яких навичок.

Окремої уваги набуває дослідження емоційного інтелекту (EI), як складової творчої, обдарованої та креативної компоненти людини: у контексті м'яких навичок (soft skills) емоційний інтелект допомагає у розвитку критичного мислення, адекватної самооцінки, самоорганізації, швидкої адаптації та побудові міжособистісних взаємовідносин.

Другий етап. Впровадження у професійний вимір: виникнення терміну. Як зазначалося у підрозділі 1.1 нашої роботи, виникнення терміну «soft skills» відносять до реформи програми навчання підготовки військових США у 1959-1972 роках. Так, електронна база даних ERIC (Education Resources Information Center) Департаменту освіти США, містить армійський звіт Організації з досліджень людських ресурсів HumRRO-TR-73-26 від 11.1973 р. (Армія),

Вашингтон, округ Колумбія. Даний звіт ґрунтується на описі процедур робочого підрозділу SKYGUARD з удосконалення курсу підвищення кваліфікації офіцерів ППО (С-22) армії США, які ґрунтуються на описі навичок, необхідних офіцеру і сприяють ефективності виконання професійних обов'язків, а саме: цілепокладання, лідерство, командна робота, критичне мислення, таймменеджмент, керування поведінкою [59]. Описані у звіті навички набули поняття «soft skills», що означає гнучкість, змінність, і, відповідно, здатність до розвитку.

Третій етап. Розвиток Концепції: результативність застосування у бізнессередовищі.

В 1970-1980-х роках у США активізувалося вивчення м'яких навичок (soft skills) бізнес середовищем. Американські компанії починають усвідомлювати, що успішна взаємодія всередині колективу, здатність до адаптації та ефективна комунікація суттєво впливають на продуктивність, злагодженість, результативність, а технічні навички не є єдиним критерієм успіху на роботі. Це стало основою для розробки тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток й покращення м'яких навичок (soft skills), лідерства, командної роботи. Так, відомий американський освітянин, письменник, підприємець та мотиваційний спікер Стівен Річардз Кові, автор бестселеру «7 звичок надзвичайно ефективних людей» [15], підкреслює важливість м'яких навичок які пов'язані з рівнем досягнень особистісного та професійного успіху, а також з розвитком особистісних якостей. Вплив м'яких навичок (soft skills) на кар'єрне зростання

стає все більш очевидним - роботодавці розглядають розвинені гнучкі компетенції як ключовий фактор у прийнятті рішень при найму персоналу або при підвищенні в організаційній структурі. Це пов'язано з розумінням того, що на вищих ланках управління саме м'які навички (soft skills) часто визначають ефективність керівника. Так, масового вжитку термін «м'які навички» (soft skills) набув вже після 2000-х років.

Четвертий етап. Сучасний вимір: дослідження та апробація.

Сучасні економічні тренди ґрунтуються на розвитку технологій і глобалізації, що потребує більшу гнучкість, скорішу адаптивність, високу стресостійкість і витривалість, пошук конкурентних і нестандартних рішень. Згідно з дослідженнями McKinsey, більше 70% роботодавців вважають м'які навички (soft skills) важливіші за технічні знання, та що «50 відсотків керівників стикаються з бізнес-проблемами через непередбачений дефіцит навичок» [23]. Тому сьогодні роботодавці шукають кандидатів, які володіють не лише професійними знаннями, а й навичками роботи в команді, критичного мислення і емоційного інтелекту і, відповідно, потреба в розвинених м'яких навичках (soft skills) продовжує зростати.

Найбільш відомими організаціями та проектами, що досліджують та розвивають Концепцію м'яких навичок (soft skills) в Україні та Європі на сьогодні є:

- Всесвітній економічний форум (World Economic Forum), відбувається щорічно у Давосі, Швейцарія. Проводить дослідження в сфері компетенцій, і прогнозує затребувані бізнесом навички у майбутньому. Форум започаткував платформу Revolution Reskilling, яка має на меті надати одному мільярду людей кращу освіту, навички та економічні можливості до 2030 року. Платформа акцентує увагу на проблемі необхідності перекваліфікації до 2025 року половини світової робочої сили на ринку праці, а також зауважують, що багатьом учням шкіл бракуватиме навичок, необхідних для процвітання у майбутньому [27].

- Національний Еразмус+ офіс в Україні реалізує європейську програму Erasmus+. Проекти: підготовка педагогів для розвитку м'яких навичок (soft skills) у дітей дошкільного та початкового навчання; менторство та т'юторство в університетах — спрямовані на покращення працевлаштування студентів шляхом розвитку їхніх професійних і м'яких навичок (soft skills) [24].

- Експеримент на всеукраїнському рівні за темою «Формування soft skills («м'яких» навичок) здобувачів освіти академічного ліцею» на базі комунального закладу освіти «Криворізький ліцей «Джерело» Дніпропетровської обласної ради» [25].

- Міжнародний проект «Improving the efficiency of student services (IMPRESS)», який здійснювався в Україні за підтримкою Northumbria University (Newcastle), Great Britain. Завдання проекту: розробка та впровадження програми розвитку м'яких навичок (soft skills), необхідних студентам для побудови успішної кар'єри (Soft Skills (Academic Guide/Teaching Materials) Soft Skills-2) [58].

- Тезауруси здібностей, навичок і компетенцій у контексті ринку праці та освіти: Європейський класифікатор навичок (компетенцій), кваліфікацій та професій ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). Функціонує як словник і класифікує, ідентифікує та описує навички й професії, що мають відношення до ринку праці ЄС, а також освіти та навчання, містить опис 2942 професій і 13 485 навичок, пов'язаних з цими професіями [49]; Європейський словник навичок і компетенцій DISCO, охоплює понад 104000 термінів і приблизно 36 000 прикладів фраз одинадцятьма європейськими мовами, один з найбільших словників на ринку освіти та праці. [50].

Таким чином, можна сказати, що генезис Концепції м'яких навичок (soft skills) відображає еволюцію суспільних і економічних потреб, зміну потреб ринку праці й освіти, охоплює багато сфер суспільства та продовжує трансформуватися в умовах технологічного прогресу та глобальних викликів; знаходиться на етапі активного впровадження в систему навчання, має відгук у науковій спільноті і

підтримується державними інституціями, має стратегічний напрямок розвитку на рівні Держави. В той самий час потребує подальших досліджень і формулювання єдиних визначень, понять, підходів до трактування, має ґрунтуватися на наукових психологічних підходах. Запропонуємо авторське поняття Концепції. Концепція м'яких навичок (soft skills) - система єдиних понять, критеріїв та засад, яка націлена на побудову об'єктивних релевантних методів та методологій досліджень, об'єднує та надає розуміння конструкту розвитку Концепції та усім зацікавленим стейкхолдерам.

З постійним сталим цивілізаційним розвитком, на ряду з розвитком Концепції, змінюється затребуваність навичок (soft skills), складові та функції. World Economic Forum публікує щорічні звіти, в яких відображена динаміка змін навичок на ринку праці. В даному звіті [10] акцентується увага на тому, що протягом наступних п'яти років близько 44% soft skills трансформуються або будуть не затребуваними, при цьому важливість когнітивних навичок буде зростати. На підставі трансформаційних процесів навичок, відповідно, впроваджуються програми перенавчання працівників.

**Таблиця 1.1. Трансформація ключових soft skills**

|   | 2015 р.                             | 2020 р.                             | 2023-2027 рр.                                                     |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Рішення комплексних проблем         | Рішення комплексних проблем         | Аналітичне мислення                                               |
| 2 | Узгоджені дії з іншими людьми       | Критичне мислення                   | Технологічна компетентність (робота з великим обсягом інформації) |
| 3 | Управління людьми                   | Креативність                        | Креативне (творче) мислення                                       |
| 4 | Креативне (творче) мислення         | Управління людьми                   | Лідерство та соціальний вплив                                     |
| 5 | Ведення переговорів                 | Узгоджені дії з іншими людьми       | Резильєнтність, гнучкість, швидкість мислення                     |
| 6 | Контроль якості                     | Емоційний інтелект                  | Допитливість, навчання протягом життя (Lifelong Learning)         |
| 7 | Клієнтоорієнтованість               | Експертна оцінка й прийняття рішень | Мотивація і самосвідомість                                        |
| 8 | Експертна оцінка й прийняття рішень | Клієнтоорієнтованість               | Клієнтоорієнтованість                                             |
| 9 | Активне слухання                    | Ведення переговорів                 | Емпатія і активне слухання                                        |

|    |              |                 |                                        |
|----|--------------|-----------------|----------------------------------------|
| 10 | Креативність | Гнучке мислення | Екологічність і управління середовищем |
|----|--------------|-----------------|----------------------------------------|

Дані, наведені в таблиці 1.1. демонструють тенденцію змін м'яких навичок протягом 10 років з урахуванням перспективи на 2 роки, трансформацію складових навичок і функції які вони виконують [11; 44].

До прикладу, навичка «управління людьми» змінюється на «лідерство та соціальний вплив». Управління людьми має обмежений контекст і використовується переважно в установах і організаціях, функція управління людьми може забезпечуватися різними стилями, в тому числі і авторитарним. Навпаки, лідерство передбачає ведення за собою людей, особистий позитивний приклад і наявність вродженої харизми; соціальний вплив означає вплив на більшу кількість людей і наявність авторитету. Навичка «рішення комплексних проблем» трансформується у навичку «аналітичне мислення», що говорить про затребуваність у передбаченні виникнення проблем і прогнозуванні. Навичка «ведення переговорів» трансформується в «емпатію і активне слухання». Проведення переговорів припускає використання маніпулятивних технологій і застосування конкурентного стилю поведінки задля отримання бажаного результату, натомість, емпатія і активне слухання передбачає толерантне відношення до опонента й урахування його потреб. Така трансформація ключових навичок показує рух у напрямку зміни до більш «екологічного» підходу і вмінню керувати середовищем, що відповідає прогнозам аналітиків і визначається як одна з найбільш затребуваних компетенцій майбутнього.

Розглянемо детальніше сучасні ключові м'які навички (soft skills), їх основні функції та складові.

Таблиця 1.2.

### Функції та складові м'яких навичок (soft skills)

| м'які навички<br>(soft skills) | функція | складова |
|--------------------------------|---------|----------|
|--------------------------------|---------|----------|

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналітичне мислення           | аналіз та синтез отриманої інформації, пошук ефективних рішень через розуміння причиннонаслідкових зв'язків, передбачення можливих результатів на основі аналізу даних та минулого досвіду, оцінка достовірності інформації та її надійності і об'єктивності                                            | увага до деталей при аналізі великих обсягів інформації, здатність: вибудовувати аргументи, висновки на основі структури та логічної послідовності; ставити під сумнів інформацію, виділяти факти від суб'єктивних тверджень і уникати когнітивних упереджень; поєднувати елементи інформації для створення нових ідей або гіпотез |
| Технологічна компетентність   | фільтрація, орг-ція великого обсягу інформ. для виявлення важливих, релеван.даних, інтерпрет резул-тів аналізу для бізнес., наук. та соц. контекстах; інформ. підтримка рішень та прогнозів, робота в команді на основі спільного доступу до інформації, інтеграція різних технол. для досягнення цілей | інформаційна грамотність, навички роботи з великими даними (Big Data), безпека даних та конфіденційність, постійне навчання та оновлення знань у галузі технологій, освоєння нових інструментів для обробки даних та автоматизації процесів                                                                                        |
| Креативне мислення            | генерація, пошук можливостей ідей, шляхів розвитку, що раніше були невидимі;адаптація до змін, швидке реагування; вирішення проблем; інновації                                                                                                                                                          | оригінальність, генерування великої кількості різних ідей, рішень або підходів до вирішення завдання; гнучкість; допитливість; емоційна інтуїція; критичне мислення; увага                                                                                                                                                         |
| Лідерство та соціальний вплив | візія та мотивація; координація та організація; прийняття рішень; моделювання поведінки; підтримка та розвиток                                                                                                                                                                                          | емоційний інтелект, харизма, комунікаційні навички, емпатія, впливовість, вирішення конфліктів, стратегічне мислення                                                                                                                                                                                                               |

Продовження табл. 1.2.

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Резильєнтність, гнучкість, швидкість мислення | резильєнтність: психологічне відновлення, адаптація, контроль над стресом, мотивування; гнучкість: адаптація до нових ситуацій, ефективне рішення проблем, зміна планів, адаптація комунікативна; швидкість мислення: швидке прийняття рішень, реакція на зміну умов, ефективне управління багатозадачністю, миттєвий аналіз та оцінка ситуацій | резильєнтність: емоційна стабільність, позитивне мислення, ефективні соціальні зв'язки, фізичне здоров'я; гнучкість: відкритість до змін, креативність, емоційна адаптивність, когнітивна пластичність; швидкість мислення: когнітивна швидкість, концентрація, мультизадачність, логічне мислення |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Допитливість,<br>навчання протягом<br>життя | допитливість: мотивування до навчання, інновації та творчість, розвиток критичного мислення, адаптація до змін, зміцнення соціальних зв'язків; навчання протягом життя: професійний розвиток, особистісне зростання, адаптація до змін, соціальна інтеграція, інноваційна діяльність | допитливість: відкритість до нового досвіду, бажання ставити питання і шукати відповіді, спостережливість, прагнення до вирішення проблем, емоційна реакція на новизну; навчання протягом життя: самоосвіта, інформаційна грамотність, мотивація до навчання, адаптивність, цілеспрямованість |
| Мотивація і<br>самосвідомість               | мотивація: направлення діяльності, активізація дій, збереження активності, вплив на ефективність, розвиток самодисципл.; самосвідом: контроль емоцій, покращ. взаємодії, самовдосконалення, прийняття рішень, регулювання поведінки                                                  | мотивація: внутрішня та зовнішня мотивація, потреби, цінності, мета; самосвідомість: відповідальність, емоційна і соціальна самосвідомість, самооцінка, рефлексія                                                                                                                             |
| Клієнтоорієнтованість                       | підвищення задоволеності клієнтів, формування довіри, залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, покращення якості послуг, підвищення прибутковості                                                                                                                | розуміння потреб клієнта, індивідуальний підхід, комунікація, гнучкість та адаптивність, якість обслуговування, емоційна залученість, цінність для клієнта                                                                                                                                    |
| Емпатія і активне<br>слухання               | емпатія: забезпеч. емоційного зв'язку, покращення комун-ції, підвищення довіри, зменшення конфліктів, підтримка моральної поведінки; активне слухання: забезпеч. точного розуміння, підвищ.якості комунікації, сприяння емпатії, формування довіри та поваги, зниження конфліктів    | емпатія: емоційна і когнітивна емпатія, співчуття, чутливість до невербальних сигналів; активне слухання: концентрація на співрозмовнику, «зоровий» контакт, відкриті запитання, рефлексія почуттів, зворотний зв'язок                                                                        |

Продовження табл. 1.2.

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічність і управління середовищем | екологічність:соціальна відповідальність,формування екологічної культури, захист довкілля, сприяння сталому розвитку,енергоефективність;управління середовищем: моніторинг та оцінка впливу, управління ресурсами, захист екосистем, підвищення екологічної ефективності | екологічність: екологічна свідомість, екологічна етика, екологічні інновації, ресурсоощадливість, мінімізація відходів; управління середовищем:екологічний менеджмент, екологічна освіта, стратегічнепланування, сталийрозвиток, екологічне законодавство |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Отже, генезис м'яких навичок (soft skills) та самої Концепції знаходиться в постійному русі як відповідь на сучасні виклики суспільства, змінюючи поступово їхні функції, складові, значення. Психологія в цьому процесі на ряду з економікою відіграє ключову роль, забезпечуючи основу для досліджень розвитку навичок в контексті потреб людини.

### 1.3. Особливості розвитку професійних м'яких навичок (soft skills) персоналу

Як зазначалося вище, динамічні зміни на ринку праці, в економіці та суспільстві зумовлюють запит на трансформацію м'яких навичок (soft skills). Це постає викликом для сучасної психології, яка у відповідь розробляє інструментарій та методики дослідження глибинних трансформацій у мисленні й поведінці людини. Так, одна з ключових особливостей трансформації м'яких навичок (soft skills) полягає в їх тісному зв'язку з особистісним зростанням працівника. В свою чергу, зазначимо, що розвиток м'яких навичок (soft skills) не є лінійним процесом, він може включати періоди швидкого прогресу, чергуючись з періодами стагнації або, навіть, тимчасового регресу. Така динаміка пов'язана із засвоєнням нових поведінкових патернів та способів мислення і часто вимагає виходу із зони комфорту, що може, в свою чергу, викликати певний опір або дискомфорт у працівника. В цьому контексті важливу роль у розвитку м'яких навичок (soft skills) відіграє корпоративна культура компанії, яка створює умови

для розвитку навичок, підтримує і заохочує прагнення працівників до самовдосконалення. В свою чергу, рівень корпоративної культури компанії напряму залежить від розвитку самої організації та її персоналу. Можна сказати, що це взаємопов'язані процеси, які доповнюють один одного і надають поштовх для взаємної трансформації - розвиваючи організацію, розвиваються корпоративна культура її працівники і навпаки.

Однією зі складових корпоративної культури набули значення м'які навички (soft skills) працівників, необхідність їх постійного оновлення та адаптації до змін. Це вимагає від працівників та організацій постійного моніторингу тенденцій на ринку праці та готовності адаптувати свої стратегії розвитку навичок до ринку і економічних викликів (див. табл.1.1).

Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills) працівників умовно можна поділити на 4-и етапи:

1. Відбір персоналу з урахуванням розвинених м'яких навичок кандидатів;
2. Процес адаптації і навчання всередині компанії;
3. Формування професійних навичок (hard skills);
4. Оцінка сформованих навичок.

Розглянемо кожний етап окремо.

1. Відбір персоналу з урахуванням розвинених м'яких навичок кандидатів.

Умови сучасного ринку і постійної модернізації вимагають від бізнесу швидкого реагування і прагнення утримувати конкурентні позиції. Кожна компанія усвідомлює, що успіх і процвітання залежать від інвестицій грошових і інвестицій у людський ресурс, тому компанії прагнуть залучати і утримувати найкращий персонал. Служби персоналу компаній розробляють технології і методики залучення й оцінки персоналу при працевлаштуванні. Важливою складовою методик оцінки на сьогодні є аналіз наявних компетенцій, або розвинених навичок кандидатів. Варто зазначити, що оцінку наявних

компетенцій застосовують для кандидатів з попереднім досвідом роботи у відповідній галузі, або на аналогічній посаді; оцінку м'яких навичок (soft skills) застосовують для кандидатів без досвіду роботи, або на вакансії, які є унікальними і на яких є дефіцит робочої сили та підвищений попит. Роботодавці роблять акцент на м'які навички, які допомагають працівникові у короткий термін опанувати професійні навички. Підхід «насамперед навички» до найму та розвитку талантів, спирається на те, чи має хтось потрібні навички та компетенції для певної ролі, а не на те, як ці навички були набуті. Такий підхід є одним із способів подолання прогалин у навичках і полегшує ситуацію з нестачею робочої сили. Кожна компанія визначає свої ключові м'які навички (soft skills) з урахуванням галузі бізнесу, стадії розвитку компанії, корпоративної культури і конкретної виконуваної роботи (посади), на підставі чого розробляють карту компетенцій. Для успішної інтеграції працівника в команду та ефективної роботи, найчастіше виокремлюють наступні ключові м'які навички (soft skills): комунікація, лідерство, критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, командність, стресостійкість, клієнтоорієнтованість, самоменеджмент (самоорганізація), адаптація. Розкриємо коротко важливість кожної навички:

а) комунікаційні навички - сприяють злагодженій роботі команди та успішному вирішенню завдань, важливі для взаємодії з клієнтами;

б) лідерські навички - дозволяють ефективно організовувати роботу та досягати команді поставлених цілей, будувати кар'єру, вести людей за собою;

в) адаптивність - сприяє скорішому входженню в компанію, опануванню нової кваліфікації, швидкому пристосуванню до змін;

г) критичне мислення - допомагає уникати помилок, всебічно оцінювати і приймати раціональні рішення в складних ситуаціях;

д) креативність - дозволяє генерувати нові ідеї, швидко адаптуватися до змін, знаходити нестандартні рішення;

е) емоційний інтелект - сприяє самоусвідомленню, емпатії, саморегуляції,

мотивації, цілеспрямованості, побудові довірливих відносин з колегами;

є) клієнтоорієнтованість - підвищує лояльність, орієнтує на клієнта, сприяє успіху бізнесу;

ж) командність - формує взаємоповагу, підтримку, злагоджену роботу команди задля досягнення спільної мети;

з) самоменеджмент (навички самоорганізації) - виконання завдань вчасно, продуктивна праця, розстановка пріоритетів, керування часом;

и) стресостійкість (резильєнтність) - допомагає швидко відновлюватися після труднощів, залишатися спокійним і продуктивним в умовах стресу або кризових ситуацій, контролювати та управляти емоціями.

Огляд ключових м'яких навичок (soft skills) показує важливість самої концепції м'яких навичок, її активного застосування при відборі персоналу.

## 2. Процес адаптації і навчання всередині компанії.

Як зазначено у Звіті Всесвітнього економічного форуму про майбутнє робочих місць у 2023 році, 82% опитаних організацій планують прийняти стратегію навчання персоналу на робочих місцях [55]. Така тенденція сформувалася як відповідь на виклик швидко зростаючих ринків, автоматизації, технологій, конкуренції і, де система ЗВО не встигає відповідати на запит ринку. Відповідно, великі компанії, створюють власні навчальні центри, які покликані швидко і гнучке реагувати на постійні зміни трендів. Відміна корпоративних навчальних центрів від класичних ЗВО полягає в тому, що компанії зосереджуються саме на необхідних м'яких навичках (soft skills) в конкретний проміжок часу і під конкретні задачі бізнесу. Такий підхід дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

До прикладу, корпоративний університет «Академія ДТЕК» (група ДТЕК (DTEK Group) (диверсифікований енергетичний холдинг, до складу якого входять 6 бізнесів та корпоративний університет Academy DTEK) у своєму стратегічному плані роботи з персоналом робить акцент на відборі та розвитку майбутніх

лідерів компанії. За інформацією Академії 80% управлінських внутрішніх вакансій закриваються після навчання у корпоративному університеті. Навчання майбутніх керівників ґрунтується на визначені розвинутих особистих м'яких навичок (soft skills) які відповідають необхіднім ключовим компетенціям нової посади. У своєму підході до розвитку персоналу Академія виділяє такі м'які навички: критичне мислення, креативність, комунікація, командна робота, управлінські навички [40].

