

7. Оцінювання державної політики щодо кваліфікацій: проблемні питання / Т. Семігіна, І. Гайдук // *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. – Львів, 2022. – С. 88-92.
8. Професійна освіта та перекваліфікація критично важливі для відновлення України. URL: <http://surl.li/tourq>
9. Семігіна Т.В., Баланюк Т.В. *Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності // Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: кол. моногр.* – Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2021. – С. 109-136.
10. Складнощі перекваліфікації: що заважає українцям опанувати нову професію під час війни. URL: <http://surl.li/tourx>
11. Судаков М., Лісогор Л. *Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи*. URL: <http://surl.li/myari>
12. European Commission (2020). *Commission presents European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_1196](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1196)
13. European Commission (2022). *Commission kick-starts work on the European Year of Skills*. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26148&langId=en>
14. *Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries* / International Labour Organization, 2019 URL: <http://surl.li/touqi>
15. *Skills for a Modern Ukraine: Launch Event* / World Bank Group. URL: <http://surl.li/touqo>

## **5.6. Управління соціальним інтелектом та іншими meta skills з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства**

**Лядський І.К.,**  
кандидат сільськогосподарських наук,  
старший викладач кафедри маркетингу,  
докторант кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет

У сучасному світі, який динамічно розвивається, змінюється, зазнає численних політичних, соціальних, культурних трансформацій, кадрова безпека бізнесу стає все актуальнішим та складнішим завданням. Як і у питаннях геополітики, де внутрішні вороги країни становлять не меншу небезпеку від зовнішніх загроз, так і у галузі управління бізнес-процесами підтримка комфортної атмосфери в колективі зумовлює опірність компанії до несприятливих умов оточення. Важливим компонентом економічної безпеки

можна назвати кадровий потенціал, що уособлює професійність команди та її зацікавленість у отриманні спільного результату.

На кадрову безпеку підприємства впливають різні чинники, найважливішими серед яких можна вважати залученість та лояльність персоналу. Перший компонент залежить не тільки від особистісних якостей людини, оскільки важливе значення має HR-політика компанії, зусилля керівництва по глибшій інтеграції працівника до корпоративної спільноти, усвідомленню цінностей та місії компанії. Друга складова пов'язана із внутрішнім психічним станом особистості, її порядністю та світоглядом. Природа виникнення лояльності та особливості її прояву привертають увагу дослідників у різних сферах наукового пізнання, зокрема менеджменту, маркетингу, психології, соціології, права. Економічна мотивація в процесі формування та забезпечення кадрової безпеки не має вирішального значення. Ключовими факторами ефективності функціонування корпоративного середовища є високі соціально-психологічні, моральні, ідеологічні цінності, що зміцнюють соціальний капітал організації. Відтак, розвиток у працівників необхідних соціальних та емоційних компетенцій є запорукою високої результативності кадрового захисту [53].

Попри стрімкий розвиток сучасних технологій, зокрема нейронних мереж, людина залишається головною цінністю для організації. Хоча реалії сьогодення вносять свої корективи. Значну загрозу людству становить навіть не той факт, що штучний інтелект наближається за своїм рівнем до нас, а те, що люди поступово перетворюються у своєму світосприйнятті на своєрідні алгоритми, намагаючись залишатися конкурентними гравцями на ринку праці XXI сторіччя [43]. Це не тільки значна екзистенціальна проблема філософів, а й конкретний виклик для теоретиків і практиків менеджменту, маркетингу (особливо у галузі HR), психології, педагогіки, соціології та інших дисциплін. Важливо створити комфортні умови для персоналу з метою якнайкращої реалізації творчого та інтелектуального потенціалу кожного працівника, щоб вони відчували себе не лише маленькими гвинтиками потужного механізму, а усвідомлювали свою унікальність, самоцільність та важливість для спільної справи [38]. Це вкрай важливий стратегічний напрям у роботі HR-служби, що впливає на формування ефективної системи управління кадровою безпекою, яка становить основу економічної безпеки організації. Лояльні та достатньою мірою залучені до робочого процесу працівники несуть значно меншу загрозу компанії, ніж демотивований персонал, що прагне змінити місце роботи чи навіть нашкодити керівництву [3].

Формування людського капіталу підприємства пов'язано з розвитком важливих для колективу особистісних та когнітивних якостей працівників. Основою дослідження, що проводилося протягом 2022-2023 років, стало припущення, що соціальний інтелект працівників впливає на їх лояльність до компанії та визначає ступінь залучення у спільну справу. Ця гіпотеза заснована на результатах попередньої роботи, згідно яких соціальний інтелект достовірно впливає на величезну кількість корисних з суспільного погляду рис особистості, зокрема прагнення професійного зростання, громадянської та підприємницької активності [45], що вкрай важливо для створення потужного кадрового потенціалу підприємства. Подальші дослідження виявили зв'язок соціального інтелекту з формуванням зарплатних очікувань випускників університету [35], що також впливає на формування кадрового потенціалу компанії, оскільки пов'язано з ціноутворенням на ринку праці. Цей аспект комунікації між роботодавцем та працівниками стає важливим елементом побудови взаємовигідних трудових відносин, покращуючи атмосферу в колективі та зміцнюючи корпоративну структуру підприємства.

Методологічною основою дослідження стало вивчення рівня соціального інтелекту респондентів (179 студентів коледжів, 335 здобувачів вищої освіти університетів, 110 викладачів, 132 політичних та громадських діячів міста Полтави та міста Первомайський Харківської області) за методикою TROMSØ, що складається з 21 питання (Лядський, 2023). Вибірка науково-педагогічних працівників Полтавського державного аграрного університету загальною кількістю 110 осіб дозволила відпрацювати методику визначення лояльності та залученості персоналу. За методикою Нікіти Назарова та Хао Чжан лояльність визначалась з використанням 15 питань, які розглядають чотири її прояви — ставлення до організації, прихильність, ставлення до кадрової політики, дезадаптація (Назаров, 2015). Залученість співробітників вдалося визначити з використанням тесту Gallup Q12 — популярної методики, яка визначає цей критерій за 12-бальною шкалою, що охоплюють базові потреби, особисте визнання, командну роботу, кар'єрний ріст [35].

Виявлено позитивний достовірний ( $p \leq 0,01^{**}$ ) зв'язок між соціальним інтелектом співробітників та їх лояльністю до компанії, що цілковито узгоджується з розумінням індивідуальних психологічних чинників, які формують кадрову безпеку підприємства. Спроба встановити зв'язок залученості з рівнем соціального інтелекту не виявила достовірної закономірності, проте аналіз літературних джерел доводить протилежне, що вказує на необхідність подальшої роботи у цьому напрямку [49]. Хоча опосередковано на цей зв'язок натякають власні дослідження, оскільки

виявлено сильну позитивну кореляцію ( $p \leq 0,001^{***}$ ) між лояльністю і залученістю персоналу, отже якщо соціальний інтелект впливає на перший компонент, то він має значення для формування другого критерію.

У ширшому плані схильність до корпоративної лояльності можна масштабувати в площину громадянської свідомості та патріотизму, що було доведено окремим дослідженням на підставі опитування 179 студентів полтавських коледжів, зокрема Відокремленого структурного підрозділу “Аграрно-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету”, ВСП “Фаховий коледж управління, економіки і права Полтавського державного аграрного університету” та ВСП “Полтавський політехнічний фаховий коледж Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” та 104 студентів полтавських закладів вищої освіти — Полтавського державного аграрного університету, Полтавського університету економіки та торгівлі, Полтавського національного педагогічного університету ім. В.Г. Короленка. Опитування виявило достовірний зв’язок ( $p \leq 0,001^{***}$ ) соціального інтелекту з патріотизмом, що має прояв у трьох найважливіших напрямках — допомога Збройним силам України, участь у волонтерській діяльності та відстоювання інтересів країни в інформаційному просторі, зокрема у соціальних мережах, месенджерах, чатах і форумах [36]. Це можна пояснити наступними причинами, пов’язаними із розвиненим соціальним інтелектом:

- Усвідомлення себе частиною власного народу, держави, соціуму.
- Прагнення до об’єднання з однодумцями, ефективної соціалізації та наповнення своїх дій суспільно корисним сенсом.
- Бажання долучитися до перемоги України, надаючи усю можливу допомогу для цього.
- Уявлення про можливість вплинути на ситуацію, а не просто бути пасивним спостерігачем.
- Відчуття вдячності перед Збройними силами України за власний добробут та спокій.
- Повага до самобутності та героїчної історії українського народу.
- Розуміння, що від підтримки військових залежить безпека власних рідних, друзів, знайомих та себе особисто.
- Прагнення бути корисним для власного народу.
- Переконавання в історичному праві українців на власну землю, мову, автентичність.

– Вмотивованість долучитися до волонтерської діяльності, або поширювати соціально значущу інформацію усіма доступними каналами комунікації, перш за все, через соціальні мережі та менеджери.

Результати дослідження доводять важливе значення соціального інтелекту не тільки з позицій забезпечення кадрової безпеки підприємства. Ця компетенція сприяє формуванню свідомої громади, яка відрізняється активною проукраїнською позицією та бажанням долучитися до волонтерських ініціатив. Тож вивчення соціального інтелекту має далекоглядні перспективи підсилення соціальної, економічної та політичної безпеки країни.

Стійкість пріоритетів та соціальних відносин, що слугують базисом для відданості країні та народові, паралельно з тим допомагає сформувати лояльність стосовно інших соціальних систем, зокрема компанії, у якій працює людина. Лояльні співробітники дорожать своїми робочими місцями, прагнуть ефективніше виконувати свою роботу, покращують професійний рівень, підвищують якість виконання службових обов'язків, створюють позитивну атмосферу в колективі, мотивують своїх колег до відповідальності по відношенню до посадових обов'язків, ладні йти на певні поступки задля успіху спільної справи [41]. Відданість персоналу корпоративним цінностям – важлива конкурентна перевага бізнесу на довгострокову перспективу, яка сукупно впливає на економічну безпеку держави [22].

Сприяючи формуванню суспільства з розвиненим соціальним інтелектом, ми гарантуємо собі патріотично налаштованих громадян, які також будуть лояльними до компаній, у яких вони працюють, звісно за умов адекватної кадрової політики цих підприємств.

Соціальний інтелект корисний не тільки для кар'єрного росту найманих працівників. Оскільки він сприяє прагненню до особистісного саморозвитку і професійного зростання, він також впливає на підприємницьку активність. Опитування бізнесменів, політиків та громадських діячів виявило, що в них добре розвинений соціальний інтелект. Такі люди краще розуміються на суспільних відносинах, швидше помічають сучасні тренди та завжди намагаються досягти успіху в обраній галузі. Цікавим є гендерний аспект досліджень — соціально та економічно активним жінкам властивий майже однаковий з чоловіками рівень соціального інтелекту. Реалізація принципів рівноправності чоловіків та жінок значною мірою залежить від рівня соціальної компетентності конкретної людини, не зважаючи на гендерну ідентичність. Таким чином, в умовах популяризації гендерної рівності у суспільстві, розвиток соціального інтелекту жінок сприятиме їх активнішому залученню до управління соціумом та досягнення рівноваги у правлячих колах [37].