Запропонуємо приклад програми навчання на основі ключових м'яких навичок (soft skills), які необхідні для підвищення ефективності співробітників, покращення командної взаємодії та сприяння професійному зростанню. Програма зосереджена на комунікативних навичках, адаптивності, вирішенні конфліктів, емоційному інтелекті, критичному мисленні та лідерських якостях.

Програми навчання можуть мати кілька варіантів та етапів і застосовуються залежно від конкретної бізнес-потреби: а) входження в компанію і адаптація (welcome training) - знайомство з корпоративною культурою, стандартами, умовами, вимогами; б) навчання після оцінки персоналу (assessment centre); в) професійне навчання або перекваліфікація (reskilling).

В свою чергу застосовуються різні формати навчання: тренінги, відеолекції, мозкові штурми, Blended Learning та Micro-learning, індивідуальне навчання, навчання на робочому місці, самостійне навчання, гейміфікація, наставництво, симуляції, case study та інші. Програма розвитку може застосовуватися як для нових працівників при входженні в компанію, так і для вже працюючого персоналу, в такому випадку «вступний модуль» не застосовується. Тривалість програми: 31 година.

**Таблиця 1.3. Програма розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників**

| модуль | ціль | методи | трив-сть |
|--------|------|--------|----------|
|--------|------|--------|----------|

|                                                     |                                                                                                             |                               |          |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| Вступний модуль: welcome training огляд soft skills | знайомство з корп.культурою, умовами, стандартами, вимогами; навичками, які розвиває компанія у працівників | лекція, відео-фільм, дискусія | 2 години |
| Комунікативні навички                               | покращення здатності до комунікації та співпраці                                                            | рольові ігри, кейси           | 4 години |
| Емоційний інтелект                                  | розуміння і управління емоціями, підвищення стресостійкості                                                 | тести, завдання, обговорення  | 6 годин  |

Продовження табл 1.3.

|                                      |                                                          |                                                                       |          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| Адаптивність та гнучкість            | навчання швидко адаптуватися до змін                     | практичні вправи, симуляції                                           | 3 години |
| Критичне мислення                    | розвиток навичок вирішення проблем та аналізу інформації | робота в групах, мозкові штурми                                       | 6 годин  |
| Лідерські навички                    | формування лідерських якостей та управління командою     | рольові ігри, практичні вправи, case study                            | 6 годин  |
| Фінальний модуль: оцінка soft skills | оцінка прогресу і планування подальшого розвитку         | самооцінка, оцінка методом 360 градусів, індивідуальний план розвитку | 4 години |

### 3.Формування професійних навичок (hard skills).

Розвиток м'яких навичок (soft skills) на робочому місці є основою для розширення та вдосконалення професійних навичок через постійну практику та збагачення досвідом на робочому місці, допомагає у формуванні професійних компетенцій та перетворені на компетентність через їхнє постійне застосування у реальних робочих ситуаціях. Таким чином, м'які навички (soft skills) виступають підґрунтям задля професійного становлення:

а) комунікативні навички → технічне спілкування: оволодіння технічними аспектами спілкування під час переговорів з клієнтами, написання технічної документації та формулювання у професійних презентаціях;

б) критичне мислення → аналітичні навички: здатність до систематичного аналізу даних, виявлення закономірностей та проблем, покращення бізнеспроцесів, опрацювання великого обсягу даних;в);

в) лідерство → управлінські навички: формуються як м'які навички (soft skills) через вміння мотивувати команду, налагоджувати співпрацю та вирішувати конфлікти. З часом допомагає розвинути управлінські hard skills: планування, бюджетування, делегування завдань, керування ресурсами;

г) адаптивність → навички роботи з технологіями: демонструють високу адаптивність до змін, з легкістю освоюють нові технологічні інструменти на робочому місці. Ця гнучкість у навчанні новим технологіям може перетворити м'які навички (soft skills) адаптивності на технічні hard skills в різних сферах, таких як робота з новим програмним забезпеченням чи інструментами управління проектами;

д) емоційний інтелект → керування персоналом: дозволяє співробітнику розуміти емоції та мотиви інших людей. З часом це може трансформуватися в технічні навички управління персоналом - прийняття рішень щодо найму, коучинг, оцінка продуктивності і навіть юридичні аспекти взаємодії з персоналом.

Досліджуючи процес трансформації м'яких навичок (softs kills) у професійні навички, можна сказати, що таким чином формуються професійні hard skills працівників. Здебільшого, сучасні підприємства усвідомлюють актуальність й значимість навчання всередині компанії, та активно використовують програми розвитку персоналу з подальшим оцінюванням ефективності.

#### 4. Оцінка сформованих навичок.

Оцінка навичок після навчання є важливим інструментом і етапом навчального процесу не тільки для моніторингу навчального процесу, але й для покращення

його ефективності в майбутньому з кількох причин. Процес оцінювання дає можливість отримати працівникові неупереджений «зворотний зв'язок» відносно своїх професійних компетенцій і компетентності. Оцінювання, як елемент навчання має кілька цілей і вирішує такі завдання:

а) вимірювання ефективності навчання: допомагає визначити, наскільки було успішним навчання, виміряти, чи засвоїли співробітники нові навички та знання для застосовування на практиці, що дозволяє зрозуміти, чи досягла програма навчання своїх цілей;

б) виявлення прогалин у знаннях: допомагає виявити, які аспекти навчання не були засвоєні повністю або потребують додаткової підтримки, що допомагає коригувати подальші програми тренінгів або організувати додаткове навчання для покращення результатів;

в) мотивація: допомагає співробітникам зрозуміти, розвиток професійної підготовки, що стимулює їх до подальших дій і вдосконалення, оскільки вони можуть бачити свої досягнення і розуміти, які навички потрібно розвивати;

г) визначення ефективності інвестицій: вимірює рентабельності інвестицій (ROI) у навчальні програми - якщо співробітники демонструють покращені результати після навчання, це означає, що ресурси компанії (час, гроші, зусилля) були використані ефективно;

д) покращення продуктивності: допомагає визначити, наскільки здобуті навички впливають на продуктивність, що дозволяє виявити кореляцію між новими навичками результатами роботи і може допомогти у плануванні майбутніх навчальних програм для різних груп працівників;

е) стратегічне планування розвитку: на основі результатів оцінки навчання планується довгострокова програма, яка враховує навички які вже опановані, та які потребують подальшого розвитку, компанія може адаптувати свої програми розвитку під реальні потреби ринку і бізнесу.

На сьогодні існує безліч апробованих оціночних методик, кожна з яких, має свою специфіку і мету, деякі компанії створюють свої власні методики, спираючись на корпоративні стандарти, специфіку роботи, галузь; враховують вік та досвід роботи. Наведемо оціночні методики, які пов'язані з м'якими навичками (soft skills) і є найбільш застосовуваними та результативними.

Таблиця 1.4.

### Оціночні методики професійних навичок

| методика                                   | мета                                                                      | методи                                                                                                                                     | приклад                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка компетенцій (Competency Assessment) | оцінити рівень володіння ключовими компетенціями, необхідними для праці   | визначення комп-цій (лідерство, комунікації, налітичні здібності), оцінка відповідності компетенцій потребам компанії                      | оцінка лідерських навичок менеджера спостерегаючи за управлінням командою                                                      |
| Метод кейсів (Case Study Method)           | оцінити розвиток soft skills через аналіз реальних або вигаданих ситуацій | пропонується кейс (ситуація), яка містить певну проблему або виклик на робочому місці, визначити основні проблеми та запропонувати рішення | стратег. роботи з клієнтами рішення для усунення проблем, оцінюються навички спілкування, робота в команді та прийняття рішень |

Продовження табл. 1.4.

|                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                                    |                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка потенціалу (Potential Assessment)                                  | визначити потенціал працівника для зростання в компанії та можливість зайняти вищу посаду            | аналіз професійних досягнень, участь у програмах розвитку, оцінка здатності до лідерства та стратегічного мислення | оцінка співробітника перед підвищенням на керівну посаду                         |
| Оцінка за компетенціями та поведінковими моделями (Behavioral Assessment) | оцінити поведінку працівників у різних робочих ситуаціях і їхню відповідність корпоративній культурі | спостереження за поведінкою, ситуаційні завдання, симуляції                                                        | оцінка працівника під час конфліктних ситуацій або при ухваленні важливих рішень |

|                                                |                                                                                               |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка через симуляції (Assessment Centers)    | Оцінити softskills працівників в умовах, максимально наближених до реальних робочих ситуацій. | симуляція завдань або вправ, які відображають типові робочі ситуації, спостереження і оцінка поведінки, навичок лідерства, комунікації, стресостійкості та здатності вирішувати проблеми | рольова гра, де доручено керувати проектом під час критичної ситуації, оцінюються навички управління командою, прийняття рішень і комунікація |
| Психометричне тестування                       | оцінити психологічні та когнітивні характеристики працівників                                 | психометричні тести для вимірювання інтелекту, особистісних рис, мотивації та поведінкових аспектів                                                                                      | тест на рівень стресостійкості або емоційного інтелекту для працівників                                                                       |
| Оцінка за результатами (Performance Appraisal) | визначити, наскільки ефективно працівник виконує свої робочі обов'язки                        | використовується аналіз продуктивності встановлення та досягнення цілей (KPI, OKR), оцінка за результатами виконання конкретних завдань або проектів                                     | щорічна оцінка досягнень працівника на основі планових показників продажів або виконаних проектів                                             |

Кожен процес навчання і формування нових навичок потребує закріплення і «зворотного зв'язку». Перехід до застосування набутих компетенцій відбувається поступово протягом певного часу, тобто працівник адаптується в процесі роботи до нових професійних навичок, закріплюючи і спостерігаючи процес опанування, доводячи до автоматизму. Після закріплення нових навичок і адаптації, з'являється потреба у працівника до поглиблення цих навичок й знань, що формує нові виклики до розвитку інших м'яких навичок (soft skills), тобто має колоподібних рух (див. рис.1.2.). Таким чином відбувається безперервне навчання - Lifelong learning, навчання протягом життя [12].



Рис.1.2. Модель розвитку професійних навичок

Варто відмітити, що в процесі навчання, розвитку та оцінки м'яких навичок (soft skills) і професійних навичок (hard skills) психологія надає розуміння таким психологічним процесам працівників як самотивація до розвитку, саморефлексія, розуміння поведінкових моделей, рівень адаптації до змін, розвиток емоційного інтелекту. Отже, психологія забезпечує глибше розуміння процесів навчання, розвитку і оцінки навичок, дозволяючи ефективно використовувати їх у реальних робочих ситуаціях.

### Висновки до розділу 1

Огляд проблематики концепції м'яких навичок (soft skills) підтверджує актуальність розвитку наукового напрямку та показує стійку зацікавленість і залученість державних установ, бізнес-середовища, наукової спільноти.

Концепція м'яких навичок (soft skills) є актуальною і нагальною, знаходиться на етапі активного впровадження у систему навчання.

Генезис Концепції м'яких навичок (soft skills) відображає еволюцію суспільних і економічних потреб, зміну потреб ринку праці, охоплює багато сфер

суспільства та продовжує трансформуватися в умовах технологічного прогресу та глобальних викликів. Генезис м'яких навичок (soft skills) знаходиться в постійному русі як відповідь на сучасні виклики суспільства, змінюючи поступово їхні функції, складові, значення. Психологія в цьому процесі на ряду з економікою відіграє ключову роль, забезпечуючи основу для досліджень розвитку навичок в контексті потреб людини.

Аналіз дефініції «м'яка навичка» показав, що не існує єдиного сформованого академічного визначення поняття і підходів до оцінки м'яких навичок (soft skills), хоча налічує багато наукових праць на цю тематику, що потребує подальших досліджень і формулювання єдиних визначень, понять, підходів до трактування й оцінки.

Запропоновано авторську модель формування професійних навичок «Модель розвитку професійних навичок» (див.рис. 1.2), яка показує що в процесі навчання, розвитку та оцінки м'яких навичок (soft skills) і професійних навичок (hard skills) психологія надає розуміння таким психологічним процесам працівників як самомотивація до розвитку, саморефлексія, розуміння поведінкових моделей, рівень адаптації до змін, розвиток емоційного інтелекту. Також, як відгук на дослідження наукової спільноти запропоновано авторські визначення понять «м'яка навичка» (soft skills) та «Концепції м'яких навичок».

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

### РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS) ПРАЦІВНИКІВ

### ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕРРО МІНЕРАЛЗ»

#### 2.1. Методологічні принципи та підходи до дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) персоналу

Як зазначалося у першому розділі даної роботи (див. табл. 1.4. «Оціночні методики професійних навичок»), існує багато методик для оцінки навичок у професійній сфері. Ці методики використовує переважно бізнес-середовище і вони відрізняються від наукових психологічних досліджень особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills), мають свої метрики оцінки і вимірювання показників. Навички ґрунтуються на особистісних якостях, де психологія досліджує окремі психологічні процеси людини і як вони відображаються та впливають на якості індивіда та його поведінку. Тоді як вимірювання навичок працівників потребує комплексної оцінки, де враховуються усі складові конкретної м'якої навички (soft skills). До прикладу, така навичка як «адаптивність» (здатність швидко реагувати на зміни як зовнішні, наприклад, робочі умови; так і внутрішні, наприклад, емоції, стрес), містить такі властивості людини як емоційна стійкість, когнітивна гнучкість, толерантність до невизначеності, саморегуляція, швидкість прийняття змін, здібності до навчання, резильєнтність.

Розглянемо на прикладі навичку «критичне мислення» Щоб дослідити рівень розвитку навички, необхідно проаналізувати багато складових, таких як: здібність до аналітичного мислення, до оцінки аргументів, до саморефлексії, рівень розвитку творчого мислення, здатність приймати рішення. Цікавим буде те, що в свою чергу, кожному зі складових критичного мислення можна оцінити ще за кількома складовими. Так, вимірюючи «творче мислення» («мислення творче - один з видів мислення, що характеризується створенням суб'єктивно нового продукту і новоутвореннями в ході самої пізнавальної діяльності. Ці новоутворення стосуються мотивації, цілей, оцінок і змістів. Творче мислення відрізняється від процесів застосування готових знань і умінь, що називаються репродуктивним мисленням». [38, с.253-254]), як складову критичного мислення, досліднику необхідно оцінити рівень мотивації індивіда, емоційну гнучкість,

здатність до ризику, відкритість до нового, внутрішні психічні процеси: включаючи мислення, пам'ять, сприйняття, рішення, мовлення та навчання.

Схематично цей процес можна представити наступним чином (див. рис.2.1.)

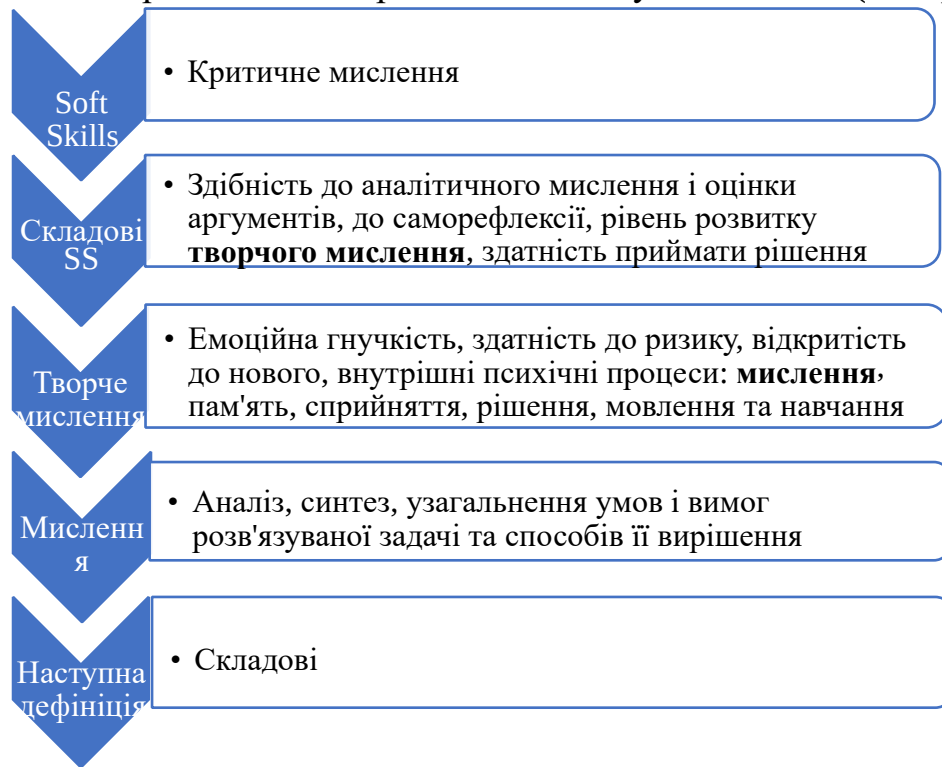


Рис. 2.1. Рівні оцінки навички

Рисунок 2.1. показує, що досліджуючи кожну дефініцію складової окремої навички, можна розглядати і оцінювати глибинні психічні процеси людини до нескінченності. Так, оцінюючи мислення як складову творчого мислення можна досліджувати далі здібність до аналізу і пізнавальної діяльності («мислення - один з вищих проявів психічного, процес пізнавальної діяльності індивіда, який характеризується узагальненим і опосередкованим відображенням дійсності; це аналіз, синтез, узагальнення умов і вимог розв'язуваної задачі та способів її вирішення...» [38, с.252]).

Аналіз процесу дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills), показує, що можна розглядати дослідження психологічних особливостей конкретної навички на глибинному рівні психіки, будуючи певні взаємозв'язки, припущення і прогнози до поведінкових моделей працівника. Це

трудомісткий підхід, потребує багато часу і підготовлених фахівців, що з точки зору бізнеса не виправдано фінансовими інвестиціями і поверненням (ROI). Тому в оцінці м'яких навичок (soft skills) персоналу, бізнес використовує уніфіковані методи, які спрямовані на загальне тлумачення поведінкової моделі.

Огляд джерел з проблематики досліджень у психології, надає можливість виокремити ще фактори, які впливають та ускладнюють точність і надійність вимірювання психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників. А саме:

1. залежність від контексту: м'які навички (soft skills) можуть по-різному проявлятися в різних ситуаціях та культурних контекстах, що ускладнює узагальнення результатів;
2. взаємозв'язок з іншими навичками: вплив м'якої навички (soft skills) важко ізолювати від інших факторів, таких як досвід чи освіта;
3. суб'єктивність оцінки: важко виміряти об'єктивно м'які навички (soft skills), оскільки вони пов'язані з особистісними рисами, поведінкою та емоціями;
4. методологічні складнощі: психометричні інструменти мають обмеження в точності оцінки таких якостей, як емпатія чи лідерство;
5. індивідуальні відмінності: люди по-різному розвивають м'які навички (soft skills) залежно від особистих характеристик, що ускладнює створення універсальних моделей або програм навчання;
6. тривалість розвитку: м'які навички (soft skills) зазвичай формуються протягом тривалого часу, що ускладнює їх оцінку на початкових етапах розвитку;
7. зміна в умовах праці: вплив зовнішніх умов, таких як технологічні зміни або корпоративна культура, може перешкоджати розвитку м'яких навичок (soft skills) або змінювати вимоги до них [52];

8. багатомірна складова навички: деякі навички включають в себе багато особистісних психологічних параметрів, такі як творче мислення (див. рис 2.1), що ускладнює процес оцінки;

9. повторюваність і подвоєння складових навичок: лідерство - гнучкість, адаптивність – гнучкість; комунікабельність - толерантність, командна робота - толерантність.

Водночас, оцінка м'яких навичок (soft skills) персоналу, методиками, які розробляються у бізнес-середовищі не можуть бути відокремленими від наукових підходів і мають ґрунтуватися на методологічних засадах досліджень, забезпечуючи релевантність оцінки. Зазначимо, що психологічні дослідження забезпечують наукову глибину, методологічні принципи, яких ґрунтуються на наукових стандартах, що забезпечують об'єктивність і надійність результатів, а саме:

1. об'єктивність: дослідник має уникати особистого впливу на результати та залишатися неупередженим;

2. надійність: результати повинні бути відтворюваними за аналогічних умов іншими дослідниками;

3. валідність: дослідження має точно забезпечувати результати і вимірювати те, на що воно спрямоване;

4. системність: використання систематичного підходу до збору і аналізу даних;

5. детермінізм: поведінка людини є причинно обумовленою і залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників;

6. розвиток: психологічні процеси і явища розглядаються в контексті їхнього розвитку та змін з часом;

7. індивідуальність: важливо враховувати індивідуальні відмінності під час дослідження, тому що кожна людина є унікальною;

8. етичність: важливо дотримуватись етичних норм, таких як інформована згода та конфіденційність;

9. активність суб'єкта: визнає, що людина є активним учасником процесу дослідження, здатна змінювати свою поведінку і реагувати на дослідницькі умови.

Бочелюк В.Й. та Бочелюк В.В. зауважують, що існує розрив практики і теорії, який збільшується і загрожує негативними наслідками для всієї психологічної науки і що неувага до теорії розкладає науку зсередини [3]. Враховуючи це зауваження, варто зазначити, як зазначалося вище, що Концепція Soft Skills спирається на різні психологічні підходи і напрями, застосовуючи частково, цілком або у поєднанні психологічні методи дослідження.

Наведемо деякі з них, що зустрічаються в оцінці м'яких навичок працівників:

- організаційний метод дослідження - лонгітюд;
- емпіричні методи - спостереження, самоспостереження;
- психодіагностичні методи - тести, соціометрія, інтерв'ю;
- експериментальні методи - метод моделювання.

Збірник методичного видання «Психологу для роботи. Діагностичні методики» містить психодіагностичні методики, які спрямовані на вивчення особливостей індивіда і відповідають оцінці розвитку деяких м'яких навичок (soft skills) або їхніх складових. Зокрема оцінюється мотивація, виявляються міжособистісні взаємини в колективі, досліджується креативність, здібності та інтелект, комунікативні й організаторські схильності, адаптивність, аналітичне мислення та інше [17].