Встановлення зв'язку соціального інтелекту з лояльністю персоналу — лише перший крок на шляху практичної реалізації завдання із підсилення кадрової безпеки підприємства. Наступний етап пов'язаний із розробкою ефективної системи розвитку соціального інтелекту співробітників та впровадження навчальних курсів для здобувачів вищої освіти університетів, особливо спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 076 Підприємництво та торгівля. Цей пошук складається із систематизації кращих світових практик, описаних у науково-практичних публікаціях, що буде наведено далі, та накопичення власного досвіду просвітницької діяльності. Тренінги, лекції та майстер-класи проводилися протягом 2023 року в партнерстві з Центром україно-європейського наукового співробітництва, Центром підтримки підприємців Дія.Бізнес у Полтаві, Полтавським обласним молодіжним центром, ГО «Динаміка Успіху», ГО «Спільна справа Полтавщини», Полтавським державним аграрним університетом. Вдалося охопити понад 300 учасників серед викладачів, науковців, підприємців, представників активної громадянськості, місцевого самоврядування, студентської та учнівської молоді.

Відпрацьовано основні методики розвитку соціального інтелекту та пов'язаних з ним навичок серед широкого загалу, вдалося отримати зворотній зв'язок та проаналізувати динаміку вироблення нових компетенцій. Просвітницьку роботу розширено з тренінгів та лекцій, присвячених розвитку соціального інтелекту, до масштабної популяризації особистісного зростання, необхідності формування комунікативних навичок, стресостійкості та лідерських якостей. Згідно з сучасними уявленнями педагогіки та менеджменту на кадровий потенціал компанії активно впливає вмотивованість персоналу до розвитку *soft skills* — так званих «м'яких навичок», що визначають успіх людини, проте напряду не пов'язані з її професійним спрямуванням [4]. Поряд із *hard skills*, що визначають професійну компетентність людини, вони допомагають у досягненні життєвого успіху та самореалізації особистості [34]. Обидва поняття входять до мотиваційної схеми розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі, де вони розташовані поряд з особистісними якостями людини, її вмотивованості до навчання [1]. Цю схему візуалізовано на рис. 1.

Власні дослідження виявили достовірний вплив ( $p \leq 0,05^*$ ) соціального інтелекту на прагнення до освіти та самоосвіти, що дозволяє припустити його належність до базових навичок, поряд із емоційний інтелектом, оскільки вони стають передумовою до кращого навчання, засвоєння нової інформації, гармонійної інтеграції отриманих знань у власну світоглядну систему [5].



Рис. 1. – Мотиваційна схема розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі.  
*Джерело: [1]*

Інша категорія умінь, які необхідні для професійного становлення людини — *digital skills*, що визначають широкий спектр навичок використання цифрових технологій, від ефективної комунікації у соціальних мережах до впровадження технологій нейронних мереж, зокрема роботи з ChatGPT [16]. Моніторинг наукової літератури з теми професійного та особистісного розвитку людини виявив наявність додаткової категорії навичок *meta skills*, що описує якості, які сприяють навчанню людини, допомагають їй краще засвоювати нову інформацію, впливають на мотивацію до особистісного та професійного розвитку [54]. Серед *meta skills* соціальний та емоційний інтелект, когнітивна гнучкість та креативність. Кожна з цих рис позитивно впливає на адаптивність людини до нового колективу, кращу інтеграцію у корпоративну культуру, швидше засвоєння професійних вмінь та гнучкість у побудові комунікативних стратегій [50]. Відповідно до цього, розвиток *meta skills* вкрай важливий для університетської підготовки майбутніх фахівців та підсилення кадрової безпеки підприємств, оскільки молоді співробітники швидше знаходять спільну мову з колективом, краще опанують професійні вимоги.

Щоб не підсилювати плутанину між поняттями *soft skills*, *digital skills*, *meta skills* у науковій спільноті з'явилася пропозиція створити ще одну категорію навичок, яка поєднує усі найважливіші компоненти успішності сучасної людини — *skills 4.0*, тобто знання, вміння та компетенції, максимально необхідні для реалізації особистого потенціалу в сучасному світі [46]. Серед них також знаходиться соціальний інтелект, який за однією з класифікацій взагалі уособлює окремий розділ навичок, до якого входять також комунікабельність, командна робота, вміння керувати соціальними системами та емпатія. Гармонійний розвиток *skills 4.0*, зокрема соціального інтелекту,

позитивно впливає на добробут окремої особи та злагодженість усього колективу.

Ellen Spencer та Bill Lucas у своїй оглядовій публікації від 2021 року наводять різні підходи до класифікації meta skills. Найефективніший варіант з погляду впровадження у тренінгову роботу зображено на рис. 2. Згідно цього підходу можна виділити три великі групи meta skills, які умовно охоплюють наступні категорії:

1. Самоуправління або self-management — включає в себе здатність фокусування, доброчесність у виконанні завдань, адаптивність до нового комунікативного середовища та ініціативність у прийнятті управлінських рішень.

2. Соціальний інтелект — пов'язаний з розвитком комунікабельності, емпатії, навичок командотворення та задатків лідерства.

3. Новаторство — залежить від рівня допитливості, креативності, вміння наділяти завдання сенсом та критичного мислення.

САМОУПРАВЛІННЯ	СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ	НОВАТОРСТВО
Фокусування	Комунікабельність	Допитливість
Доброчесність	Емпатія	Креативність
Адаптивність	Командотворення	Сенсотворення
Ініціативність	Лідерство	Критичне мислення

Рис. 2. – Meta skills, які входять до навичок 4.0

*Джерело: авторський переклад схеми [54]*

Усі перераховані компоненти meta skills логічно входять до окреслених груп та дійсно важливі для досягнення життєвого успіху. Розглянемо їх окремо, проте основний акцент зробимо саме на соціальному інтелекті, зокрема в контексті різниці поглядів на його компоненти [18]. Окрім короткої характеристики зосередимо увагу на ефективних методах підсилення цих якостей, що можна впроваджувати у корпоративне навчання та / або у освітньо-професійні програми закладів вищої освіти, які забезпечують кадрові потреби.

Питання самоуправління людини або self-management відноситься до мультидисциплінарного феномену, входячи до компетенції таких наук як менеджмент, психологія, педагогіка та інформатика. Узагальнено можна вважати самоуправління здатністю до автономної діяльності без керування зовні, що позитивно впливає на формування сильної корпоративної культури компанії [9]. Працівники підприємства, у яких високо розвинена ця навичка, краще виконують свою роботу, менш залежні від зовнішньої мотивації,

---

відповідальні та краще ладнають з керівництвом, відрізняються кращою самооцінкою.

Розвиток самоуправління червоною лінією проходить крізь різноманітні системи менеджменту. В деяких із них намагаються досягти максимального впровадження self-management в усіх ланках корпоративної ієрархії, тобто у Lower, Middle, TOP-менеджерів. Подібним підходом відрізняється японська система безперервного розвитку Кайдзен, що стрімко набуває поширення серед західних компаній, обіцяючи підсилення економічної та кадрової безпеки [30]. Також одним із ефективних способів розвитку самоуправління серед працівників пропоную вважати філософську течію стоїцизму, яка регулярно відновлювала свою популярність протягом середніх віків, нового часу та навіть у XXI сторіччі [33]. Важливе завдання виховного процесу стоїків — формування потужної «внутрішньої цитаделі», яка сприяє кращій опірності людини до перешкод, розвиваючи завдатки самоуправління. Серед вправ із стоїцизму, які особливо подобаються аудиторії під час авторських тренінгів, можна виділити «вдячність», «погляд зі сторони», «негативна візуалізація» та «чесність перед собою», що спрямовані на зміцнення психіки, розгляд потенційних перешкод та завчасну підготовку до позаштатних ситуацій.

Учасники подібних тренінгів значну увагу звертають на важливості мотивації, що також входить до категорії self-management. Особливо актуальним це питання стає серед аудиторії внутрішньо-переміщених осіб, які зазнали відчутне психоемоційне напруження та стрес від зміни місця роботи чи навчання, або взагалі не змогли поки що адаптуватися до нових соціальних умов.