Отже, можна сказати, що оцінка м'яких навичок (soft skills) персоналу:

- ґрунтується на наукових підходах;
- поєднує елементи психологічних методів дослідження;
- використовує узагальнений підхід;
- утворює синтез;

- відноситься до методів міждисциплінарного дослідження;
- належить до прикладної форми дослідження;
- корелює з психологічною діагностикою;
- відповідає класифікації психологічних досліджень за тривалістю (довгострокові, короткострокові, експрес-дослідження); - містить риси редукції.

Розкриємо деякі поняття

«Узагальнення – процес встановлення загальних властивостей і ознак предметів...» [3, с. 62].

«Метод міждисциплінарного дослідження - сукупність ряду синтетичних, інтеграційних способів (які виникли як результат поєднання елементів різних рівнів методології), спрямованих головним чином на різні наукові дисципліни...» [3, с. 56].

«Синтез (грецьк. synthesis - з'єднання) - цей метод дослідження дозволяє здійснювати з'єднання елементів (частин) об'єкта, розчленованого в процесі аналізу, встановлювати зв'язки між ними і пізнавати об'єкти дослідження як єдине ціле. Синтез - це не довільне з'єднання частин, шматочків цілого, а діалектичне ціле з виділенням суті. Для сучасної науки синтез характерний не тільки всередині, а і міждисциплінарний синтез, а також синтез науки та інших форм суспільної свідомості. Результатом синтезу є абсолютно нове утворення, властивості якого не є тільки зовнішнє об'єднання властивостей компонентів, але також і результат їх внутрішнього взаємозв'язку і взаємозалежності...» [3, с. 57–58].

«Психологічна діагностика» - галузь досліджень, пов'язана з кількісною оцінкою і точним якісним аналізом психологічних властивостей і станів людини за допомогою науково перевірених методів, що дають достовірну інформацію про досліджуваного» [26, с. 240].

«Принцип редукції означає пізнання деякої цілісності, системи, «складності» через пізнання простіших її складових, тобто частин елементів; передбачає приведення деяких даних, задач, процедур у зручний для їх аналізу або рішення вигляд. Наприклад, психічне зводиться до фізіологічного, біохімічного, біофізичного. Інакше кажучи, принцип редукції являє собою пізнання деяких інтегральних властивостей досліджуваних об'єктів (систем) через складові їхніх частин» [33, с. 60].

Наведемо окремі поняття і етапи психологічних досліджень що корелюють з процедурою оцінки м'яких навичок працівників і відповідають науковим методологічним засадам досліджень.

«Методика - це конкретне втілення методу як способу організації взаємодії суб'єкта і об'єкта дослідження на основі конкретного матеріалу і процедури» [33, с.68].

«Метод - це спосіб, за допомогою якого можна отримати наукові факти, зафіксувати їх, проаналізувати, але завжди це той самий спосіб, який веде до розкриття закономірностей» [22, с.42].

«Методологія дослідження - це система принципів і способів організації та побудови теоретичної діяльності» [31, с.16].

«Метод дослідження - це шлях дослідження, що виходить із загальних теоретичних уявлень про сутність явища, що вивчається» [31, с.16].

«Методика психологічного дослідження - сукупність методів застосованих у конкретному дослідженні, спрямованих на досягнення мети і рішення його завдань, які визначаються відповідною їм методологією» [31, с.17].

Етапи психологічного дослідження базуються на загальних наукових принципах і складаються з кількох послідовних кроків:

1. формулювання проблеми: етап дослідження полягає у визначенні мети, об'єкта та предмета дослідження. Це допомагає окреслити ключове питання, яке необхідно дослідити, і є фундаментом для розробки гіпотези;

2. висування гіпотез: дослідник висуває гіпотези - передбачення того, які результати можуть бути отримані. Гіпотези мають бути конкретними, перевіреними та обґрунтованими;

3. визначення процедури дослідження: визначаються конкретні методи і методика дослідження, етапи. Можливості дослідника безмежні доти, доки він ретельно може здійснювати відповідний експериментальний контроль;

4. збір даних: використовуються методи необхідні для перевірки гіпотези, такі як тести чи опитування, спостереження, експерименти;

5. аналіз даних: задля перевірки достовірності та точності результатів і співвідношення з висунутою гіпотезою, дані піддаються математичному або статистичному аналізу;

6. формулювання висновків: на основі отриманих результатів, дослідник робить висновки щодо підтвердження або спростування гіпотези. Це допомагає зробити рекомендації для подальших досліджень або практичного застосування [13].

Ґрунтуючись на наукових положеннях розглянемо відповідність процедури оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників у бізнес-середовищі, простежимо взаємозв'язок.

Таблиця 2.1.

**Етапи оцінки навичок у порівнянні з науковим підходом**

| № | етап науково дослідження | опис у науковому дослідженні                                  | аналогічний етап оцінки навичок у бізнесі                                   | приклади підходів               | складові дослідження                                                               |
|---|--------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Формулювання проблеми    | визначення ключових питань для дослідження що саме вивчається | визначення ключових навичок, необхідних для конкретної ролі або організації | низькі показники відділу продаж | проведення аналізу потреб компанії, визначення пріоритетних soft skills для оцінки |

|   |                                  |                                                                                    |                                                                                          |                                                                                                 |                                                                                                   |
|---|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Висування гіпотез                | формулювання припущень про очікувані результати                                    | висування припущень про взаємозв'язок між soft skills і ефективністю працівників         | припущення: співробітники з розвинутими комунікаційними навичками краще взаємодіють з клієнтами | створення аналітичної моделі, заснованої на припущеннях про вплив soft skills на результативність |
| 3 | Планування процедури дослідження | вибір методів і інструментів для збору даних визначення вибірки та процедур оцінки | вибір методів оцінки soft skills для кожної категорії працівників, або категорії навичок | вибір методів, наприклад 360°тести, інтерв'ю, симуляції, Assessment Center                      | складання плану оцінки, вибір методів збору даних, визначення критеріїв та метрик оцінки          |

Продовження табл 2.1.

|   |                        |                                                                     |                                                                                                         |                                                                                                                            |                                                                                                                |
|---|------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Збір даних             | використання методів збору інформації: опитування, експерименти     | проведення процедури оцінки, збір даних за допомогою методик                                            | оцінка 360° Assessment Centers, психометричні тести                                                                        | проведення опитувань, тестувань та інтерв'ю; збирання даних від керівників, колег, клієнтів                    |
| 5 | Аналіз даних           | обробка даних і перевірка гіпотез за допомогою статистичних методів | аналіз результатів оцінки soft skills, виявлення сильних/слабких сторін працівників, прогалин у знаннях | статистичний аналіз результатів тестів, зворотній зв'язок від колег                                                        | використання програм для аналізу даних (SPSS, Excel), побудова графіків і діаграм для візуалізації результатів |
| 6 | Формулювання висновків | висновки про підтвердження або спростування гіпотез                 | оцінка розвитку soft skills у співробітника рекомендації щодо подальшого розвитку                       | визначення стратегій навчання та розвитку навичок, формування резерву, розробка мотиваційних програм визначення «талантів» | оформлення результатів у вигляді звітів, рекомендацій для подальшого навчання, розвитку                        |

Таблиця 2.1. показує взаємозв'язок підходів до оцінки м'яких навичок soft skills персоналу з методологією, яка використовується у наукових дослідженнях. Так, методом удослідження, оцінки та розвитку м'яких навичок (soft skills) є

інструмент, або спосіб, який використовується для досягнення мети (наприклад, тренінги, симуляції); методологією є загальні підходи або система принципів, на основі яких вибираються і використовуються методи (наприклад, як навчати або досліджувати); методами дослідження є конкретні способи збору й аналізу інформації для оцінки рівня розвитку або ефективності м'яких навичок (soft skills) (наприклад, опитування, інтерв'ю, тестування).

Розбіжності спостерігаються у глибині дослідження вивчаємої навички, а також об'єктивності та точності результатів дослідження. Розвиток напряму досліджень м'яких навичок (soft skills) створює попит на навчання і сертифікацію експертів у цієї сфері. Так, на сьогодні існують спеціалізовані центри, які займаються навчанням і сертифікацією експертів з оцінки, і підходи до навчання яких, враховують наукові підходи до досліджень, зокрема мають методи та методологію оцінки і розвитку працівників:

Глобальна організація EY (Ernst & Young Global Limited) [7], яка використовує метод оцінки «360/720 градусів» та власну адаптовану бібліотеку компетенцій;

Академія PwC (PricewaterhouseCoopers) програма CIPD [2], яка базується на міжнародно визнаній системі кваліфікацій та New CIPD Profession Map, що включає оцінку навичок управління талантами, винагороди за ефективність та управління трудовими відносинами;

LinkedIn мережа професійних контактів по всьому світу [19], яка застосовує LinkedIn Skills Assessments (тести навичок) для валідації компетенцій через самостійні (unproctored) оцінювання, а також пропонує курси для підготовки до сторонніх сертифікаційних іспитів;

Глобальна організаційна консалтингова фірма Korn Ferry [6], яка відома своєю запатентованою методологією Hay Group (Hay Method) для оцінки посад (на основі «знань», «вирішення проблем» та «відповідальності») та інструментом

Korn Ferry Assessment of Leadership Potential (KFALP) для оцінки лідерського потенціалу.

З огляду на те, що здобуті компетенції необхідні експерту у майбутньому при реалізації проекту оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників, навчання технологіям оцінювання навичок потребує від майбутнього експерта знань і підготовки в області психології, менеджменту, статистиці, соціології, економіки,

У першому розділі даної роботи були наведені «Оціночні методики професійних навичок» (див. табл.1.4) які застосовують у бізнес-середовищі для оцінки працівників. Додамо ще кілька методів, які розроблені психологами і консультантами у сфері м'яких навичок (soft skills) і що мають зв'язок між наукою і застосуванням на практиці.

1. Поведінкове інтерв'ю (інтерв'ю за компетенціями) вважається надійним і водночас простим інструментом завдяки виокремленню конкретної необхідної навички і стандартизованим питанням. Методика зосереджена на реальних життєвих або професійних прикладах, фокусується на поведінці і застосовуванні індивідуальних м'яких навичок (soft skills) працівника, дозволяє оцінити такі навички (ключові компетенції), як лідерство, комунікація, вирішення проблем, робота в команді, адаптивність тощо і отримати зворотній зв'язок від інтерв'юєра щодо подальшого розвитку і удосконалення м'яких навичок.

2. Working Styles Assessment (Оцінка робочих стилів), розроблена Меліссою А. Мессер (MHS) і Хізер Урексой (PhD) [60], методика оцінює риси особистості, які безпосередньо впливають на продуктивність у робочому середовищі, вимірює 18 різних аспектів робочих стилів, які згруповані у категорії, такі як мотивація, міжособистісні навички, адаптивність, відповідальність та вміння вирішувати проблеми. Інструмент допомагає зрозуміти, наскільки робочий стиль працівника відповідає вимогам певної

посади, може використовуватися при формуванні кадрового резерву, навчанні, відборі кандидатів.

3. Оціночна методика «Велика п'ятірка» (Big Five Personality Traits) Льюїса Голдберга [42] є розповсюдженим інструментом для оцінки м'яких навичок (soft skills), аналізує основні риси особистості, які безпосередньо впливають на міжособистісні стосунки. Методика стандартизована і визнана у психології, а також застосовується в різних професійних сферах для оцінки персоналу, має високий рівень об'єктивності. Завдяки Big Five можна оцінити розвиток і прояв таких м'яких навичок (soft skills), як лідерство, комунікація, стресостійкість і адаптивність, креативність, самоорганізація, командна робота, комунікація.

4. Методика NEO PI-R (психологічний тест Revised NEO Personality Inventory) [20] розроблена П. Костою (P. Costa) та Р. МакКреєм (R. McCrae) яка оцінює п'ять основних факторів особистості за моделлю "Велика п'ятірка" (Big Five). Методика заслуговує уваги і може бути застосована для оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників. Тест містить 30 підшкал які згруповані у 6-ти шкалах кожного з 5-ти основних факторів. Результати даної методики допомагають визначити, наскільки працівник проявляє важливі для роботи навички через особистісні риси.

Наряду з розповсюдженими методиками оцінки м'яких навичок (soft skills) існують онлайн ресурси, які містять тести і опитувальники для оцінки навичок як для самостійного розвитку, так і для оцінки працівників.

1. Brilliant Assessment [43] - платформа дозволяє створювати та налаштовувати оцінки для індивідуальних і командних досліджень, дає можливість автоматично генерувати детальні персоналізовані звіти на основі оцінок, включаючи текстові відгуки, графіки та аналіз даних. Платформа підтримує різні типи оцінок, такі як 360-градусні, індивідуальні та командні, а також забезпечує створення власних звітів.

2. PAR (Psychological Assessment Resources, Inc.) [54] - американська компанія, яка спеціалізується на розробці та поширенні психометричних інструментів для оцінки особистісних рис, когнітивних здібностей, пропонує широкий спектр тестів для професійної оцінки у сферах психології, освіти, людських ресурсів та кар'єрного консультування.

3. Skills Base [57] - платформа для управління навичками, що дозволяє організаціям ефективно оцінювати, відстежувати та розвивати навички працівників, пропонує функції для створення профілів навичок, аналітичні звіти, візуалізацію прогресу розвитку співробітників, створювати критерії рейтингу, а також інструменти для оптимізації командних проєктів і управління талантами.

Розглянувши методологічні принципи та підходи до дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників, можна виокремити переваги і недоліки наукового та практичного підходів оцінки навичок.

Таблиця 2.2.

#### Аналіз наукового та практичного підходів оцінки навичок

| критерій       | наукові психологічні методи                                     | практичні методи у бізнесі                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| переваги       |                                                                 |                                                                                    |
| Об'єктивність  | методи стандартизовані й науково обґрунтовані                   | методи дають багатовимірний погляд на навички працівника                           |
| Глибина оцінки | детальне вивчення особистісних рис, які пов'язані з soft skills | спостереження в реальних робочих ситуаціях оцінюють прикладне застосування навичок |

Продовження табл. 2.2.

|                |                                                                        |                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Надійність     | висока надійність завдяки стандартизації та повторюваності результатів | реальні робочі сценарії можуть дати актуальну інформацію про soft skills у дії     |
| недоліки       |                                                                        |                                                                                    |
| Суб'єктивність | відповіді респондентів можуть бути суб'єктивними особливо в самозвітах | оцінка залежить від експерта, думки колег і керівників, що може бути необ'єктивним |

|                           |                                                                                   |                                                                                         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Контекстуальна залежність | результати можуть не завжди враховувати специфіку конкретної робочої ситуації     | відсутність глибокого аналізу особистісних рис, оцінюється лише фактична поведінка      |
| Трудомісткість і витрати  | потребують ресурсів і часу на проведення та аналіз інтерв'ю, спостереження, тести | впровадження може бути простішим, але залежить від робочого графіку та динаміки команди |

Отже можемо зробити висновок, що методи оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників у бізнес-середовищі ґрунтуються більшою мірою на предметних положеннях, поєднуючи науково обґрунтовані методи і сучасний практичний досвід, мають свої методологію і методики. Водночас мають узагальнений характер і риси об'єктивації на рівні бізнес потреб. Так, психологічне дослідження вивчає складності людської психіки та поведінки, але може бути абстрактним для бізнесу, оцінка soft skills у бізнесі фокусується на прикладних результатах, але часто не враховує внутрішні психологічні процеси.

## 2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills)

У межах магістерського проекту нами досліджено взаємозв'язок аналітичного мислення з кар'єрним зростанням працівників у компанії. В якості інструменту дослідження було використано метод тестування за допомогою: «Опитувальник «Стилі мислення» (Р.Бремсон, А.Харісон, адаптовано А.Алексєєвим). Опитувальник призначений для визначення пріоритетного способу мислення, а також манери ставити запитання і приймати рішення (Додаток А); «Тест: Аналітичне мислення» (автор О. Кліменкова) (Додаток В). Методика «Опитувальник стилю мислення» призначений для визначення і прогнозування успішності в конкретних видах професійної діяльності, яким відповідають. Визначення Аналітичного мислення у методиці ґрунтується на

досліджені п'яти базових типів мислення, кожен з яких володіє специфічними характеристиками. Опитувальник містить 18 питань і п'ять варіантів відповідей на кожне питання які характеризують пріоритетний стиль мислення. На бланку відповідей поряд з кожним закінченням проставляються бали: 5, 4, 3, 2, або 1, що вказують на ту ступінь, в якій дане закінчення може стосуватися респондента: від 5 (найбільше підходить) до 1 (найменше підходить). Кожний номер (бал) повинен бути використаний лише один раз в групі з п'яти закінчень.

«Тест: Аналітичне мислення» розроблено спираючись на загальні корпоративні правила і політику, підходи до керування підприємством, відображає внутрішні процеси компанії та з урахуванням поведінкових моделей людини у повсякденному житті. Тест заснований на виявленні складових, що характеризують м'яку навичку «Аналітичне мислення», містить 35 тверджень які мають три можливих закінчення з присвоєнням оцінки вірно – 2 бали, частково вірно - 1 бали, не вірно - 0 бал. Мінімальна оцінка стилю мислення дорівнює – 0 балів, максимальна - 70 набраним балам і показує рівень розвитку аналітичного мислення.

У дослідженні взяли участь 47 працівників різних підрозділів підприємства ТОВ «Ферро Мінералз», стаж роботи яких у компанії перевищує 8 років. Усі учасники протягом професійної діяльності продемонстрували кар'єрну динаміку, отримавши вертикальне або горизонтальне просування в структурі підприємства (представники вищого керівництва, ланки середнього менеджменту та провідні фахівці). Респонденти мають вищу освіту, представлені обома статтями у віковому діапазоні від 30 до 70 років та підтвердили добровільну згоду на участь у дослідженні.

**Таблиця 2.3. Категорії респондентів за віком та посадою**

| категорії працівників | кількість | відсоток | гендерний і віковий склад |     |          |     |
|-----------------------|-----------|----------|---------------------------|-----|----------|-----|
|                       |           |          | жінки                     | вік | чоловіки | вік |

|                       |    |      |    |                                     |    |                                                   |
|-----------------------|----|------|----|-------------------------------------|----|---------------------------------------------------|
| Топменеджмент         | 4  | 8,5  | 3  | 40-50 (2)<br>60-70 (1)              | 1  | 40-50 (1)                                         |
| Керівники підрозділів | 8  | 17   | 6  | 40-50 (6)                           | 2  | 40-50 (1)<br>50-60 (1)                            |
| Фахівці               | 35 | 74,5 | 16 | 30-40 (6)<br>40-50 (9)<br>50-60 (1) | 19 | 30-40 (5)<br>40-50 (11)<br>50-60 (2)<br>60-70 (1) |
| всього                | 47 | 100  | 25 |                                     | 22 |                                                   |

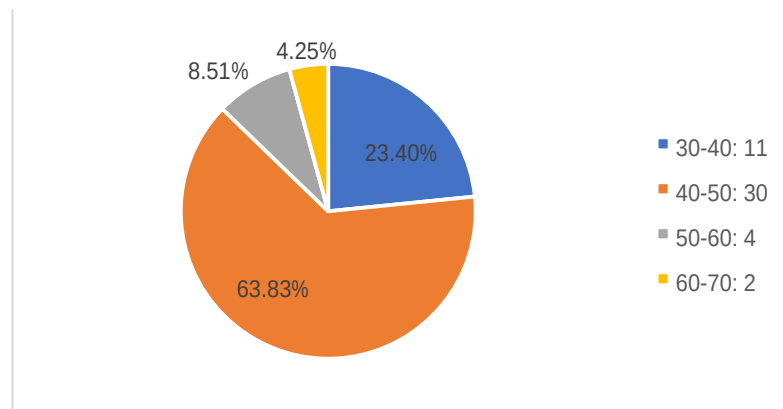


Рис. 2.2. Структура респондентів за віковою характеристикою

У вікову категорію від 30 до 40 років входять 11 фахівців, що дорівнює 23,4 % усіх опитаних респондентів.

Вікова категорія від 40 до 50 років налічує 30 працівників, що дорівнює 63,83% усіх опитаних респондентів. З них 63,83%, що дорівнює 30 працівникам від загальної кількості досліджуваних (47) віком від 40 до 50 років.

З них 7 працівника займають керівні посади середньої ланки (що дорівнює 14,9% усіх опитаних респондентів); 3 працівника вищої керівної ланки (що дорівнює 6,4% усіх опитаних респондентів), 20 працівників (що дорівнює 42,6% усіх опитаних респондентів).

Вікова категорія від 50 до 60 років налічує 4 співробітника, що дорівнює 8,51% усіх опитаних респондентів.

Вікова категорія від 60 до 70 років налічує 2 співробітника, що дорівнює 4,25 % усіх опитаних респондентів.

Для проведення дослідження використовували два інструменти: опитувальник «Стили мислення» та тест «Аналітичне мислення».

Обидва тести надають єдиний, підсумковий (сумарний) бал для кожного респондента.

Усі внутрішні складові першого тесту, а саме різні стилі мислення (аналітичний, прагматичний тощо) та оцінка зони невизначеності, були автоматично враховані при формуванні цього загального балу (максимальне значення 72 бали), згідно з методикою авторів тесту.

Таблиця 2.4.

### Розподіл респондентів «Стили мислення»

| Опитувальник «Стили мислення» Аналітичний стиль |                       |                                                                                 |                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| шкала                                           | розподіл респондентів | середнє арифметичне значення                                                    | квадратичне відхилення (вибіркове)                                                            |
| стиль чужий випробуваному 0-36 бал              | 1 (2,1%)              | 6,7 (середній діапазон-працівники мають помірно розвинені аналітичні здібності) | 4,11 (помірне розсіяння, персонал з низьким, так з високим рівнем але екстремал значень мало) |
| стійке ігнорування 37-42 бали                   | 7 (14,9%)             |                                                                                 |                                                                                               |
| помірне нехтування 43-48 балів                  | 13 (27,7%)            |                                                                                 |                                                                                               |
| зона невизначеності 49-59 балів                 | 9 (19,1%)             |                                                                                 |                                                                                               |
| помірна перевага 60-65 балів                    | 7 (14,9%)             |                                                                                 |                                                                                               |
| більша перевага 66-71 бали                      | 8 (17%)               |                                                                                 |                                                                                               |
| дуже сильна перевага 72 і більше балів          | 2 (4,3%)              |                                                                                 |                                                                                               |

Таблиця 2.5.