Фокусування дозволяє краще зосереджуватися на певному предметі, процесі або явищі, відповідно підвищуючи ефективність роботи. Розвивати цей різновид meta skills можна за допомогою класичної вправи під назвою «Ефект Струпа», коли необхідно озвучити кольори слів, значення яких не співпадає із зображенням [56]. Це одна з найпоширеніших методик, яку легко використовувати як для самоосвіти, так і впроваджуючи у колективне навчання.

Прагнення до добросовісного виконання роботи, здатність адаптуватися під нові професійні або побутові виклики та ініціативність у прийнятті управлінських рішень — менше піддаються окремому тренуванню, вимагаючи поглибленого виховного впливу, зокрема через системний коучінг та менторство. Вміння орієнтуватися у площині міжособистісних відносин, відчувати соціально важливі компетенції та виявляти головні тренди сучасності є передумовою успіху людини, як частини суспільства [52]. Важливим

компонентом гармонійної інтеграції до соціуму, з урахуванням усіх його правил та вимог, вважається соціальний інтелект [10].

Сприйнятливість до інновацій або новаторство полягає у можливості індивіда генерувати креативні рішення, активніше відслідковувати тренди та експериментувати з їх впровадженням у роботу. Розвинути цю навичку можна завдяки когнітивній гнучкості — вмінню адаптуватися до середовища, що постійно змінюється [17]. Когнітивна гнучкість напряму пов'язана з креативністю людини, оскільки вони обидві спрямовані на кращу адаптованість [55]. Одним із найкращих методів розвитку креативності вважається технологія SCAMPER, що використовується для розробки нових технологій та послуг [51]. Це акронім від семи слів, що позначають можливий напрям для новаторства — зміна, комбінування, адаптація, модифікація, зміна призначення, видалення та використання навпаки. Також для розвитку креативності підходять методи «газетної вирізки» (підказку отримують шляхом рандомного пошуку в будь-якому друкованому виданні) та зворотного мозкового штурму (учасники опрацьовують різноманітні невдалі пропозиції), що змушують людину заздалегідь обирати стратегію нестандартного мислення.

Сенсотворення та пов'язане з ним критичне мислення потребують поглибленого навчання, пов'язаного з переглядом аналітичних відео, слідкуванням за тематичними блогами, виступами експертів.

Соціальний інтелект — це вкрай розгалужене поняття, відзначається десятками різних визначень [7]. Існує щонайменше десять підходів до визначення його сутності: когнітивний, поведінковий, когнітивно-вербальний, операціональний, комунікативний, комунікативно-особистісний, психометричний, когнітивно-поведінковий, системний, професійно-зорієнтований, структурно-динамічний [20].

Піонером у вивченні соціального інтелекту вважається американський психолог, один із основоположників біхевіоризму, Едвард Лі Торндайк, який у 1920 році опублікував відповідну працю у науково-популярному виданні «*Harper's Magazine*». На його думку, соціальний інтелект — здатність «досягати успіху у міжособистісних стосунках, керувати іншими». З того часу з'явилося багато теорій, що описують соціальний інтелект та численні спроби розробити якісну систему його тестування, зокрема тести Дж. Вашингтона (GWIST), Дж. Гілфорда та М. О'Саллівен (Four Factor Test of Social Intelligence), проте вони відрізнялися трудомісткістю використання, складністю у застосуванні та низьким рівнем кореляції. Спроби створити уніфіковану систему оцінки рівня соціального інтелекту продовжувалися. У 2001 році з'явився тест TROMSØ авторства норвезьких дослідників Д. Сильвери, М. Мартинуссен та Т. Даль, які

спиралися у своїй роботі на погляди прибічників когнітивно-поведінкової моделі О. Джона та К. Космітські [23]. В контексті даної монографії тест TROMSØ цікавий навіть не з позицій ефективності, доступності та швидкості визначення рівня соціального інтелекту, а підходом щодо класифікації його компонентів, важливих для реалізації успішних соціально-поведінкових стратегій особистості. До них належать обробка соціальної інформації [15], соціальні навички [14] та соціальна обізнаність [25], які піддаються вивченню та психометричним дослідженням.