### Розподіл респондентів тест «Аналітичне мислення»

| Тест «Аналітичне мислення»                         |                       |                              |                                    |
|----------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------------|
| шкала                                              | розподіл респондентів | середнє арифметичне значення | квадратичне відхилення (вибіркове) |
| стиль не властивий досліджуваному 0-14 балів       | 3 (6,4%)              | 7,83                         | 5,98                               |
| низький рівень 15-24 бали                          | 8 (17%)               |                              |                                    |
| середній рівень 25-34 бали                         | 18 (38,3%)            |                              |                                    |
| помірне нехтування зона змішаних стилів 35-44 бали | 10 (21,3%)            |                              |                                    |
| високий рівень 45-57 балів                         | 7 (14,9%)             |                              |                                    |

|                                 |          |  |  |
|---------------------------------|----------|--|--|
| дуже високий рівень 58-70 балів | 1 (2,1%) |  |  |
|---------------------------------|----------|--|--|

Показники респондентів рівня розвитку аналітичного мислення персоналу компанії ТОВ «Ферро Мінералз» за методиками представлені у Таблиця 2.4. Розподіл респондентів «Стилі мислення» Таблиця 2.5. Розподіл респондентів тест «Аналітичне мислення».

Таким чином, під час розрахунку кореляції Спірмена ми порівнювали між собою два агрегованих (узагальнених) числових показника: загальний бал за тест «Стилі мислення» та загальний бал за тест «Аналітичне мислення».

Опрацьовували підсумкові метрики.

Для оцінки структурної схожості методик та зіставлення часток респондентів по рівнях (симетрії та варіативності тестів) було отримано наступні дані, відображені в таблиці 2.6. «Розподіл респондентів за рівнями та різниці між тестами %».

**Таблиця 2.6. Розподіл респондентів за рівнями та різниці між тестами, %**

| рівень       | тест «Аналітичне мислення» | опитувальник «Стилі мислення» | різниця |
|--------------|----------------------------|-------------------------------|---------|
| відсутній    | 6,4%                       | 2,1%                          | 4,3%    |
| низький      | 17%                        | 14,9%                         | 2,1%    |
| середній     | 38,3%                      | 27,7%                         | 10,6%   |
| змішані      | 21,3%                      | 19,1%                         | 2,2%    |
| високий      | 14,9%                      | 31,9%                         | 17%     |
| дуже високий | 2,1%                       | 4,3%                          | 2,2%    |
| сума         | 100%                       | 100%                          | 38,4%   |

Як видно з таблиці 2.6. найбільша різниця спостерігається на високому рівні (17%), де тест «Стилі мислення» показує значно більше високих результатів, ніж тест «Аналітичне мислення». Отже, тести вимірюють схожі конструкти та подібно розділяють людей за рівнями, хоча другий тест має більше високих результатів.

Для кількісної оцінки структурної схожості та підтвердження валідності методик було розраховано коефіцієнт відповідності  $K$  за формулою:

$$K = 1 - \frac{\sum |p_1 - p_2|}{2}$$

де  $p_1$  та  $p_2$  - частки по відповідних рівнях.

Сума абсолютних різниць становить 38,4% (або 0,384 у десяткових дробах).

Коефіцієнт відповідності:

$$K = 1 - \frac{0,384}{2} = 1 - 0,192 = 0,808$$

Даний показник ( $K=0,808$ ) свідчить про високу структурну схожість (в діапазоні 0,8–1,0) між двома тестами. Отримані дані підтверджують високу конвергентну валідність використаних методик, на які можна спиратися при подальшому аналізі та обґрунтуванні результатів - обидві методики є надійними та вимірюють схожі психологічні конструкти. Це дозволяє нам перейти до наступного етапу дослідження - детального аналізу взаємозв'язків між цими тестами, а також вивчення впливу соціально-демографічних та кар'єрних факторів (гендер, вік, посада) на рівень аналітичного мислення працівників.

Для цього було проведено кореляційний аналіз Спірмена ( $\rho$ ) для всієї вибірки ( $n=47$ ) та окремо для різних підгруп респондентів, що дозволило виявити специфічні закономірності в різних сегментах персоналу компанії.

Проведемо кореляційний аналіз методом Спірмена між групами та рівнем розвитку аналітичного мислення. Поділимо респондентів за гендером: жінки 25, чоловіки 22; віком: 30-40, 40-50, 50-60, 60-70; кар'єрою: топ-менеджмент, керівники середньої ланки, фахівці (горизонтальна кар'єра).

Застосуємо формулу кореляції Спірмена

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

де  $\rho$  - коефіцієнт кореляції рангів Спірмена

$d_i$  - різниця між рангом  $i$ -го спостереження для першої змінної ( $R_{xi}$ ) та рангом  $i$ -го спостереження для другої змінної ( $R_{yi}$ ). ( $d_i = R_{xi} - R_{yi}$ )

$\sum d_i^2$  - сума квадратів усіх різниць рангів

$n$  - кількість пар спостережень (розмір вибірки)

6,1 - константа

Результати розрахунків кореляції Спірмена представлені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7.

**Результати кореляційного аналізу між тестами в групах респондентів**

| група            | підгрупа            | кількість (n) | коефіцієнт кореляції (p) | опис сили зв'язку              |
|------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--------------------------------|
| загальна вибірка | тести               | 47            | 0,812                    | сильний позитивний зв'язок     |
| гендер           | жінки/чоловіки      | 47 (25/22)    | 0,005                    | дуже слабкий/відсутній зв'язок |
| вік              | 30-40 років         | 11            | 0,967                    | дуже сильний позитивний        |
|                  | 40-50 років         | 30            | 0,624                    | помірний/сильний позитивний    |
|                  | 50-60 років         | 4             | 1,000                    | ідеальний (n занадто мале)     |
|                  | 60-70 років         | 2             | 1.000                    | ідеальний (n занадто мале)     |
| кар'єра          | топ-менеджмент      | 4             | 0,000                    | відсутній зв'язок              |
|                  | керівн. серед ланки | 8             | 0,833                    | сильний позитивний             |
|                  | фахівці             | 35            | 0,831                    | сильний позитивний             |

За результатами розрахунків ми отримали наступні дані.

1. Гендерна група зв'язку з рівнем розвитку аналітичного мислення показала коефіцієнт кореляції Спірмена: (n=25/22)  $\rho$ : 0,005 - нейтральний фактор демонструє однаковий розподіл здібностей у виборці та не впливає на рівень розвитку аналітичного мислення. Оцінка є об'єктивною та вільною від гендерних упереджень, що може свідчити про те, що компанія дотримується політики рівних можливостей.

2. Вікова група зв'язку з рівнем розвитку аналітичного мислення показала коефіцієнт кореляції Спірмена:

30-40 (n=11)  $\rho$ : 0,967 - надзвичайно сильний зв'язок, найбільш когнітивне узгоджена група, спостерігається майже ідеальна відповідність між віком та рівнем розвитку аналітичного мислення, що може говорити про високий ступінь самосвідомості та ефективності використання своїх сильних сторін в роботі, а також про активний вік для побудови кар'єри, сконцентрованості на

досягненнях, амбітності;

40-50 років ( $n=30$ )  $\rho$ : 0,624 - помірний/сильний позитивний зв'язок, слабше порівняно з молодшою групою та може свідчити про перехідний етап у кар'єрі та когнітивній адаптації де професійний досвід може почати "модерувати" чистий зв'язок між стилем та здібностями, також співпадає з кризою середнього віку при якому людина може переоцінювати добути досягнення та переосмислювати кар'єру як такову. Деякі співробітники, можливо, змушені використовувати стилі мислення, які не є їхніми сильними сторонами, що знижує загальну кореляцію групи;

50-60 років ( $n=4$ )  $\rho$ : 1,000 - ідеальний зв'язок, але вибірка замала та не є статистично надійною, показує що чотири конкретні працівники мають ідеально узгоджені ранги в тестах;

60-70 років ( $n=2$ )  $\rho$ : 1,000 - ідеальний зв'язок, цей результат є математичною даністю, а не достовірним статистичним висновком про групу.

3. Кар'єрна група зв'язку з рівнем розвитку аналітичного мислення показала коефіцієнт кореляції Спірмена:

топ-менеджмент ( $n=4$ )  $\rho$ : 0,000 - повна відсутність зв'язку відсутність кореляції означає, що на цьому рівні успіх не залежить від "стандартного" поєднання стилю та здібностей, яке працює на нижчих рівнях. Припущення: топменеджери, ймовірно, досягли своїх позицій завдяки іншим якостям (стратегічне бачення, інтуїція, емоційний інтелект, харизма, управління ризиками), які не вимірюються цими двома тестами. У цій групі може бути як «чистий аналітик», так і «інтуїтивний стратег», і обидва успішні. З урахуванням корпоративного стилю управління компанією, отриманий результат підтверджує прихильність керівника до призначень на посаду більш лояльних співробітників, та більш близьких до керівника; керівники середньої ланки ( $n=8$ )  $\rho$ : 0,833 - сильний позитивний зв'язок показує послідовний аналітичний підхід, вказує на

те, що ці керівники, ймовірно, вирости з ланки фахівців, також корелює з віковою групою 40-50 (керівників) років, які мають помірний/сильний позитивний зв'язок з рівнем розвитку аналітичного мислення, при цьому вибірка замала та не є статистично надійною, показує що вісім керівників мають ідеально узгоджені ранги в тестах;

фахівці (горизонтальна кар'єра  $n=35$ )  $r: 0,831$  - сильний позитивний зв'язок, що демонструє високу узгодженість основної вибірки респондентів, означає, що для успіху в цих ролях потрібне чітке поєднання аналітичних здібностей та відповідного стилю мислення, вказує на те, що компанія, ефективно відбирає або розвиває людей, з акцентом на аналітичну складову.

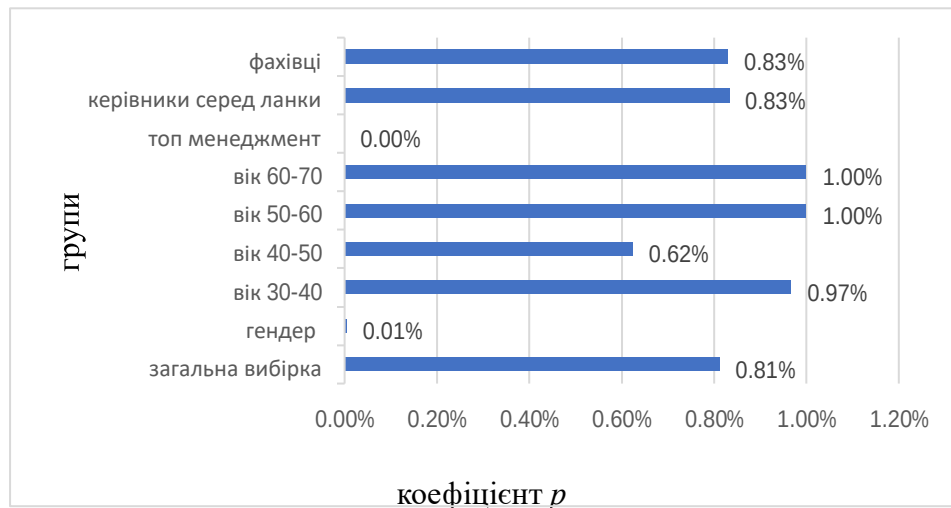


Рис. 2.3. Сила кореляції за групами

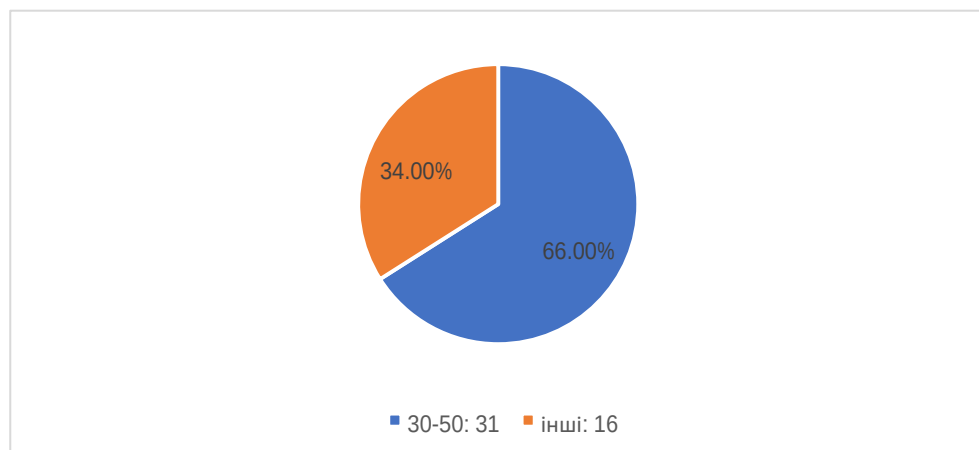


Рис. 2.4. Структура за віковою характеристикою 30-50  $r: 0,624-0,967$

Враховуючи те, що активним віком для побудови кар'єри вважається вік від 30 до 50 років, отримані результати підтверджують цю закономірність. Дана вікова категорія налічує 31 респондента - 30-40 (11 працівників) та 40-50 (20 працівників), які мають коефіцієнти 0,967 та 0,624 відповідно. Спираючись на отримані дані, 31 респондент має  $r: 0,624 - 0,967$ , можна припустити, що розвиток рівня аналітичного мислення впливає на кар'єрні досягнення, але не є ключовим показником та потребує подальшого дослідження у поєднанні з іншими м'якими навичками (soft skills), що сприяють кар'єрному зростанню, такі як лідерство, емоційний інтелект, стресостійкість, комунікабельність, інтуїція.

На основі проведеного статистичного аналізу коефіцієнтів кореляції Спірмена між результатами двох тестів (опитувальник «Стилі мислення» Р.Бремсона, А.Харісона та авторського тесту «Аналітичне мислення») були зроблені наступні висновки.

Загальна кореляція 0,808 свідчить про те, що в цілому по компанії існує висока відповідність між стилем мислення та аналітичними здібностями співробітників. Це говорить про здорову культуру, де люди, як правило, працюють у відповідності до своїх сильних когнітивних сторін.

Однак, аналіз підгруп виявляє критичні нюанси:

1. гендерна нейтральність оцінки є сильною стороною компанії;
2. вік 40-50 є потенційною зоною ризику для управління талантами;
3. топ-менеджмент є унікальною групою, для якої досягнення визначається іншим, ще не виявленим, фактором, що вимагає перегляду інструментів оцінки для найвищих посад.

Отримані дані дослідження показують, що м'яка навичка «Аналітичний склад розуму» сприяє досягненням у професійній кар'єрі, але не є ключовим показником. Проведений кореляційний аналіз частково підтвердив висунуту гіпотезу про те, що рівень розвитку аналітичного мислення впливає на кар'єру

працівників, але цей вплив має неоднозначний та сегментований характер у межах досліджуваної організації.

Гіпотеза підтвердилася для більшості співробітників, але спростувалася для вищого керівного складу. Це вказує на необхідність використання різних моделей компетенцій для оцінки фахівців/менеджерів середньої ланки та топменеджерів при плануванні кар'єри та розвитку персоналу.

Проведене дослідження аналіз та інтерпретація результатів допоміг виявити та акцентувати увагу на необхідності розвитку аналітичного мислення персоналу ТОВ «Ферро Мінералз», як ключової на затребуваної м'якої навички (soft skills) сьогодення та майбутнього, що підтверджується дослідженнями Всесвітнього Економічного Форуму.

## Висновок до розділу 2

Основна мета нашого дослідження полягала у визначенні взаємозв'язку аналітичного мислення з ефективністю і кар'єрним зростанням працівників у компанії та впливу зазначеної м'якої навички (soft skills) на досягнення. Використані інструменти дослідження (тестування) «Опитувальник «Стили мислення» (Р. Бремсон, А. Харісон, адаптовано А. Алексєєвим) та тест Аналітичне мислення» (автор О. Кліменкова) показали, що м'яка навичка «Аналітичний склад розуму» сприяє досягненням у професійній кар'єрі, але не є ключовим показником. Проведений кореляційний аналіз частково підтвердив висунуту гіпотезу про те, що рівень розвитку аналітичного мислення впливає на кар'єру працівників, але цей вплив має неоднозначний та сегментований характер у межах досліджуваної організації.

Так, аналіз підгруп виявив критичні нюанси:

1. гендерна нейтральність оцінки є сильною стороною компанії;
2. вік 40-50 є потенційною зоною ризику для управління талантами;

3. топ-менеджмент є унікальною групою, для якої досягнення визначається іншим, ще не виявленим, фактором, що вимагає перегляду інструментів оцінки для найвищих посад.

Одночасно, отримані результати допомогли співставити рівень розвитку аналітичного мислення з віковою групою 30-50 років, об'єднавши результати по двох групах. Так, 31 респондент від 30 до 50 років мають коефіцієнти  $R: 0,624 - 0,967$ . Дана вікова категорія вважається активним віком для побудови кар'єри, отримані результати підтверджують цю закономірність.

Спираючись на отримані результати, можна відзначити, що вплив рівня аналітичного мислення на кар'єру потребує подальшого дослідження у поєднанні з іншими м'якими навичками (soft skills), що сприяють кар'єрному зростанню, такі як лідерство, емоційний інтелект, стресостійкість, комунікабельність, інтуїція.

Порівняння методологічних принципів та підходів до дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників, допоміг виокремити переваги і недоліки наукового та практичного підходів оцінки навичок, виявити розбіжності.

Так, методи оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників у бізнессередовищі ґрунтуються більшою мірою на предметних положеннях, поєднуючи науково обґрунтовані методи і сучасний практичний досвід, мають свої методологію і методики. Водночас мають узагальнений характер і риси об'єктивації на рівні бізнес потреб. Психологічні дослідження вивчають складності людської психіки та поведінки, але можуть бути абстрактним для бізнесу, оцінка м'яких навичок (soft skills) у бізнесі фокусується на прикладних результатах, але часто не враховує внутрішні психологічні процеси.

### РОЗДІЛ 3.

#### АПРОБАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ М'ЯКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS) ( НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФЕРРО МІНЕРАЛЗ»)

##### 3.1. Модель комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз»

Модель комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз» зосереджена насамперед на розвитку мислення: аналітичного, критичного, творчого. Як було зазначено у підрозділі 2.1. даної роботи (див. рис 2.1.), складовими критичного мислення є аналітичне та творче мислення, які в свою чергу містять емоційну гнучкість, здатність до ризику, відкритість до нового, здатність до саморефлексії, внутрішні психічні процеси, включаючи: мислення, пам'ять, сприйняття, рішення, мовлення та навчання, аналіз, синтез, узагальнення умов і вимог розв'язуваної задачі й способів її вирішення.

Виходячи з вищевикладеного, для побудови моделі комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу нами було запропоновано виокремити ключові складові критичного, творчого та аналітичного мислення, а саме: сприйняття, здатність до саморефлексії, емоційну гнучкість та прийняття рішень. Структура програми має включати ці компоненти й базуватися на логіці перебігу психічних процесів людини.

Ієрархія побудови моделі програми розвитку персоналу ТОВ «Ферро Мінералз» (див. рис. 3.1) має ґрунтуватися на розвитку зазначених здатностей, що забезпечить ефективне формування аналітичного мислення. Такий підхід також сприятиме розвитку інших м'яких навичок (soft skills) працівників, зокрема: адаптивності, командної взаємодії, комунікації, стресостійкості, вирішенню комплексних проблем.

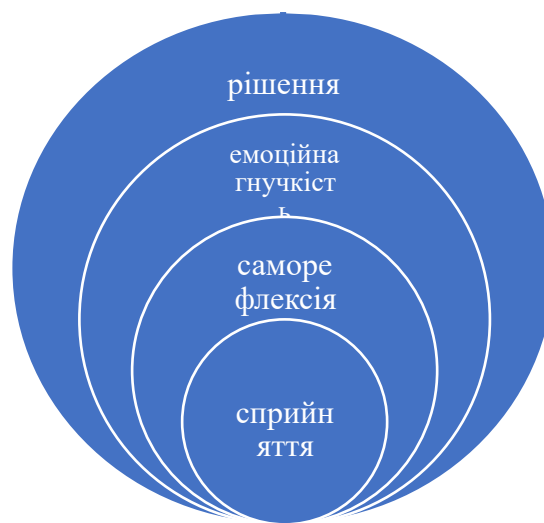


Рис.3.1. Ієрархія моделі програми розвитку психологічних особливостей

Розглянемо запропоновані складові моделі програми, проаналізуємо відповідність поставленої задачі — розвиток критичного, аналітичного та творчого мислення.

У межах когнітивної психології людина розглядається як активна система обробки інформації, у якій **сприйняття** виконує роль первинного каналу надходження та організації сенсорних даних. Саме на цьому етапі формується

цілісний образ об'єктів і подій, який надалі використовується іншими когнітивними процесами - увагою, пам'яттю, мисленням, емоційною оцінкою. Сприйняття постає як психічний процес відображення об'єктів дійсності в їхній цілісності за умов безпосередньої взаємодії з органами чуття [5, с.286].

У системі пізнавальних процесів сприйняття займає центральне місце, оскільки забезпечує перехід від сенсорного досвіду до осмисленої картини реальності. Воно не є пасивним прийомом інформації, а має характер активної діяльності, в межах якої зовнішні подразники перетворюються на внутрішні когнітивні моделі. Цей процес зумовлений попереднім досвідом, установками та мотивацією суб'єкта. Так, Н. Побірченко у Психологічному словнику визначає сприйняття як діяльність, в ході якої предмети й явища дійсності відображаються у формі цілісних образів, обумовлених досвідом і внутрішніми настановами людини [26, с.293].

Сформовані в процесі сприйняття образи, є підґрунтям для подальшої розумової діяльності. Аналітичне мислення спирається на точність і повноту перцептивної інформації; критичне - на усвідомлення власних інтерпретацій і здатність їх перевіряти; творче - на гнучкість сприйняття та асоціативність, тобто здатність бачити об'єкти чи ситуації під іншим кутом зору, за межами звичних шаблонів.