Соціальний інтелект — це здатність людини ефективно взаємодіяти з оточенням, оцінювати поточні соціальні сценарії та прогнозувати майбутній розвиток подій. Найважливіше для формування освітньо-професійних програм — можливість ефективного підвищення рівня соціального інтелекту та його компонентів шляхом проведення тренінгів, що було доведено відповідними дослідженнями [31]. Виховний процес включав розвиток емпатії, розуміння поведінки інших, оцінки соціальних ситуацій, навичок зворотного зв'язку, доречного вираження емоцій тощо. Перші позитивні зміни спостерігалися вже через місяць такої роботи, що свідчить на користь можливості підвищення рівня соціального інтелекту шляхом відповідного навчання. Введення у базову підготовку маркетологів курсу дисциплін, пов'язаних із підсиленням соціального інтелекту та інших meta skills, позитивно позначиться на ефективності роботи цих фахівців, сприятиме підсиленню конкурентоздатності випускників університетів та їх ефективній інтеграції у корпоративне середовище.

Samith Jueajinda зі співавторами у своєму дослідженні від 2021 року демонструють успішний приклад систематичної роботи з підвищення рівня соціального інтелекту учнівської молоді з метою подолання рівня агресії серед учнів. Вони розробили авторську методику, що охоплює три компоненти соціального інтелекту. Соціальну обізнаність (Social awareness) пропонується розвивати шляхом тренування емпатії, емоційного самоусвідомлення та ситуативної обізнаності у суспільстві. Обробка соціальної інформації (Social information processing) пов'язана з розумінням людської поведінки та соціальних ситуацій. Соціальні навички (Social skills) формуються внаслідок збалансованості емоційних проявів та поведінки [26]. Їх курс розраховано на два місяці з появою перших позитивних змін вже через чотири тижні систематичних занять. Згідно концепції meta skills 4.0, до соціального інтелекту належать лідерські якості [1], рефлексія та емпатія [57], вміння працювати в команді та комунікабельність [48]. Умовно вони охоплюють перераховані вище компоненти соціального інтелекту.

Розглянемо питання лояльності співробітників з урахуванням концепції *meta skills*, як базових компонентів адаптації людини до динамічних змін соціального середовища. Це питання вкрай важливе не тільки для HR-менеджерів, а й дослідників, які переконані у справедливості твердження, що навички 4.0 можуть бути вирішальними для успішної комерційної діяльності компанії, а також її економічної безпеки [2].

Залучені до спільної справи співробітники демонструють корисні індивідуальні (підвищена лояльність, позитивна поведінка тощо) та вищі організаційні результати (фінансова віддача, задоволеність клієнтів тощо). Оскільки залученість залежить від мотиваційної системи компанії та ефективності управлінських рішень, то коректно казати про важливість формування соціального інтелекту керівника паралельно з аналогічною роботою серед персоналу. Керівнику необхідні такі види *meta skills* як лідерство, командотворення та емпатія, що залежать від рівня соціального інтелекту. Це має значні конкурентні переваги для компанії в довгостроковій перспективі.

Працівники, яким властивий високий рівень залученості та лояльності, демонструють енергійність, відданість та цілеспрямованість. Вони дорожать своїми робочими місцями, намагаються підвищувати професійний рівень та покращувати свою роботу [32], створюють та підтримують позитивну атмосферу в колективі, власним прикладом мотивують співробітників до відповідального виконання робочих обов'язків [27], з розумінням підходять до необхідних організаційних рішень керівництва та тимчасових труднощів компанії [47], ладні йти на певні поступки задля успіху спільної справи [19].