Хоча ці форми мислення відрізняються за своїми механізмами, усі вони базуються на перцептивних процесах, які визначають первинні когнітивні схеми осмислення інформації. Таким чином, сприйняття можна розглядати як когнітивний корінь мислення, який визначає якість усіх його форм.

Важливе значення сприйняття у професійній сфері обумовлене необхідністю швидкої оцінки та орієнтації в робочих ситуаціях, колег, клієнтів та власної діяльності. Ефективне сприйняття дозволяє працівникові адекватно інтерпретувати інформацію і приймати обґрунтовані рішення, що відбивається у таких м'яких навичках (soft skills), як комунікація, здатність до адаптації (гнучке

сприйняття змін), емоційний інтелект, командна робота (адекватне сприйняття ролей та внесків колег).

Розвиток аналітичного, критичного та творчого мислення без удосконалення перцептивних процесів є неповним, оскільки саме через сприйняття відбувається відбір інформації, формування уявлень, виникнення інсайтів і встановлення нових асоціативних зв'язків.

Водночас сприйняття передує процесам саморефлексії, оскільки саме через нього людина отримує первинні уявлення про результати власних дій, реакції оточення та контекст ситуації.

У сучасній психології особистості зростає значення поняття **саморефлексії**, яку розглядають як базову метакогнітивну здатність, що забезпечує усвідомлення власних психічних процесів, мотивів, рішень та емоцій. Вона виступає ключовим механізмом самопізнання й саморегуляції, дозволяючи людині не лише фіксувати власні думки й переживання, а й усвідомлювати способи їх формування.

Поняття саморефлексії ґрунтується на ширшому феномені рефлексії, яка визначається як спосіб розуміння людиною себе та інших, мотивів дій, вчинків і переживань, а також прогнозування їхніх змін на основі аналізу минулого досвіду та наявних результатів [36, с.43]. Якщо рефлексія загалом може бути спрямована як на власну діяльність, так і на зовнішні об'єкти чи ситуації, то саморефлексія має чітко виражену внутрішню спрямованість і фокусується на переживаннях, установках і способах мислення самого суб'єкта. У цьому сенсі вона є важливою складовою самосвідомості та умовою її розвитку.

Саморефлексія тісно пов'язана з формуванням м'яких навичок (soft skills), зокрема критичного мислення, емоційного інтелекту та здатності до саморегуляції. У професійній сфері вона набуває значення окремої м'якої навички (soft skills), оскільки забезпечує усвідомлення власних реакцій у робочих ситуаціях, оцінку прийнятих рішень і корекцію поведінки відповідно до

вимог середовища. Здатність до саморефлексії підвищує відповідальність персоналу, сприяє професійному навчанню на основі досвіду та ефективній адаптації до змін.

Завдяки саморефлексії людина аналізує не лише зміст власних думок, а й способи їх побудови, що створює умови для розвитку аналітичного, критичного та творчого мислення. Вона виконує функцію когнітивного регулятора, який узгоджує різні форми мислення, зберігаючи їхню цілісність і водночас підтримуючи гнучкість та відкритість до нових інтерпретацій.

Водночас саморефлексія створює підґрунтя для розвитку емоційної гнучкості - здатності усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати їх і змінювати способи емоційного реагування залежно від ситуації. Саме через рефлексивне осмислення емоційного досвіду людина навчається не фіксуватися на стереотипних реакціях, а адаптивне перебудовувати їх, що є важливою умовою ефективної міжособистісної взаємодії та професійної стійкості.

Таким чином, саморефлексію доцільно розглядати як центральну метакомпетенцію сучасної особистості, що поєднує когнітивні та емоційні процеси, забезпечуючи основу для розвитку емоційної гнучкості, відповідального прийняття рішень і професійної зрілості.

**Емоційна гнучкість** функціонує як психологічний механізм, який сприяє інтеграції емоцій у повсякденну діяльність та взаємодію з навколишнім світом. Як зазначає Л. Грінберг (Greenberg L.), «вона є психологічним механізмом, що дозволяє людині не уникати емоцій, а інтегрувати їх у процес прийняття рішень та поведінкові стратегії» [51]. Ця інтеграція емоцій має вирішальне значення не лише для індивідуального вибору, але й для ефективної соціальної взаємодії та професійної діяльності в цілому.

Емоційна гнучкість є складовою емоційного інтелекту, що активно досліджується у науковому середовищі. Водночас, огляд джерел з емоційного інтелекту дозволяє зробити висновок, що увага дослідників переважно

зосереджена на загальній концепції EI, а не на самостійному вивченні емоційної гнучкості. Так, у науковій літературі активно розглядаються споріднені поняття - управління емоціями, саморегуляція, емоційна стійкість, адаптивні емоційні реакції, проте емоційна гнучкість як окремий, специфічний феномен виокремлюється недостатньо і потребує глибшого теоретичного та емпіричного обґрунтування.

На нашу думку, **емоційна гнучкість** - це здатність до емоційної саморегуляції, що ґрунтується на усвідомленні власних емоційних реакцій та свідомому виборі адекватного способу емоційного реагування відповідно до ситуаційних вимог. Що в свою чергу, адаптує емоційну поведінку, яка проявляється у вмінні змінювати емоційні стратегії залежно від контексту професійної діяльності та міжособистісної взаємодії. Виходячи з вище викладеного, можна сказати, що емоційна гнучкість ґрунтується певною мірою на саморефлексії.

Розвиток емоційної гнучкості сприяє ефективному функціонуванню різних форм мислення: аналітичного - для оцінки емоційних ситуацій, виділення ключових чинників і прогнозування наслідків; критичного - для переоцінки первинних інтерпретацій і зменшення впливу упереджень; творчого - для генерації нестандартних рішень та альтернативних способів реагування на емоційні виклики.

У професійному контексті емоційна гнучкість є ключовою складовою м'яких навичок (soft skills), оскільки впливає на комунікацію, адаптивність, командну взаємодію, конструктивне вирішення конфліктів і ефективну роботу під впливом стресів. Працівники з високим рівнем емоційної гнучкості здатні усвідомлено обирати оптимальні стратегії поведінки, що підвищує продуктивність, ефективність рішень і психологічну стійкість.

Емоційна гнучкість, як складова емоційного інтелекту (EI) забезпечує усвідомлення, розуміння і регуляцію власних емоцій, їх задіяння у мисленні та

сприяє розвитку саморефлексії (аналіз емоцій, причин і наслідків, оцінка поведінки); інтегрується з саморегуляцією (контроль і корекція емоцій, адаптивна поведінка) і виокремлює нову м'яку навичку (soft skills) «емоційна гнучкість» (адаптивність емоційних реакцій, зміна стратегій поведінки відповідно до ситуації). М'яка навичка (soft skills) емоційна гнучкість впливає на розвиток інших навичок, зокрема: комунікацію - адаптація до співрозмовника та адекватна емоційна реакція; адаптивність - гнучкість у реагуванні на зміни; командну роботу - конструктивна взаємодія та управління конфліктами; аналітичне мислення - оцінка емоційних та ситуаційних деталей, що дозволяє обирати ефективні стратегії поведінки і робити обґрунтовані висновки; критичне мислення - переоцінка первинних інтерпретацій та усвідомлення емоційного впливу на оцінку ситуацій; творче мислення - генерація нових ідей і нестандартних рішень.

Таким чином, м'яка навичка (soft skills) «емоційна гнучкість» є конкретним проявом емоційної зрілості, інтегруючи когнітивні та емоційні процеси, підтримуючи розвиток мислення і формуючи основу для ефективного прийняття рішень у професійній діяльності.

**Прийняття рішень** є однією з базових когнітивних здібностей, що визначає ефективність професійної діяльності та інтелектуальний потенціал особистості. Прийняття рішень у робочих ситуаціях розглядається через призму психологічних чинників, що включають емоційні стани та поведінкові патерни персоналу. Так, ухвалення рішення полягає в пошуку шляхів досягнення мети за наявності декількох варіантів, жоден з яких не є максимально виграшним. Сутність процесу прийняття рішення - вибір найкращого виходу, способу і засобів дії.

Цей процес залежить від аналізу, який передбачає детальну оцінку всіх можливих альтернатив та їхніх потенційних наслідків. Саме аналітична робота

дозволяє працівнику не просто обрати варіант, а зробити найбільш обґрунтований вибір в умовах невизначеності. Прийняття на основі аналізу рішення проявляється в плануванні, організації, управлінні мотивацією та контролі. В.Ягоднікова зазначає, що «управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття - це процес, що зумовлює появу цього продукту» [39, с 106].

На нашу думку, процес прийняття рішень в певних ситуаціях, поєднує виокремлені здатності зі стилями мислення (аналітичне, критичне, творче) та базується на:

- оцінці (**сприйняття + аналіз**) усіх складових;
- осмисленні (**саморефлексія + критика**) ситуації;
- пошуку альтернатив (**емоційна гнучкість + творчість**);
- виборі оптимального варіанту (**прийняття рішення**).

Підтвердження ношої тези, відбивається у працях організаційних психологів. Так, дослідники вважають, що прийняття рішення доцільно розглядати як усвідомлений вольовий процес формування та реалізації послідовності дій, спрямованих на досягнення визначених цілей організації. Цей процес є комплексним і поетапним та охоплює підготовку рішення, вибір оптимальної альтернативи та його практичну реалізацію [32].

Підготовчий етап передбачає сприйняття, виявлення та усвідомлення робочої проблеми. На цьому етапі ключову роль відіграє **сприйняття** як первинний когнітивний механізм, що забезпечує адекватне відображення ситуації, а також **аналітичне мислення**, яке дозволяє структурувати інформацію, виокремити суттєві чинники та чітко сформулювати робоче завдання. Водночас, **саморефлексія** дає змогу усвідомити власні установки, попередній досвід і можливі упередження, які можуть впливати на інтерпретацію проблеми. Саморефлексія дозволяє оцінювати результати прийнятого рішення та вносити

необхідні корективи у професійну діяльність. Етап пошуку та вибору альтернатив характеризується поглибленим аналізом можливих шляхів розв'язання виниклої проблеми. Провідну роль при цьому відіграє **критичне мислення**, що дозволяє оцінювати переваги та обмеження кожної альтернативи, перевіряти обґрунтованість припущень і знижувати вплив суб'єктивних оцінок. **Творче мислення** сприяє генерації нестандартних рішень і розширює спектр можливих дій, тоді як **емоційна гнучкість** дозволяє працівникові адаптуватися до невизначеності, регулювати емоційні реакції та приймати рішення з урахуванням емоційного контексту ситуації. Етап реалізації рішення пов'язаний із доведенням до виконавців обраної альтернативи, організацією її виконання та контролем результатів. На цьому етапі важливою є **емоційна гнучкість** у поєднанні з саморегуляцією, що забезпечує ефективну комунікацію, управління міжособистісними взаємодіями та здатність коригувати дії залежно від зворотного зв'язку.

Таким чином, прийняття рішення є інтегративним процесом, у якому поєднуються когнітивні (сприйняття, аналітичне, критичне й творче мислення) та емоційно-регуляторні механізми (саморефлексія, емоційна гнучкість). Їх узгоджене функціонування забезпечує обґрунтованість, адаптивність і ефективність рішень у професійному середовищі та проявляються безпосередньо у розвитку **м'яких навичок** (soft skills) персонала. Аналітичне, критичне й творче мислення забезпечують обґрунтованість і варіативність рішень, тоді як сприйняття, саморефлексія та емоційна гнучкість сприяють адекватній оцінці ситуації, регуляції емоційних реакцій і адаптації до змін. Сукупність цих навичок формує такі ключові м'які навички (soft skills), як ефективна комунікація, адаптивність, командна взаємодія та здатність до відповідального прийняття рішень, що є необхідними для успішної професійної діяльності працівника.

Таким чином, запропонована послідовність розвитку когнітивнеемоційних здібностей: сприйняття → саморефлексія → емоційна гнучкість → прийняття рішень — відображає природну динаміку психічної саморегуляції людини.

1. Сприйняття забезпечує контакт із реальністю - воно дає первинні дані, які потрібно осмислити.
2. Саморефлексія дозволяє усвідомити, як ми інтерпретуємо сприйняте, виявити власні когнітивні упередження й цінності.
3. Емоційна гнучкість дає змогу адаптувати емоційні реакції до контексту, не блокуючи, а інтегруючи емоції у пізнавальний процес.
4. Прийняття рішення - завершальний етап, де когнітивна й емоційна інформація синтезуються у вибір дії.

Таку послідовність розвитку здібностей, на нашу думку, можна назвати «моделлю розвитку компетентності персоналу», де працівник мислить аналітично, рефлексує власні дії, гнучке керує емоціями й приймає відповідальні рішення у складних, невизначених умовах. Запровадження цієї моделі дозволяє не лише підвищити індивідуальну ефективність фахівців, а й мінімізувати ризики когнітивних спотворень під час виконання завдань. Завдяки інтеграції емоційного та раціонального компонентів, мислення персоналу стає більш стійким до стресових чинників та адаптивним до швидких змін ринкового середовища. Таким чином, модель виступає інструментом трансформації індивідуального потенціалу працівника у колективний інтелектуальний капітал компанії.

Схематично модель когнітивне-емоційного розвитку мислення персоналу можна представити наступним чином

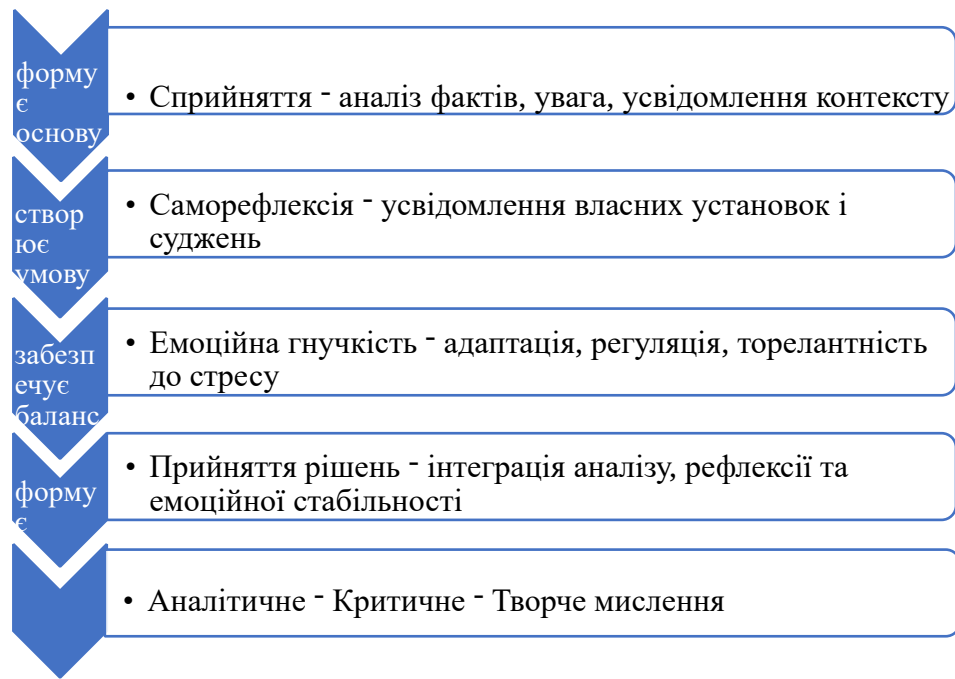


Рис.3.2. Модель формування мислення працівників у системі м'яких навичок (soft skills)

Рисунок 3.2. показує алгоритм розвитку когнітивне-емоційних здібностей персоналу, де кожен блок виступає етапом психічного розвитку та що на завершальному рівні формує метакомпетентність мислення, яка поєднує аналітичну точність, критичну саморефлексію та творчу відкритість. Запропонуємо модель комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз», спираючись на ієрархію розвитку психологічних особливостей персоналу.

Таблиця 3.1.

**Модель комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз»**

| ключова здатність    | основний психічний процес                                 | ціль розвитку                                    | механізми формування мислення                                                          | очікуваний результат                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| I етап<br>Сприйняття | сенсорна увага, розпізнавання, первинна когнітивна оцінка | формування здатності бачити факти без викривлень | активізація аналітичного мислення через спостереження, уточнення, перевірку інформації | підвищення аналітичності мислення, зниження когнітивних упереджень |

Продовження табл. 3.1.

|                                   |                                                                          |                                                                |                                                                                   |                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| II етап<br>Саморефлексія          | інтроспекція,<br>самооцінка,<br>усвідомлення<br>власних<br>інтерпретацій | розвиток<br>метапізнання і<br>критичного<br>мислення           | аналіз власних<br>суджень,<br>виявлення<br>логічних помилок                       | формування<br>навички<br>самокорекції<br>мислення         |
| III етап<br>Емоційна<br>гнучкість | емоційна<br>регуляція,<br>прийняття,<br>емпатія                          | здатність<br>адаптувати<br>емоційні<br>реакції до<br>контексту | інтеграція емоцій<br>та розуму,<br>розвиток<br>толерантності до<br>невизначеності | підвищення<br>стійкості й<br>адаптивності<br>мислення     |
| IV етап<br>Прийняття<br>рішень    | аналіз,<br>прогнозування,<br>генерація<br>варіантів                      | розвиток<br>здатності до<br>свідомого,<br>творчого вибору      | синтез<br>аналітичного<br>критичного та<br>креативного<br>мислення                | формування<br>інноваційного,<br>стратегічного<br>мислення |

### 3.2. Зміст та структура тренінгової програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)».

Структура тренінгової програми була побудована за принципом суміщення складових навичок «сприйняття та саморефлексія»; «емоційна гнучкість та прийняття рішень» та направлена на розвиток, насамперед, аналітичного мислення, з урахуванням творчого та критичного. Саме через розвиток сприйняття, саморефлексії, емоційної гнучкості та здібності до прийняття рішень, на нашу думку, можна сформувати м'яку навичку (soft skills). Дане бачення обґрунтовується нами у пункті 3.1. нашого магістерського проекту, та сформовано у «Моделі комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз» (див. табл.3.1.)

Програма містить теоретичний та практичний (прикладний) матеріал, побудована за принципом алгоритму тренінгів - знайомство, входження в тему,

завдання, опрацювання, зворотній зв'язок, завдання для самостійного післятренінгового опрацювання.

Наведемо ключові складники програми - зміст та структуру.

### 1. Загальна характеристика програми

Метою комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства є формування у керівників середньої ланки та менеджерів компанії системи когнітивно-емоційних навичок, що забезпечують розвиток аналітичного, критичного та творчого мислення в управлінській діяльності, підвищення ефективності управлінських рішень, комунікації та адаптивності до змін у бізнес-середовищі.

Завдання програми:

- а) удосконалити навички професійного сприйняття та саморефлексії як базових умов аналітичного мислення;
- б) сформувати здатність до емоційної гнучкості й адаптивності в умовах невизначеності;
- в) підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень на основі логічного аналізу та рефлексії;
- г) розвинути культуру професійного мислення - здатність поєднувати раціональні, емоційні та креативні підходи;
- д) забезпечити поступову практичну інтеграцію м'яких навичок (soft skills) у професійні управлінські дії.

Загальна тривалість: 32 години

Модуль 1. Сприйняття та саморефлексія - 16 год.

Модуль 2. Емоційна гнучкість та прийняття рішень - 16 год.

Формат навчання: очний тренінг з елементами інтерактивного моделювання, групового аналізу кейсів, саморефлексивних практик.

Методи: міні-лекції, індивідуальні й групові вправи, дискусії, самооцінювання, аналіз управлінських ситуацій, робота з анкетами, моделювання рішень.

Інструменти оцінювання результатів:

- анкетування до/після тренінгу;
- самооцінка рівня м'яких навичок (soft skills);
- групове спостереження та експертна оцінка;
- аналітичний звіт учасника (домашнє завдання).

## 2. Методологічні засади програми

Програма базується на інтеграції підходу до формування м'яких навичок (soft skills), згідно з яким розвиток когнітивне-емоційної компетентності забезпечує цілісне становлення аналітичного мислення.

Логіка побудови тренінгу відповідає моделі послідовного формування навичок: сприйняття → саморефлексія → емоційна гнучкість → прийняття рішень. Кожен етап реалізує принцип взаємодії когнітивного, емоційного та поведінкового рівнів розвитку особистості працівника.

## 3. Структура програми

### Модуль 1. Сприйняття та саморефлексія (16 год)

Теоретичний блок (4 год)

Сприйняття як когнітивна основа аналітичного мислення:

механізми професійного сприйняття (відбір, інтерпретація, оцінка інформації); психологічні викривлення у сприйнятті (ефект ореолу, упередження підтвердження, селективна увага).

Саморефлексія як метакогнітивна здатність:

- усвідомлення власних суджень, цінностей і когнітивних схем; - роль саморефлексії у розвитку аналітичного та критичного мислення; - етичний компонент управлінської рефлексії. Практичний блок (8 год) Вправи:

- «Дзеркало сприйняття» - аналіз управлінських ситуацій з позицій різних учасників (розвиток аналітичного бачення контексту);
- «Моя когнітивна лінза» - учасники визначають власні типові викривлення у сприйнятті колег і партнерів;
- «Рефлексивний профіль керівника» - індивідуальне тестування);
- Аналіз кейсу «Помилкове рішення» - груповий розбір управлінської ситуації з виявленням спотворень у сприйнятті.

Інструменти оцінювання:

- тест «Рівень професійної рефлексії» (модифікація методики Карпова);
- анкета самосприйняття працівника.

Зворотний зв'язок (2 год)

Групова дискусія: «Як моє сприйняття впливає на мої рішення?» Фасилітатор узагальнює спостереження, акцентує на зв'язку аналітичного бачення з якістю професійних рішень.

Післятренінгове завдання (2 год)

Щоденник самоспостережень: протягом 5 днів учасник записує професійні ситуації, де його перше враження було хибним, і аналізує причини спотворень.

МОДУЛЬ 2. Емоційна гнучкість та прийняття рішень (16 год)

Теоретичний блок (4 год)

Емоційна гнучкість як ресурс аналітичного мислення: взаємозв'язок емоційної регуляції та когнітивної точності; механізми адаптації до невизначеності.

Прийняття рішень як інтегративний когнітивне-емоційний процес: аналітичний, критичний і творчий аспекти рішень; етапи та стратегії ефективного управлінського рішення. Практичний блок (8 год) Вправи:

- «Емоційна карта ситуації» - аналіз власних емоційних реакцій у складних професійних контекстах;

- «Зміна фокуса» - групова вправа на розвиток емоційної пластичності (використання різних ролей і перспектив);
- «Аналітик – інноватор» - розігрування ситуацій прийняття рішень із розподілом ролей аналітика, критика та генератора ідей;
- «Кейс: Рішення під тиском часу» - симуляційна вправа на прийняття збалансованих рішень у стресових умовах.

Тести та анкетування:

- шкала емоційної гнучкості;
- тест «Стиль прийняття рішень»;
- анкета оцінки ефективності рішення (заповнюється після кейсів).

Зворотний зв'язок (2 год)

Рефлексивна групова сесія:

- «Що допомагає мені приймати виважені рішення?»;
- «Як емоції впливають на логіку аналізу?».

Післятренінгове завдання (2 год)

Індивідуальний проект «Моє управлінське рішення»: опис реальної професійної ситуації, аналіз альтернатив, обґрунтування рішення, оцінка емоційного стану під час вибору.

4. Оцінювання ефективності навчання Перед навчанням:

- анкета очікувань;
- опитувальник власних емоцій та реакцій;
- опитувальник комунікації, командна взаємодія;
- тест Томаса-Кілманна Після завершення навчання:
- самооцінка змін у навичках сприйняття, рефлексії, емоційної гнучкості;
- групове обговорення змін у підходах до рішень;

- тест «Аналітичне мислення»;
- короткий письмовий есе-аналіз «Як змінилося моє мислення після тренінгу».

Критерії результативності:

- підвищення точності аналізу ситуацій;
- зростання рівня усвідомленості рішень;
- зниження впливу емоційних викривлень;
- здатність комбінувати аналітичне та креативне мислення.

## 5. Очікувані результати навчання

Учасники після проходження програми:

- володіють інструментами аналітичного аналізу управлінських ситуацій;
- демонструють усвідомлене сприйняття фактів без когнітивних викривлень;
- здатні до глибокої саморефлексії та оцінки власних ментальних стратегій;
- гнучко реагують на зміни, зберігаючи аналітичну послідовність мислення;
- приймають рішення, що поєднують логічний аналіз і емоційний баланс.

Надамо пояснення та обґрунтування щодо побудови моделі комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз».

Структура і зміст тренінгової програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)» побудовані з урахуванням сучасних психологічних і педагогічних підходів до навчання дорослих (андрагогічної моделі) та принципів компетентнісного розвитку персоналу. Програма ґрунтується на інтеграції когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів професійної діяльності, спрямована на розвиток навичок, що визначають якість управлінського мислення. Основу структури програми складає послідовна модель формування м'яких навичок (soft skills), що відображає природну логіку когнітивної діяльності:

сприйняття→саморефлексія→емоційна гнучкість→прийняття рішень. Така побудова, на нашу думку, не є випадковою - відповідає динаміці розвитку аналітичного мислення, де кожна з навичок виступає як попередня умова для формування наступної.

Сприйняття - базовий когнітивний процес, що забезпечує адекватне відображення інформації, її структурування й первинну інтерпретацію.

Саморефлексія формує усвідомлення власних установок, когнітивних схем та впливу суб'єктивного досвіду на оцінку ситуацій.

Емоційна гнучкість дозволяє підтримувати психологічну рівновагу, регулювати емоційні реакції, зберігаючи здатність до логічного аналізу.

Прийняття рішень інтегрує результати попередніх процесів у цілісний акт професійної поведінки, спираючись на аналітичне, критичне й творче мислення.

У змісті програми нами запропоновано поєднання теоретичного та практичного компонентів. Теоретичний блок подає узагальнені знання з психології когніції, емоційної регуляції, комунікації та прийняття рішень. Практичний блок реалізується через систему інтерактивних методів: тренінгові вправи, рольові ігри, аналіз кейсів, групові дискусії, самоспостереження, тестування та рефлексивні щоденники. Саме такий підхід має забезпечити активне включення учасників у процес навчання, формування стійких навичок через досвід та саморефлексію.

Кожен модуль програми організовано за принципом алгоритму навчальнотренінгового циклу: знайомство → входження в тему → опрацювання теоретичного матеріалу → практичні завдання → аналіз результатів → зворотний зв'язок → післятренінгове самоопрацювання. Застосування даного алгоритму дозволяє поступово занурювати учасників у зміст навчання, забезпечувати міжособистісну взаємодію, розвиток рефлексії та саморегуляції, а також створювати умови для перенесення засвоєних навичок у професійну діяльність.

При розробці моделі комплексної програми розвитку психологічних особливостей персоналу підприємства ТОВ «Ферро Мінералз» особливу увагу було приділено методам оцінювання результатів навчання. Для цього передбачено:

- вхідне та вихідне тестування - визначення рівня сформованості м'яких навичок (soft skills) до і після тренінгу;
- анкетування самооцінки розвитку компетентностей;
- аналіз кейсів, виконаних учасниками;
- підсумкове обговорення змін у професійній поведінці.

Результати оцінювання дозволяють визначити не лише рівень засвоєння знань, але й динаміку розвитку когнітивне-емоційних компетентностей, що мають відображати реальний професійний прогрес формування м'яких навичок (soft skills), зокрема аналітичного мислення.

Структурна логіка тренінгової програми відповідає принципам інтегративного навчання, де розвиток аналітичного мислення забезпечується через формування навичок глибокого сприйняття, критичної саморефлексії, емоційної саморегуляції та усвідомленого прийняття рішень.

Кожен із модулів взаємопов'язаний і водночас автономний - це дозволяє адаптувати програму до специфіки підприємства або рівня підготовки учасників.

Таким чином, на нашу думку, обґрунтована структура програми сприяє не лише підвищенню когнітивної ефективності управлінців, а й формуванню професійної гнучкості, стресостійкості та здатності до креативного мислення. Вона інтегрує сучасні підходи до навчання дорослих і принципи психології розвитку особистості в умовах бізнес-середовища, забезпечуючи практичну спрямованість, наукову обґрунтованість та вимірюваність результатів навчання.

### 3.3. Особливості впровадження тренінгової програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)»

У тренінговій програмі прийняли участь 45 співробітників ТОВ «Ферро Мінералз». Учасники були поділені на три підгрупи по 15 осіб, кожна група пройшла два тренінги «сприйняття, саморефлексія» «емоційна гнучкість, прийняття рішень». Тривалість кожного тренінгу складала 16 годин - 8 годин на опрацювання однієї складової навички. Для проведення тренінгових програм було залучено два тренери з досвідом тренінгової роботи на підприємствах та індивідуального коучингу. Після завершення навчального циклу кожному учаснику було надано індивідуальний зворотний зв'язок з рекомендаціями щодо подальшого розвитку м'яких навичок (soft skills), керівництву компанії - аналітичний звіт з узагальненням результатів, динаміки групового прогресу та рекомендаціями з удосконалення корпоративної системи навчання. Додатково було рекомендовано провести через шість місяців повторне тестування рівня аналітичного мислення працівників за методикою «Стилі мислення» Р.Бремсона и А.Харисона (адаптація А.Алексеева) для оцінки стабільності сформованих навичок і перевірки ефективності програми в довгостроковій перспективі.

#### 1. Організаційні умови впровадження програми.

Реалізація програми здійснювалася на базі корпоративного навчального центру компанії. Приміщення було адаптовано для тренінгової діяльності - передбачено зонування простору для групової роботи, обговорень і рольових ігор. Технічне забезпечення включало мультимедійну техніку, фліпчарти, проєктори, інструменти для візуалізації результатів вправ і тестових завдань. Перед початком навчання учасники пройшли вхідне анкетування, яке дозволило визначити їхні очікування, рівень сформованості м'яких навичок (soft skills), а також самооцінку професійної ефективності. Отримані дані стали відправною точкою для адаптації навчальних методик під особливості груп.

Важливою умовою впровадження програми було забезпечення добровільної участі та позитивної мотивації учасників. Перед початком тренінгів проводилась орієнтаційна сесія, де учасникам презентували мету програми, очікувані

результати, принципи конфіденційності та етичні стандарти навчання. Це дозволило створити довірчу атмосферу, необхідну для ефективного рефлексивного навчання.

## 2. Структурно-змістова логіка реалізації програми.

В основі програми закладена концепція когнітивно-емоційної інтеграції, згідно з якою розвиток професійних навичок відбувається через узгодження когнітивних процесів сприйняття, рефлексії, емоційної регуляції та прийняття рішень. Кожен елемент програми - це послідовний етап формування аналітичного мислення як інтегративної властивості особистості.

### Модуль «Сприйняття і саморефлексія»

Даний модуль мав на меті розвинути у персонала здатність до об'єктивного сприйняття управлінських ситуацій і глибокого усвідомлення власних когнітивних процесів. Учасники вивчали поняття когнітивних викривлень, механізмів уваги, соціального сприйняття, аналізували, як попередній досвід впливає на прийняття рішень.

Теоретичну частину доповнювали інтерактивні вправи:

- «Дзеркало сприйняття» — усвідомлення індивідуальних відмінностей у сприйнятті однієї ситуації різними людьми;
- «Моя когнітивна лінза» - виявлення типових переконань, які впливають на судження;
- «Рефлексивний профіль керівника» - групове завдання, у межах якого учасники вчилися надавати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок. Результатом тренінгу було формування навички критичного аналізу власного мислення та підвищення усвідомленості у процесі управління.

### Модуль «Емоційна гнучкість й прийняття рішень»

Другий етап програми мав на меті розвинути здатність персоналу ефективно діяти в умовах емоційного напруження та невизначеності. Теоретичний блок

охоплював теми емоційного інтелекту, регуляції емоцій, когнітивного балансу під час прийняття рішень.

Практичний компонент містив:

- «Емоційну карту ситуації» - аналіз власних реакцій у професійних конфліктах;
- «Зміна фокуса» - рольова вправа для розвитку гнучкості мислення;
- Кейс «Рішення під тиском часу» - моделювання управлінської ситуації з обмеженим часом для прийняття рішень.

Модуль завершувався виконанням індивідуального завдання - аналітичного звіту «Моє управлінське рішення», у якому кожен учасник описував реальну професійну ситуацію, аналізував варіанти дій, фактори впливу, емоційний контекст і результати власного рішення.

### 3. Методологічні принципи реалізації програми.

Впровадження програми здійснювалося відповідно до принципів активного навчання дорослих, серед яких:

- принцип практичної орієнтації - акцент на реальні ситуації з досвіду учасників;
- принцип інтерактивності - діалогова взаємодія, групова робота, колективне вирішення проблем;
- принцип рефлексивності - осмислення отриманого досвіду через обговорення, самоспостереження, ведення щоденників;
- принцип варіативності - поєднання методів лекцій, дискусій, тренінгових вправ, індивідуального коучингу.

Важливою особливістю було використання тестових і діагностичних методик:

- Діагностика "емоційного інтелекту" (Н. Холл);
- Тест Т. Кілманна;
- «Квадрат Декарта»;

Методика визначення особистісних факторів прийняття рішень (ОФР-25). Інструменти дозволили кількісно оцінити ефективність програми, порівняти показники до і після навчання, а також отримати аналітичні дані для подальшого вдосконалення змісту тренінгів.

#### 4. Оцінювання результатів і динаміка змін.

Після завершення програми проводилось вихідне анкетування та колективна рефлексія. Аналіз результатів показав позитивну динаміку у більшості учасників за такими показниками:

- підвищення рівня усвідомлення власних емоцій та реакцій (+28% середньої оцінки);
- зростання показників аналітичного мислення (+34%);
- покращення навичок конструктивної комунікації та командної взаємодії

(+25%); зниження рівня емоційного виснаження та конфліктності у спілкуванні. Крім кількісних показників, учасники у зворотному зв'язку відзначали підвищення здатності до критичного аналізу інформації, покращення ефективності ухвалення рішень та зростання впевненості у власних управлінських діях.

5. Особливості групової динаміки, командної взаємодії та спостереження тренерів у процесі реалізації програми.

Під час проведення тренінгової програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)» важливим аспектом дослідження стала динаміка групової взаємодії та поведінкові прояви учасників у командній роботі. Формат очного навчання сприяв безпосередньому спостереженню тренерів за комунікативними стилями, емоційними реакціями, рівнем залученості та взаємною підтримкою між членами групи.

У кожній із трьох підгруп відзначалася поступова трансформація групової динаміки від орієнтаційного до продуктивного етапу (згідно з моделлю розвитку

команди Б. Такмена: «формування - штормінг - нормування - продуктивність»). На початкових сесіях переважала орієнтація на отримання зовнішніх інструкцій, обережність у комунікації, уникнення відкритих дискусій щодо власних професійних обмежень. Проте вже на другому етапі (опрацювання блоку «саморефлексія») з'явилася виражена групова ініціатива, готовність до відкритого обговорення робочих ситуацій, взаємна підтримка при аналізі власних помилок.

#### Командна робота і міжособистісна взаємодія

Під час виконання групових вправ («Дзеркало сприйняття», «Рефлексивний профіль керівника», «Емоційна карта ситуації») проявилася тенденція до самоорганізації та лідерського розподілу ролей. Кожна команда поступово формувала власну систему взаємодії, що дозволило тренерам спостерігати природні прояви лідерства, відповідальності, здатності до аргументованого переконання.

Загалом, учасники демонстрували високий рівень готовності до співпраці, хоча в окремих групах фіксувалися прояви конкуренції та домінування з боку окремих учасників. Такі ситуації ставали навчальними моментами, які використовувалися тренерами для демонстрації впливу стилю спілкування на групову ефективність. В процесі аналізу кейсів учасники самостійно відзначали, що аналітичне мислення потребує не лише інтелектуальних здібностей, а й навички слухання, гнучкості в прийнятті альтернативних позицій, що особливо актуально для управлінців.

#### Спостереження тренерів щодо навчальної поведінки учасників

Тренери фіксували різний рівень аналітичної активності серед учасників: близько третини проявляли схильність до швидкого прийняття рішень без глибокого аналізу, орієнтуючись на досвід або інтуїцію. Під час виконання вправ аналітичного характеру («Кейс: рішення під тиском часу», «Аналіз управлінської дилеми») у частини учасників спостерігалася складність у структуризації

аргументів, що свідчило про потребу в розвитку навичок логічного мислення та побудови причинно-наслідкових зв'язків.

Водночас виявлено, що саме в умовах групового обговорення та після етапу саморефлексії рівень аналітичності зростає: учасники починали застосовувати методи уточнення понять, систематизації факторів, аналізу альтернатив, що є прямими індикаторами розвитку критичного мислення. Таким чином, колективна взаємодія виступила каталізатором когнітивного розвитку та сприяла більш глибокому засвоєнню теоретичних положень програми.

#### Труднощі під час реалізації програми

В процесі реалізації тренінгових модулів були відмічені певні труднощі адаптації учасників до формату рефлексивних і емоційно орієнтованих вправ. Частина учасників (приблизно 20%) висловлювала початковий скепсис щодо «непрактичності» вправ, які не мали безпосереднього економічного виміру (наприклад, вправа «Моя когнітивна лінза»). Однак після колективного аналізу їхнього зв'язку з управлінськими рішеннями ставлення змінювалося на позитивне.

Другою складністю стала висока когнітивна насиченість матеріалу блоку «саморефлексія». Для частини учасників виявилось непросто розмежувати поняття сприйняття, усвідомлення, рефлексії та метапізнання. Цей момент вимагав від тренерів додаткового пояснення через практичні приклади та мікрогрупові обговорення, що загалом позитивно вплинуло на якість засвоєння матеріалу.

Під час роботи з блоком «Емоційна гнучкість» спостерігався опір емоційній відкритості, особливо серед учасників з технічною освітою. Такі працівники схильні уникати тем, пов'язаних з особистими емоційними реакціями або визнанням власних обмежень у спілкуванні. Для подолання цього опору тренери використовували техніки поступового занурення - спершу аналітичний розбір емоцій у вигаданих ситуаціях, а потім перехід до власного

досвіду. Це дозволило створити безпечний простір для саморозкриття, не порушуючи професійних меж.

#### 6. Додаткові результати та нові вектори розвитку.

Під час практичних сесій було отримано додаткову інформацію про особливості корпоративної культури компанії, зокрема виявлено тенденцію до вертикальної комунікації та недостатнього горизонтального обміну ідеями між підрозділами. Це дало підстави тренерам рекомендувати розширення програми за рахунок окремого модуля з розвитку міжфункціональної взаємодії та командного аналітичного мислення.

Крім того, спостереження показали, що під час вправ, які потребували колективного аналізу складних кейсів, зростала не лише когнітивна, а й творча активність учасників. У деяких групах народжувалися оригінальні управлінські рішення, що виходили за рамки стандартних корпоративних практик. Таким чином, було зафіксовано спонтанний розвиток креативного мислення як побічний, але цінний ефект тренінгової програми.

Ще одним неочікуваним результатом стало усвідомлення учасниками ролі емоцій у процесі аналітичного прийняття рішень. Після вправи «Емоційна карта ситуації» більшість відзначила, що часто їхні аналітичні висновки залежать від поточного емоційного стану, що може призводити до помилкових висновків. Цей досвід сприяв формуванню глибшого розуміння необхідності емоційної регуляції як складової професійної компетентності.

#### Рекомендації за підсумками спостережень.

На основі проведених тренінгів і аналізу групових процесів було розроблено низку рекомендацій для подальшої роботи з персоналом:

- ввести короткі рефлексивні міні-сесії на щотижневих нарадах для закріплення навичок усвідомлення власних рішень;

- створити внутрішній «банк кейсів» компанії, який буде використовуватися для розвитку аналітичного мислення через колективне обговорення управлінських ситуацій;

- розробити серію follow-up тренінгів, спрямованих на розвиток навичок міжкомандної комунікації, що підвищить системність прийняття рішень;

- запровадити наставницьку програму для молодших керівників, які проявили високий рівень рефлексії та аналітичного потенціалу під час навчання.

Післятренінгове супроводження

З метою закріплення отриманих результатів було розроблено план післятренінгового супроводу. Кожному учаснику запропоновано:

- ведення щоденника самоспостережень (щонайменше 2 тижні);
- пройти онлайн-тест «профіль керівника» через три місяці;
- взяти участь у коротких коуч-сесіях із фокусом на реалізацію отриманих навичок у поточних проектах.

Для персоналу відділів створено внутрішню мікрогрупу підтримки — «Коло аналітиків», де учасники раз на місяць обговорюють управлінські кейси, здійснюють взаємооцінку та обмінюються кращими практиками прийняття рішень.

## 7. Висновки

Впровадження тренінгової програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills)» ТОВ «Ферро Мінералз» довело свою ефективність як інструмент розвитку аналітичного мислення. Поєднання когнітивних і емоційних модулів дало змогу досягти системного підвищення професійної компетентності учасників.

Програма засвідчила, що розвиток м'яких навичок (soft skills) є не лише засобом підвищення особистої ефективності, а й важливим чинником підвищення загальної продуктивності компанії. Її структурно-методологічна модель може бути адаптована для інших підприємств корпоративного сектору, особливо у

сферах, де цінуються стратегічне мислення, комунікаційна культура й гнучкість управлінських рішень. Таким чином, спостереження тренерів засвідчили, що тренінгова програма не лише виконала свої безпосередні цілі, а й виявила додаткові зони розвитку корпоративної культури, зокрема в аспектах емоційної взаємодії, партнерства та командного мислення.

### Висновки до розділу 3

Модель програми розвитку психологічних особливостей персоналу компанії передбачає виокремлення ключових складових критичного, творчого та аналітичного мислення, а саме: емоційну гнучкість, здатність до саморефлексії, сприйняття та рішення. Модель програми включає перелічені складові і будується ієрархічно, згідно психічних процесів людини. Така послідовність розвитку здібностей, на нашу думку, відбиває алгоритм розвитку когнітивне-емоційних здібностей персоналу, де кожен блок виступає етапом психічного розвитку та що на завершальному рівні формує метакомпетентність мислення, яка поєднує аналітичну точність, критичну саморефлексію та творчу відкритість.

На нашу думку, процес прийняття рішень в певних ситуаціях, поєднує виокремлені здатності зі стилями мислення (аналітичне, критичне, творче) та базується на: оцінці (сприйняття + аналіз) усіх складових; осмисленні (саморефлексія + критика) ситуації; пошуку альтернатив (емоційна гнучкість + творчість); виборі оптимального варіанту (прийняття рішення).

В процесі розробки програми навчання, було проведено огляд джерел за обраною тематикою, що відбилося у наступних висновках: емоційна гнучкість не достатньо досліджена як феномен, хоча потребує окремого детального вивчення; здібність до емоційної гнучкості можна віднести до метакопетенції та

виокремити у м'яку навичку (soft skills), яка є актуальною у сучасних умовах соціального та бізнес-середовищ.

Обґрунтування запропонованої структури програми сприяє, на нашу думку, не лише підвищенню когнітивної ефективності управлінців, а й формуванню професійної гнучкості, стресостійкості та здатності до креативного мислення. Вона інтегрує сучасні підходи до навчання дорослих і принципи психології розвитку особистості в умовах бізнес-середовища, забезпечуючи практичну спрямованість, наукову обґрунтованість та вимірюваність результатів навчання. Програму тренінгу можна назвати «моделлю розвитку компетентності персоналу», де працівник мислить аналітично, рефлексує власні дії, гнучке керує емоціями й приймає відповідальні рішення у складних, невизначених умовах.

Ефективне поєднання когнітивних і емоційних модулів дало змогу досягти системного підвищення професійної компетентності учасників, підвищити особисту ефективність команди та загальну продуктивності компанії. Спостереження під час навчання підтвердили, що тренінгова програма не лише виконала свої безпосередні цілі, а й виявила додаткові зони розвитку корпоративної культури, зокрема в аспектах емоційної взаємодії, партнерства та командного мислення.

В результаті обґрунтування структури програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills) ТОВ «Ферро Мінералз» запропоновано визначення «емоційної гнучкості», виокремлено нову м'яку навичку (soft skills) «емоційна гнучкість».

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в рамках магістерського проекту, дозволило проаналізувати теоретичну складову підійманої проблематики м'яких навичок (soft skills); з'ясувати вплив аналітичного мислення на кар'єрні досягнення; розробити програму розвитку мислення персоналу для компанії «Ферро Мінералз». В процесі роботи над магістерським проектом ми дійшли наступних висновків.

1. Концепція м'яких навичок (soft skills) знаходиться на етапі активного впровадження у систему навчання є актуальною і нагальною, має відгук у наукової спільноти і підтримується державними інституціями, має стратегічний напрямок розвиток на рівні Держави. В той самий час потребує подальших досліджень і формулювання єдиних визначень, понять, підходів до трактування.

2. Генезис Концепції м'яких навичок (soft skills) відображає еволюцію суспільних і економічних потреб, зміну потреб ринку праці, охоплює багато сфер суспільства та продовжує трансформуватися в умовах технологічного прогресу та глобальних викликів.

3. Генезис м'яких навичок (soft skills) знаходиться в постійному русі як відповідь на сучасні виклики суспільства, змінюючи поступово їхні функції, складові, значення. Психологія в цьому процесі на ряду з економікою відіграє ключову роль, забезпечуючи основу для досліджень розвитку навичок в контексті потреб людини.

4. Завдяки професійному середовищу і постійному навчанню м'які навички (soft skills) трансформуються у професійні навички, формуючи hard skills.

5. Психологія відіграє важливу роль у розвитку м'яких навичок (soft skills) та у формуванні професійних навичок (hard skills).

6. В процесі формування професійних навичок відбувається безперервне навчання - Lifelong learning, навчання протягом життя.

7. Запропоновано авторську модель формування професійних навичок «Модель розвитку професійних навичок» (див. рис. 1.2), яка показує що в процесі навчання, розвитку та оцінки м'яких навичок (soft skills) і професійних навичок (hard skills) психологія надає розуміння таким психологічним процесам працівників як самомотивація до розвитку, саморефлексія, розуміння поведінкових моделей, рівень адаптації до змін, розвиток емоційного інтелекту.

8. Психологія забезпечує глибше розуміння процесів навчання, розвитку і оцінки навичок, дозволяючи не лише краще розвивати ці навички, а й використовувати їх у реальних робочих ситуаціях.

9. Запропоновано авторські визначення понять «м'які навички» (soft skills) та «Концепції м'яких навичок».

10. Рівні оцінки будь якої навички показують, що досліджуючи кожену дефініцію складової окремої навички, можна розглядати і оцінювати глибинні психічні процеси людини до нескінченності, та можна розглядати дослідження психологічних особливостей конкретної навички на глибинному рівні психіки,

будуючи певні взаємозв'язки, припущення і прогнози до поведінкових моделей працівника.

11. Методи оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників у бізнессередовищі ґрунтуються більшою мірою на предметних положеннях, поєднуючи науково обґрунтовані методи і сучасний практичний досвід, мають свої методологію і методики. Водночас мають узагальнений характер і риси об'єктивації на рівні бізнес потреб. Так, психологічне дослідження вивчає складності людської психіки та поведінки, але може бути абстрактним для бізнесу, оцінка soft skills у бізнесі фокусується на прикладних результатах, але часто не враховує внутрішні психологічні процеси.

12. Оцінка м'яких навичок (soft skills) персоналу: ґрунтується на наукових підходах; поєднує елементи психологічних методів дослідження; використовує узагальнений підхід; утворює синтез;

- відноситься до методів міждисциплінарного дослідження;
- належить до прикладної форми дослідження;
- корелює з психологічною діагностикою;
- відповідає класифікації психологічних досліджень за тривалістю (довгострокові, короткострокові, експрес-дослідження); - містить риси редукції.

13. Розвиток м'яких навичок (soft skills) на робочому місці є основою для розширення та вдосконалення професійних навичок через постійну практику та збагачення досвідом на робочому місці, допомагає у формуванні професійних компетенцій та перетворенні на компетентність через їхнє постійне застосування у реальних робочих ситуаціях. Таким чином, м'які навички (soft skills) виступають підґрунтям задля професійного становлення працівника.

14. Емпіричне дослідження показало, що м'яка навичка «Аналітичний склад розуму» сприяє досягненням у професійній кар'єрі, але не є ключовим показником. Проведений кореляційний аналіз частково підтвердив висунуту

гіпотезу про те, що рівень розвитку аналітичного мислення впливає на кар'єру працівників, але цей вплив має неоднозначний та сегментований характер у межах досліджуваної організації.

Так, аналіз підгруп виявив критичні показники:

1. гендерна нейтральність оцінки є сильною стороною компанії;
2. вік 40-50 є потенційною зоною ризику для управління талантами;
3. топ-менеджмент є унікальною групою, для якої успіх визначається ще не виявленими, факторами, що вимагає перегляду інструментів оцінки для найвищих посад.

Одночасно, отримані результати допомогли співставити рівень розвитку аналітичного мислення з віковою групою 30-50 років, об'єднавши результати по двох групах. Як, 31 респондент від 30 до 50 років мають коефіцієнти  $\rho$ : 0,624 – 0,967. Дана вікова категорія вважається активним віком для побудови кар'єри, отримані результати підтверджують цю закономірність.

Спираючись на отримані результати, можна відзначити, що вплив рівня аналітичного мислення на кар'єру потребує подальшого дослідження у поєднанні з іншими м'якими навичками (soft skills), що сприяють кар'єрному зростанню, такі як лідерство, емоційний інтелект, стресостійкість, комунікабельність, інтуїція.

15. Порівняння методологічних принципів та підходів до дослідження психологічних особливостей розвитку м'яких навичок (soft skills) працівників, допоміг виокремити переваги і недоліки наукового та практичного підходів оцінки навичок, виявити розбіжності.

16. Методи оцінки м'яких навичок (soft skills) працівників у бізнессередовищі ґрунтуються більшою мірою на предметних положеннях, поєднуючи науково обґрунтовані методи і сучасний практичний досвід, мають свої методологію і методики. Водночас мають узагальнений характер і риси об'єктивації на рівні бізнес потреб. Психологічні дослідження вивчають

складності людської психіки та поведінки, але можуть бути абстрактним для бізнесу, оцінка м'яких навичок (soft skills) у бізнесі фокусується на прикладних результатах, але часто не враховує внутрішні психологічні процеси.

17. В результаті обґрунтування програми «Розвиток професійних м'яких навичок (soft skills) ТОВ «Ферро Мінералз» запропоновано визначення «емоційної гнучкості», виокремлено нову м'яку навичку (soft skills) «емоційна гнучкість».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови : в 11 т./ АН УРСР, Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні, Ін-т укр. мови; редкол.: І. К. Білодід та ін. Київ: Наукова думка, 1970–1980. URL: [https://sum11.com.ua/#google\\_vignette](https://sum11.com.ua/#google_vignette) (дата звернення: 17.10.2025).
2. Академія Pricewaterhouse Coopers. Програма CIPD

URL:[https://www.pwc.com/ua/en/services/corporate\\_trainings/cipd.html](https://www.pwc.com/ua/en/services/corporate_trainings/cipd.html) (дата звернення:28.10.2025).

3. Бочелюк В. Й., Бочелюк В. В. Методика та організація наукових досліджень із психології : навч.-метод. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 306 с.

4. Бурдє П. Практичний глузд. Київ: Український Центр духовної культури, 2003. 503 с.

5. Варій М. Й. Загальна психологія : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. К.: Центр учбової літератури. 2007. 968 с.  
URL:<https://www.infolibrary.com.ua/books-text-4739.html> (дата звернення:31.10.2025).

6. Глобальна консалтингова фірма Korn Ferry: веб-сайт.  
URL:<https://www.kornferry.com/> (дата звернення:28.10.2025).

7. Глобальна організація Ernst & Young Global Limited: веб-сайт.  
URL:[https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua) ( дата звернення:28.10.2025).

8. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2019. 512 с.

9. Дороніна Т., Іванова В. Hard skills та soft skills у професійному стандарті вчителя. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 6 (12). С. 328–338.  
URL:[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-6\(12\)-327-337](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-6(12)-327-337) (дата звернення:26.10.2025).

10. Звіт про майбутнє робочих місць 2023: це навички, які є найбільш затребуваними зараз і не тільки: дослідження World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/> (дата звернення:19.10.2025).

11. Кліменкова О. В. Бізнес-освіта як ключовий фактор формування конкурентного ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 107–115. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.10>

12. Кліменкова О. В., Стадник А. Г. Передумови корпоративного навчання та розвитку soft skills. *48-ма Науково-технічна конференція молоді з нагоди 91річчя ПАТ «Запоріжсталь»*: зб. тез і анотацій наук. робіт. Запоріжжя: Метінвест Політехніка, 2024. С. 54–56.

13. Кліменкова О. В. Порівняльний аналіз методів оцінювання м'яких навичок: науковий та практичний аспекти. *Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі*: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів. Запоріжжя, 2025. С. 558–560.

14. Коваль К. Розвиток 'soft skills' у студентів - один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник ВПІ*. 2015. Вип. 2. С. 162–167.

15. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. Київ: КМ-Букс, 2018. 384 с.

16. Козловський Ю., Козловська І. Ефективні методи учіння як засіб формування soft skills студентів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*: зб. наук. пр. Вінниця. 2021. Вип. 60. С. 255–262.

17. Лемак М. В., Петрище В. Ю. Психологу для роботи. Діагностичні методики. зб. метод. вид. 2-ге вид., виправл. Ужгород: Вид-во Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.

18. Маклеллан К. Що таке м'які навички і як їх розвинути. British Council. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/blog/what-soft-skills-why-develop> (дата звернення: 27.10.2025).

19. Мережа професійних контактів LinkedIn: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/> (дата звернення: 28.10.2025).

20. Методика NEO PI (Revised NEO Personality Inventory): психологічний тест.

Платформа онлайн тестування.

URL:[https://www.eztests.xyz/tests/personality\\_neo/#google\\_vignette](https://www.eztests.xyz/tests/personality_neo/#google_vignette) дата звернення:28.10.2025).

21. Міжнародне дослідження соціально- емоційних навичок в Україні / М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/news/mizhnarodnedoslidzhennya-sotsialno-emotsiynikh-navichok-v-ukraini>(дата звернення:27.10.2025).

22. Мохнар Л., Дячкова О., Франчук О., Марцін М. Основи психології для рятувальників: у 2 ч. Ч.1. Черкаси: ЧІМБ ім Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2021. 152 с.

23. Настав час забезпечити майбутнє навичок на наступне десятиліття: дослідження / McKinsey & Company: веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення:15.10.2025).

24. Національний Еразмус+ офіс в Україні: веб-сайт. URL:<https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення: 21.10.2025).

25. Про проведення експерименту на всеукраїнському рівні за темою «Формування soft skills («м'яких» навичок) здобувачів освіти академічного ліцею» на базі комунального закладу освіти «Криворізький ліцей «Джерело» Дніпропетровської обласної ради» у грудні 2023 – травні 2029 років: Наказ МОН України від 22.01.2024 р. № 67. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-provedennyaeksperimentu-na-vseukrayinskomu-rivni-za-temoyu-organizacijno-metodichniumovi-doprofilnogo-ta-profilnogo-navchannya-v-zakladi-zagalnoyi-serednoyi-osvitina-zasadah-koncepciyi> (дата звернення:20.10.2025).

26. Психологічний словник : навч. посіб./ авт.-уклад.: В. Синявський, О. Сергєєнкова ; за ред. Н. А. Побірченко; МОН України. Київ, 2007. 336 с. URL:[https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O\\_Serhieienkova\\_IL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf) (дата звернення:17.10.2025).

27. Революція перекваліфікації. Трансформація освіти, навичок та навчання / World Economic Forum.

URL:<https://initiatives.weforum.org/reskillingrevolution/home>

(дата

звернення:20.10.2025).

28. Сергеева Л., Муранова Н., Купрієвич В. Розвиток м'яких навичок майбутніх фахівців у проектній діяльності: міжнародний досвід. *Професійна педагогіка*. 2023. Вип. 1 (26). С. 103–109.

29. Сергеева Л. М. «М'які» навички як ефективний чинник формування лідерських якостей. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2019. Вип. 4. С. 137–141.

30. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 рок. URL:<https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku> (дата звернення:11.10.2025).

31. Татьянчиков А. О. Методологія наукових досліджень : навч.-метод. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої. освіти спец. 053 «Психологія». Одеса: НУ «ОЮА», 2025. 114 с.

32. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб./ за наук. ред.

Л. М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

33. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження: навч.-метод. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 206 с.

34. Харламова Г., Карамушка Т., Зубченко В., Кунцевська А. М'які навички для підприємців=Soft Skills for Entrepreneurs: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2020.103с

35. Цюняк О. А. Компетентнісний підхід до розвитку soft skills здобувачів вищої освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 2. С. 36–59.

36. Чаплак Я. В., Чуйко Г. В. Рефлексія як метакогнітивний феномен психології. *Psychological Journal*. 2021. Vol. 7, Issue 9 (53). С. 43 URL:<https://doi.org/10.31108/1.2021.7.9> (дата звернення:25.11.2025).

37. Чарушева Г. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1 (28). С. 128–137.
38. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 2007. 640 с.
39. Ягоднікова В.В. Психологія управління: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.
40. Academy DTEK. Корпоративний університет «Академія ДТЕК». URL: <https://www.academydtek.com/#lang=uk-UA> (дата звернення: 21.10.2025).
41. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986. 617 p.
42. Big Five Personality Traits / Льюїс Голдберг. онлайн-платформа тестування URL: <https://online-services.org.ua/encyclopedia/model-velikoi-pyatirkiinteraktivni/> (дата звернення: 28.10.2025).
43. Brilliant Assessments. онлайн-платформа для оцінювання та тестування URL: <https://www.brilliantassessments.com> (дата звернення: 28.10.2025).
44. Businesses' top 10 skills priorities for 2027: інфографіка World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/infographics-2128e451e0/> (дата звернення: 19.10.2025).
45. Carver C. S., Scheier M. F. On the self-regulation of behavior. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 452 p.
46. Casali N., Meneghetti C. Soft Skills and Study-Related Factors: Direct and Indirect Associations with Academic Achievement and General Distress in University Students. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13, № 6. P. 1–18. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci13060612> (дата звернення: 11.10.2025).
47. Dweck C. S. Handbook of competence and motivation: Theory and application to the workplace. New York: Guilford Press, 2005. 624 p.
48. Dweck C. S. Mindset: The new psychology of success: How we can learn to fulfill our potential. New York: Random House, 2006. 304 p.

49. ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). URL:<https://esco.ec.europa.eu/select-language?destination=/node/1> (дата звернення:20.10.2025).

50. European Dictionary of Skills and Competences. URL:[http://discotools.eu/disco2\\_portal/](http://discotools.eu/disco2_portal/) (дата звернення:20.10.2025).

51. Greenberg L. S. Emotion-Focused Therapy: Revised ed. (Theories of Psychotherapy Series). Washington, DC: American Psychological Association, 2017. P. 3-11. URL:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/15971-000> (дата звернення:15.11.2025).

52. Harrison L. Soft Skills for Tough Jobs: Building Teams That Work, One Conversation at a Time. Practical Inspiration Publishing, 2022. 240 p.

53. National Research Council Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century. The National Press Academies. 2012. 256p. URL:<https://www.nationalacademies.org/publications/all> (дата звернення:13.10.2025).

54. PAR (Psychological Assessment Resources, Inc.) онлайн-платформа тестування PARiConnect. URL: <https://www.parinc.com/products/WSA> (дата звернення:28.10.2025).

55. Reskilling Revolution: Preparing 1 Billion People for Tomorrow's Economy: ініціатива / World Economic Forum: веб-сайт: URL:<https://www.weforum.org/> (дата звернення:19.10.2025).

56. Robles M. M. Executive perceptions of the top 10 communication skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly. 2012. Vol.75, № 2. P.115.

57. Skills-Base: онлайн-платформа управління навичками: веб-сайт. URL:<https://www.skills-base.com/> (дата звернення:28.10.2025).

58. Soft Skills (Academic Guide/Teaching Materials) Soft Skills-2 / Developers:

R. Kalytchak, G.Kharlamova, O.Klimenkova, O.Lutsenko, S.Paschenko, V.Pavlenko, O.Senyk., 2018. 317 p.: веб-сайт. URL:<https://www.donnu.edu.ua> (дата звернення:19.10.2025).

59. Use of the Job Model Concept To Guide Job Description Procedures for Army Officers / Office of the Chief of Research and Development. Washington, 1973. 5 p. URL:<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED086827.pdf>(датазвернення:15.10.2025)

60.Working Styles Assessment / Psychological Assessment Resources, Inc. (PARInc.).URL:<https://www.parinc.com/products/WSA> (дата звернення:04.11.2025).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

«Опитувальник «Стилі мислення»

### Бланк оцінки 1

**Респондент** \_\_\_\_\_

**Дата заповнення** \_\_\_\_\_

**Інструкція:** Проранжуйте відповіді, представлені у бланку «1» від 1 до 5.

5 – найбільше всього до мене підходить, 1 – найменше.

У кожному питанні цифри не можуть повторюватись. Ваше завдання – вказати ту ступінь, в якій кожне закінчення може стосуватися Вас. На бланку відповідей поряд з кожним закінченням проставте номери: 5, 4, 3, 2, або 1, що вказують на ту ступінь, в якій дане закінчення може стосуватися Вас: від 5 (найбільше підходить) до 1 (найменше підходить). Кожний номер (бал) повинен бути використаний лише один раз в групі з п'яти закінчень. Усього таких груп в опитувальнику 18. Навіть якщо 2 закінчення (або більше) в одній групі здаються однаково прийнятними Вам, все ж таки спробуйте їх впорядкувати. Майте на увазі, що для кожної групи кожен бал (5, 4, 3, 2 або 1) неможна використовувати більше одного разу).

## Текст опитувальника

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <p>Коли між людьми має місце конфлікт на ґрунті ідей, я віддаю перевагу тій стороні, яка:</p> <p>а. визначає конфлікт та намагається висловити його відкрито ____</p> <p>б. краще за всіх виражає цінності та ідеали, що задіяні у конфлікті ____</p> <p>в. краще за всіх виражає мої особисті погляди та досвід ____</p> <p>г. підходить до ситуації логічно і послідовно ____</p> <p>д. викладає аргументи лаконічно та переконливо ____</p> |
| 2 | <p>Коли я починаю працювати над проектом у складі групи, найважливіше для мене</p> <p>а. зрозуміти цілі і значення цього проекту ____</p> <p>б. розкрити цілі і цінності учасників робочої групи ____</p> <p>в. визначити, як ми збираємося розробляти даний проект ____</p> <p>г. зрозуміти, яку вигоду цей проект може принести нашій групі ____</p> <p>д. щоб робота над проектом була організована і зрушила з місця ____</p>              |
| 3 | <p>Взагалі кажучи, я засвоюю нові ідеї найкраще, коли можу</p> <p>а. пов'язати їх з поточними або майбутніми завданнями, роботою ____</p> <p>б. застосувати їх до конкретних ситуацій ____</p> <p>в. зосередитися на них і ретельно їх проаналізувати ____</p> <p>г. зрозуміти, наскільки вони подібні до звичних ідей ____</p> <p>д. протиставити їх іншим ідеям ____</p>                                                                     |
| 4 | <p>Для мене схеми, таблиці у книжках звичайно</p> <p>а. корисніші за текст, якщо вони точні ____</p> <p>б. корисні, якщо вони ясно показують важливі факти ____</p> <p>в. корисні, якщо вони підкріплюються та пояснюються текстом ____</p> <p>г. корисні, якщо вони підіймають питання за текстом ____</p> <p>д. не більш і не менш корисні, ніж інші матеріали ____</p>                                                                      |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <p>Якщо б мені запропонували провести якесь дослідження, я, ймовірно, почав би з</p> <p>а. спроби визначити його місце у більш широкому контексті ____</p> <p>б. визначення того, чи зможу я виконати його наодинці або мені буде потрібна допомога ____</p> <p>в. роздумів і припущень про можливі результати ____</p> <p>г. вирішення того, чи потрібно взагалі проводити це дослідження ____</p> <p>д. спроби сформулювати проблему якомога повніше і точніше ____</p> |
| 6 | <p>Якщо б мені довелося збирати від членів якоїсь організації інформацію, що стосується її нагальних потреб, я вважав би за краще:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>а. зустрітися з ними індивідуально й задати кожному свої конкретні питання____</p> <p>б. провести загальні збори й попросити їх висловити свої думки ____</p> <p>в. опитати їх невеликими групами, ставлячи загальні питання ____</p> <p>г. зустрітися неофіційно із впливовими особами й з'ясувати їхні погляди____</p> <p>д. попросити членів колективу надати мені (бажано в письмовому вигляді) усю наявну інформацію про справу _</p> |
| 7 | <p>Імовірно, я буду вважати щось правильним, щирим, якщо це «щось»</p> <p>а. вистояло проти опозиції, витримало опір протилежних підходів ____</p> <p>б. погоджується з іншими речами, яким я вірю ____</p> <p>в. було підтверджено на практиці ____</p> <p>г. піддається логічному й науковому доказу ____</p> <p>д. можна перевірити особисто доступними спостереження фактами ____</p>                                                     |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | <p>Коли я у вільний час читаю журнальну статтю, вона, швидше за все, буде</p> <p>а. про те, як комусь вдалося вирішити особисту або соціальну проблему__</p> <p>б. присвячена дискусійному політичному або соціальному питанню __</p> <p>в. історичним оглядом якоїсь події __</p> <p>г. про цікаву, кумедну людину або подію __</p> <p>д. повідомленням про цікавий життєвий досвід одного з популярних або відомих людей (політика, ученого, музиканта, спортсмена тощо) __</p> |
| 9  | <p>Коли я читаю звіт про роботу, я звертаю найбільшу увагу на а.</p> <p>близькість висновків до мого особистого досвіду __</p> <p>б. можливість виконання даних рекомендацій __</p> <p>в. надійність й обґрунтованість результатів фактичними даними __</p> <p>г. розуміння автором цілей і завдань роботи __</p> <p>д. інтерпретацію даних __</p>                                                                                                                                |
| 10 | <p>Коли переді мною поставлене завдання, перше, про що я хочу довідатися – це</p> <p>а. який найкращий метод для вирішення даного завдання __</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>б. кому й коли потрібно, щоб це завдання було вирішене __</p> <p>в. чому це завдання варто вирішувати __</p> <p>г. який вплив його вирішення може мати на інші завдання, які доводиться вирішувати __</p> <p>д. яка пряма, негайна вигода від вирішення даного завдання __</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | <p>Зазвичай я дізнаюся максимум про те, як зробити щось нове, завдяки тому, що</p> <p>а. усвідомлюю для себе, як це пов'язане з чимось іншим, що для мене добре знайомо __</p> <p>б. приймаюся за справу якомога раніше __</p> <p>в. вислуховую різні точки зору з приводу того, як це зробити __</p> <p>г. є хтось, хто показує мені, як це зробити __</p> <p>д. ретельно аналізую, як це зробити як найкраще __</p> |
| 12 | <p>Якби мені довелося зараз складати іспит, я б волів...</p> <p>а. набір об'єктивних, проблемно-орієнтованих питань з предмету __</p> <p>б. дискусію з тими, хто також складає іспит __</p> <p>в. усний виклад і показ того, що я знаю __</p> <p>г. повідомлення у вільній формі про те, як я застосував те, чому навчився __</p> <p>д. письмовий звіт, що охоплює історію питання, теорію, метод __</p>              |
| 13 | <p>Люди, чії особливі якості я поважаю найбільше, це, імовірно, а.</p> <p>видатні філософи й учені __</p> <p>б. письменники й учителі __</p> <p>в. лідери ділових і політичних кіл __</p> <p>г. економісти й інженери __</p> <p>д. журналісти та спортсмени __</p>                                                                                                                                                    |
| 14 | <p>Взагалі кажучи, я знаходжу теорію корисною, якщо вона</p> <p>а. видається спорідненою тим іншим теоріям та ідеям, які я вже засвоїв __</p> <p>б. пояснює речі новим для мене способом __</p> <p>в. здатна систематично пояснювати безліч пов'язаних ситуацій __</p>                                                                                                                                                |
|    | <p>г. роз'яснює мої проблеми __</p> <p>д. має конкретне практичне застосування __</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | <p>Коли я читаю статтю з дискусійного питання, я віддаю перевагу тому, щоб у ній</p> <p>а. демонструвалися переваги для мене залежно від обраної точки зору __</p> <p>б. викладалися усі факти у ході дискусії __</p> <p>в. логічно й послідовно викладалися спірні питання, що підіймаються __</p> <p>г. визначалися цінності, які сповідує автор __</p> <p>д. яскраво висвітлювалися обидві сторони спірного питання й суть конфлікту __</p>          |
| 16 | <p>Коли я читаю книжку, що виходить за межі моєї безпосередньої діяльності, я роблю це, головним чином, за причини</p> <p>а. зацікавленості в удосконалюванні своїх професійних знань __</p> <p>б. указівки з боку шанованої людини на можливу її корисність __</p> <p>в. бажання розширити свою ерудицію __</p> <p>г. бажання вийти за межі власної діяльності для урізноманітнення __</p> <p>д. прагнення довідатися більше про певний предмет __</p> |
| 17 | <p>Коли я вперше підходжу до будь-якої технічної проблеми, я швидше буду</p> <p>а. намагатися зв'язати її з більш широкою проблемою або теорією __</p> <p>б. шукати шляхи й способи вирішити цю проблему __</p> <p>в. обмірковувати альтернативні способи її вирішення __</p> <p>г. шукати способи, якими інші, можливо, уже вирішили цю проблему __</p> <p>д. намагатися знайти найкращий варіант її вирішення __</p>                                  |
| 18 | <p>Взагалі кажучи, я найбільше схильний до того, аби</p> <p>а. знаходити існуючі методи, які працюють, і використовувати їх якнайкраще, а не винаходити щось нове __</p> <p>б. ламати голову над тим, як різні методи могли б працювати разом __</p> <p>в. відкривати нові й більш досконалі методи __</p>                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>г. знаходити способи змусити існуючі методи працювати краще й по новому ____</p> <p>д. розбиратися як і чому існуючі методи повинні працювати ____</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Обробка результатів.** Визначити перевагу того чи іншого стилю можна за допомогою ключа. Для того, щоб отримати дані за кожним зі стилів, необхідно, користуючись ключем, підсумовувати бали з бланка відповідей. Перш ніж переходити до їх аналізу, потрібно перевірити правильність обчислень. Для цього необхідно скласти сумарні показники за всіма п'яти стилями. Число, що має дорівнювати 270. У іншому випадку, обчислення необхідно перевірити ще раз.

#### **Ключ.**

Синтетичний стиль: 1а, 2б, 3д, 4г, 5в, 6б, 7а, 8б, 9д, 10г, 11в, 12б, 13а, 14б, 15д, 16г, 17в, 18б. Ідеалістичний стиль: 1б, 2а, 3г, 4в, 5а, 6в, 7б, 8а, 9г, 10в, 11а, 12в, 13б, 14а, 15г, 16в, 17а, 18в. Прагматичний стиль: 1в, 2г, 3а, 4д, 5б, 6г, 7в, 8г, 9а, 10д, 11б, 12г, 13в, 14г, 15а, 16д, 17б, 18г. Аналітичний стиль: 1г, 2в, 3в, 4а, 5д, 6д, 7г, 8в, 9в, 10а, 11д, 12д, 13г, 14в, 15в, 16а, 17д, 18д. Реалістичний стиль: 1д, 2д, 3б, 4б, 5г, 6а, 7д, 8д, 9б, 10б, 11г, 12а, 13д, 14д, 15б, 16б, 17г, 18а.

**Інтерпретація результатів.** Пояснення результатів слід проводити на підставі порівняння показників за кожною окремою шкалою із загальною картиною переваги стилів мислення. **Від 36 або менше балів:** цей стиль абсолютно чужий випробуваному, він, імовірно, не користується ним практично ніде і ніколи, навіть якщо цей стиль є кращим підходом до проблеми при наявних обставинах. **Від 42 до 37 балів:** імовірно стійке ігнорування даного стилю.

**Від 48 до 43 балів:** для випробуваного характерно помірне нехтування цим стилем мислення, тобто, за інших рівних умов, він, за можливості, буде уникати використання даного стилю при вирішенні значущих проблем.

**Від 59 до 49 балів:** зона невизначеності. Даний стиль слід вилучити з розгляду.

**Від 65 до 60 балів:** випробуваний віддає помірну перевагу цьому стилю. Інакше

кажучи, за інших рівних умов, він буде схильний використовувати цей стиль більше або частіше за інших.

**Від 71 до 66 балів:** випробуваний віддає більшу перевагу такому стилю мислення. Імовірно, він користується даним стилем систематично, послідовно і в більшості ситуацій. Можливо навіть, що час від часу випробуваний зловживає ним, тобто використовує тоді, коли стиль не забезпечує кращий підхід до проблеми. Найчастіше це може відбуватися в напружених ситуаціях (дефіцит часу, конфлікт тощо).

**72 і більше балів:** у випробуваного дуже сильна перевага цього стилю мислення. Іншими словами, він надмірно фіксований на ньому, використовує його практично у всіх ситуаціях, отже, і в таких, де цей стиль є далеко не найкращим (або навіть неприйнятним) підходом до вирішення проблеми.

### **Загальна характеристика стилів мислення.**

Синтетичний стиль мислення (Синтезатор) полягає у тому, щоб створювати щось нове, оригінальне, комбінувати несхожі, часто протилежні ідеї, погляди, здійснювати подумки експерименти. Девіз синтезатора – «Що якщо ...». Синтезатори прагнуть створити якомога ширшу, узагальнену концепцію, що дозволяє об'єднати різні підходи, «зняти» протиріччя, примирити протилежні позиції. Це теоретизований стиль мислення, такі люди полюбують формулювати теорії і свої висновки будують на основі теорій, полюбують помічати суперечності у чужих міркуваннях і звертати на це увагу оточуючих людей, полюбують загострити протиріччя і спробувати знайти принципово нове рішення, що інтегрує протилежні погляди, вони схильні бачити світ мінливим і полюбують зміни, часто заради самих змін.

Ідеалістичний стиль мислення (Ідеаліст) проявляється у схильності до інтуїтивних, глобальних оцінок без здійснення детального аналізу проблем. Особливість Ідеалістів – підвищений інтерес до цілей, потреб, людських цінностей, моральних проблем; вони враховують у своїх рішеннях суб'єктивні і соціальні чинники, прагнуть згладжувати протиріччя, та акцентувати подібність

у різних позиціях, легко, без внутрішнього опору сприймають різноманітні ідеї та пропозиції, успішно вирішують такі проблеми, де важливими факторами є емоції, почуття, оцінки та інші суб'єктивні моменти, часом утопічно прагнучі усіх й усе примирити, об'єднати. «Куди ми йдемо і чому?» – класичне запитання Ідеалістів.

Прагматичний стиль мислення (Прагматик) спирається на безпосередній особистий досвід, на використання тих матеріалів й інформації, які легко доступні, прагнучі якомога швидше отримати конкретний результат (нехай і обмежений), практичний виграш. Девіз прагматиків: «Щось та й спрацює», «Годиться все, що працює». Поведінка прагматиків може здаватися поверхневою, хаотичною, але вони дотримуються установки: події у цьому світі відбуваються неузгоджене, і все залежить від випадкових обставин, тому в непередбачуваному світі треба просто пробувати: «Сьогодні зробимо так, а там подивимося ...». Прагматики добре відчують кон'юнктуру, попит і пропозицію, успішно визначають тактику поведінки, використовуючи на свою користь обставини, що склалися, проявляючи гнучкість й адаптивність.

Аналітичний стиль мислення (Аналітик) орієнтований на систематичний і всебічний розгляд питання або проблеми у тих аспектах, які задаються об'єктивними критеріями, схильний до логічної, методичної, ретельної (з акцентом на деталі) манери вирішення проблем. Перш ніж прийняти рішення, аналітики розробляють детальний план і намагаються зібрати якомога більше інформації, об'єктивних фактів, використовуючи і глибокі теорії. Вони сприймають світ логічним, раціональним, впорядкованим і передбачуваним, тому схильні шукати формулу, метод або систему, здатну дати рішення тієї чи іншої проблеми, що піддається раціональному обґрунтуванню.

Реалістичний стиль мислення (Реаліст) орієнтований лише на визнання фактів, і «реальним» є тільки те, що можна безпосередньо відчувати, на власні очі побачити чи почути, доторкнутися тощо. Реалістичне мислення характеризується конкретністю й установкою на виправлення, корекцію ситуацій для досягнення

певного результату. Проблема для Реалістів виникає щоразу, коли вони бачать, що щось є неправильним, і хочуть це щось виправити.

Індивідуальний стиль мислення кожної людини впливає на способи вирішення проблем, які він обирає, на способи поведінки, на особистісні особливості людини. Очевидно, що у більшості людей існують змішані варіанти стилів мислення, з переважанням у тій чи іншій мірі якогось одного. При цьому у кожної людини є один або два провідних стилі мислення. Стилi мислення, по суті, відповідають за постановку мети у процесі вирішення проблеми.

Методика «Опитувальник Стилi мислення» (Р. Бремсон, А. Харісон, адаптовано А. Алексєєвим). Опитувальник призначений для визначення пріоритетного способу мислення, а також манеру ставити запитання і приймати рішення.

## Додаток В

## «Тест: Аналітичне мислення»

## Бланк оцінки 2

Респондент \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_

**Інструкція:** ознайомтесь із запропонованими твердженнями в кожному блоці питань і визначте, яка відповідь є для Вас вірною, частково вірною, не вірною. У кожному блоці питання поставте напроти твердження ранг, де вірно – 2 , частково вірно – 1, не вірно - 0

**1.Ефективність вашої роботи залежить від:**

- а) довгострокового та стратегічного планування \_\_\_\_
- б) від операційних планів та завдань \_\_\_\_
- в) від підтримки керівництва \_\_\_\_

**2. При прийомі на роботу випускника ВНЗ, Ви віддаєте перевагу кандидату який продемонструє вмотивованість до:**

- а) досягнень і побудови кар'єри \_\_\_\_

б) вивчення усіх питань пов'язаних з галуззю \_\_\_\_

в) створення нових продуктів \_\_\_\_ 3.

**Успіх компанії залежить від:**

а) обсягу продажів, отриманого прибутку \_\_\_\_

б) від послідовного виконання стратегічних планів \_\_\_\_

в) від злагодженого колективу, який працює на одну мету \_\_\_\_

**4. Ваші колеги вважають Вас:**

а) експертом у своїй справі \_\_\_\_

б) душею компанії \_\_\_\_

в) гарним організатором \_\_\_\_

**5. На вашу думку, керівник запропонував Вам підвищення тому, що Ви:**

а) відстоювали свою думку і наводили чіткі аргументи \_\_\_\_

б) сформували ефективну команду \_\_\_\_

в) залучили нових клієнтів \_\_\_\_

**6. Якби Вам довелось змінити сферу діяльності Ви б обрали:**

а) політичну кар'єру \_\_\_\_

б) ІТ напрямом \_\_\_\_

в) управління персоналом \_\_\_\_

**7. Ваші звіти з виконаної роботи містять більшою мірою:**

а) пропозиції щодо відкриття нових ринків збуту \_\_\_\_

б) пропозиції щодо запобігання помилок \_\_\_\_

в) пропозиції щодо мотивації команди \_\_\_\_

**8. Ви обираєте участь у галузевій конференції якщо розглядаються питання стосовно:**

а) містять звіти попередніх періодів і прогнозів \_\_\_\_

б) управління бізнесом \_\_\_\_

в) проблем з ринком праці \_\_\_\_\_

**9. Вам зручніше працювати у команді де:**

- а) чітко структуровані і закріплені обов'язки \_\_\_\_
- б) однодумці, які підтримують один одного \_\_\_\_
- в) яка вмотивована на досягнення результату \_\_\_\_ **10.**

**Ваш професійний досвід, це результат**

- а) накопичених знань \_\_\_\_
- б) розуміння правил ведення бізнесу \_\_\_\_
- в) побудови правильних взаємовідносин \_\_\_\_

**11. Яких soft skills не вистачає у вашій компанії задля забезпечення росту продажів:**

- а) лідерських якостей, здатних надихати \_\_\_\_
- б) управлінських якостей, здатних організувати \_\_\_\_
- в) аналітичних здібностей, здатних прогнозувати \_\_\_\_

**12. Ви працюєте над бізнес-завданнями:**

- а) виокремлюючи підзадачі, опрацьовуючи кожну \_\_\_\_
- б) оцінюю все завдання, намагаючись зрозуміти ціль \_\_\_\_
- в) завдання не завжди відповідають потребам компанії \_\_\_\_

**13. Для чого у компанії проводять SWOT аналіз:**

- а) гарний інструмент для командної роботи \_\_\_\_
- б) не завжди є об'єктивним \_\_\_\_
- в) можливість виявити проблеми \_\_\_\_

**14. Корпоративні заходи на підприємстві це можливість:**

- а) побути з командою у неформальній обстановці \_\_\_\_
- б) відпочити від рутинних справ \_\_\_\_
- в) будь який відпочинок це джерело інформації \_\_\_\_

**15. Проведення Вашої відпустки завжди:**

- а) заплановане заздалегідь і ретельно продумане \_\_\_\_

б) спонтанне і непередбачуване \_\_\_\_

в) це витрата грошей і не завжди виправдана \_\_\_\_

**16. Якщо Вам доводиться лікуватися Ви:**

а) вивчаєте препарати які Вам призначили, дотримуєтесь правил лікування \_\_\_\_

б) довіряєте лікарю, тому що він краще знає і приймає все, що призначив \_\_\_\_

в) я сам собі лікар, до лікарів не звертаюсь \_\_\_\_

**17. Якщо б у вашій компанії трапилася криза, в якій команді Ви хотіли б бути:**

а) в команді пошуку причин і помилок \_\_\_\_

б) в команді впровадження змін \_\_\_\_

в) в команді пошуку нових ринків збуту \_\_\_\_

**18. Заняття спортом домагають:**

а) розрядитися і знизити робочий стрес \_\_\_\_

б) встановити нові контакти з потрібними людьми \_\_\_\_

в) побути на самоті, зібратися з думками \_\_\_\_

**19. Який б Ви займалися професійним спортом, який від спорту Ви биобирали:**

а) заняття шахами \_\_\_\_

б) стрибки у воду \_\_\_\_

в) краще спостерігати вболіваючи за переможцями \_\_\_\_

**20. Сімейні стосунки більше міцні, коли партнери:**

а) мають однакові цілі й планують своє сумісне життя \_\_\_\_

б) довіряють один одному й підтримують \_\_\_\_

в) мають велику родину \_\_\_\_

**21. Обираючи книгу для читання Ви звертаєте увагу на:**

а) факти, які доводить автор \_\_\_\_

б) легкість сприйняття тексту \_\_\_\_

в) сюжетну лінію \_\_\_\_

**22. Готуючись до подорожі у незнайомі місця, Ви:**

а) не витрачаю час - пригода, це завжди несподіванка \_\_\_\_

б) цікавитесь культурою та звичаєми місцевих жителів \_\_\_\_

в) ретельно готуєтесь, намагаючись передбачити усі несподіванки \_\_\_\_

**23. На корпоративних нарадах до моєї думки прислуховуються тому, що я:**

а) вмію швидко запропонувати рішення, навіть без повного аналізу \_\_\_\_

б) завжди маю обґрунтовану та зважену позицію \_\_\_\_

в) добре відчуваю команду та знаходжу спільну мову з усіма \_\_\_\_

**24. Прогноз погоди для мене це:**

а) просто інформація \_\_\_\_

б) можливість передбачити події \_\_\_\_

в) підказка що вдягнути \_\_\_\_

**25. Я віддаю перевагу телепередачам які:**

а) містять розважальний контент \_\_\_\_

б) містять інформацію, над якою можна поміркувати \_\_\_\_

в) розповідають про життя відомих людей \_\_\_\_

**26. Якщо я стикаюся з проблемою у вирішенні робочого питання, я:**

а) аналізую причину \_\_\_\_

б) переключаюсь на іншу задачу \_\_\_\_

в) чекаю натхнення \_\_\_\_

**27. Якщо у мене з'являється ідея, я:**

а) прописую плюси й мінуси \_\_\_\_

б) пробую реалізувати швидко \_\_\_\_

в) обговорюю з кимось перед рішенням \_\_\_\_ **28.**

**Мої колеги вважають мене людиною, яка:**

а) генерує креативні ідеї \_\_\_\_

- б) підтримує емоційно \_\_
- в) добре працює з інформацією у даних \_\_

**29. Я частіше звертаю увагу на:**

- а) загальну картину \_\_
- б) деталі \_\_
- в) емоції людей \_\_

**30. Коли хтось висловлює нову ідею, я:**

- а) приймаю як можливість \_\_
- б) цікавлюсь як сприймають інші \_\_
- в) перевіряю логіку \_\_

**30. В роботі я відчуваю себе впевнено, коли є:**

- а) структура і логіка завдань \_\_
- б) підтримка колег \_\_
- в) свобода у дії \_\_

**31. Якщо потрібно швидко прийняти рішення, я:**

- а) спираюсь на інтуїцію \_\_
- б) аналізую основні критерії \_\_
- в) дію гнучко, залежно від ситуації \_\_ **32.**

**Перед покупкою важливої речі, я:**

- а) раджусь з близькими \_\_
- б) купую те, що подобається \_\_
- в) порівнюю характеристики, ціну, відгуки \_\_

**33. В стрессовой ситуации я зазвичай:**

- а) заспокоююсь та обмірковую \_\_
- б) реагирую швидко та імпульсивно \_\_
- в) переключаюсь на щось інше \_\_ **34.**

**Коли я проводжу переговори, я:**

- а) дію відповідно ситуації \_\_\_\_
- б) готую аргументи заздалегідь \_\_\_\_
- в) підлаштовуюсь під апонента \_\_\_\_

### **35. При вихованні дитини важливо розвивати:**

- а) мислення та спостережливість \_\_\_\_
- б) емпатію до інших людей \_\_\_\_
- в) прагнення до самовдосконалення \_\_\_\_

### **Шкала для оцінки загального результату:**

0–14 балів — Стиль не властивий досліджуваному. Короткий опис:

Аналітичне мислення проявляється рідко або несистемно.

Поведенкові маркери:

- рішення здебільшого базуються на інтуїції або зовнішніх підказках;
- слабка схильність до перевірки фактів;
- труднощі у структуризації завдань; □ низька стійкість до складних логічних задач.

15–24 бали — Низький рівень. Короткий опис:

Аналітичні навички проявляються, але непослідовно.

Поведенкові маркери:

- інколи аналізує інформацію, але швидко втомлюється;
- допускає логічні помилки; □ віддає перевагу готовим рішенням;
- потребує структур та чітких інструкцій.

25–34 бали — Середній рівень. Короткий опис:

Мислить логічно, коли достатньо часу та структури.

Поведенкові маркери:

- здатний аналізувати дані, але не завжди глибоко;
- робить обґрунтовані висновки;

- потребує додаткової інформації для ухвалення рішень; □ інколи пропускає важливі деталі.

35–44 бали — Помірне нехтування (зона змішаних стилів). Короткий опис: Аналітичне мислення є, але періодично компенсується інтуїцією, емоційністю або спрощенням.

Поведенкові маркери:

- аналізує, але може пропускати ризики;
- вибірково перевіряє факти;
- може не довести роздум до глибини через поспіх; □ стиль гнучкий, але нестабільний.

45–57 балів — Високий рівень. Короткий опис:

Добре розвинуте аналітичне мислення, системність та логічність.

Поведенкові маркери:

- вміє структурувати великі обсяги даних;
- аргументує рішення;
- здатний прогнозувати наслідки;
- працює зі складними задачами без стресу.

58–70 балів — Дуже високий рівень. Короткий опис:

Виражений аналітичний склад розуму, стратегічність, глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків.

Поведенкові маркери:

- мислить критично, гнучко, логічно;
- бачить системні закономірності;
- легко встановлює пріоритети;
- робить прогнози на основі слабких сигналів;
- аналіз є основним стилем мислення.