Ретельне опрацювання наукової літератури, перегляд численних тренінгів та власна робота з проведення лекцій, майстер-класів та інших виступів дозволила сформулювати практичну рекомендацію щодо оптимізації освітнього процесу із необхідністю введення додаткових курсів, що охоплюють сучасні навички (рис. 3). Мова йде про доповнення мотиваційної схеми розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі такими компонентами як тілесний (*body intelligence*), соціальний (*social intelligence*) та емоційний (*emotional intelligence*) інтелект [42]. Поняття *body intelligence* та пов'язаних з ним *embodiment* [12] та *mindfulness* [40] дещо відсторонені від соціального інтелекту, проте в поєднанні з ним сприяють кращому *self-management* особистості, тож на перспективу також мають бути розглянуті з метою підвищення лояльності персоналу, зокрема у форматі впровадження додаткових заходів мотивації фізичної активності співробітників на рівні корпоративної стратегії.

Вибір цих meta skills не випадковий та узгоджується з концепцією триєдиного мозку, запропонованою американським дослідником Полом Макліном [11]. Згідно його поглядів, мозок людини в контексті його функціональності можна розділити на три частини: рептильний мозок (безумовні рефлекси), мозок ссавців (емоційна складова) та неокортекс (здатність до соціалізації). Співвідношення цих частин з розумовою активністю дозволяє пов'язати рептильний мозок з тілесним, мозок ссавців — з емоційним, а неокортекс — з соціальним інтелектом. Саме цими видами інтелекту, які формують meta skills, можна доповнити трикутник розвитку.

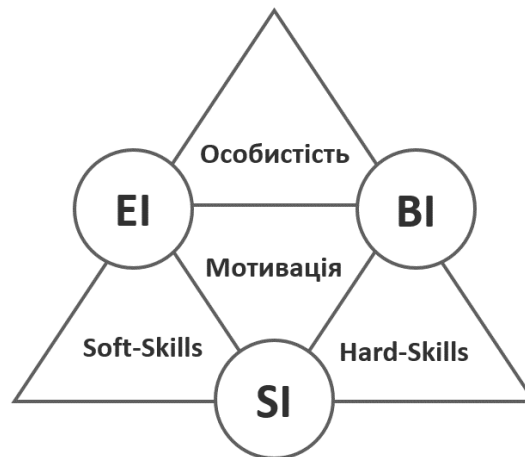


Рис. 3. – Доповнена мотиваційна схема розвитку особистості.

*Джерело: власна розробка автора.*

Місце розташування цих компонентів, що перетинаються з мотивацією та іншими компонентами схеми розвитку особистості можна логічно аргументувати. Емоційний інтелект розглядають як талант та одночасно навичку, що автоматично зближує його з особистісними якостями людини та пов'язує із зацікавленістю soft skills [29]. Соціальний інтелект сильніше пов'язаний з вибором професії, що відображається на перетині м'яких (soft skills) та жорстких навичок (hard skills) з мотивацією до їх розвитку [44]. Тілесний інтелект пов'язаний із гармонійним поєднанням втілення (embodiment) та усвідомлення (mindfulness) — важливих компонентів у пошуках свого призначення крізь призму самоуправління, що впливає на актуалізацію соціальних компетенцій [24]. Згідно цього підходу професійні вподобання визначаються у відповідь на внутрішні сигнали, які умовно можна віднести до інтуїції.

Наведені аргументи свідчать на користь того, що сприяючи розвитку соціального інтелекту працівників, роботодавці забезпечують власну безпеку в кадровій та економічній площині. Враховуючи активну практику взаємодії

бізнесу та закладів вищої освіти як стейкхолдерів, доцільно сприяти впровадженню в освітньо-професійні програми курсів «Соціальний інтелект», «Meta skills», «Embodiment & Mindfulness» з метою гармонізації особистісного зростання майбутніх працівників та підвищення ефективності опанування ними обраного фаху з високим рівнем мотивації на довгострокову перспективу.

**Список використаних джерел:**

1. Бондарчук О.О. (2021) *Розвиток soft skills майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти у процесі фахової підготовки. Проблеми використання інформаційних технологій у сучасних закладах освіти.* С. 5-13.
2. Галько Л. (2019) *Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. Причорноморські економічні студії. Випуск 48. Частина 3.* С. 15-21.
3. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. *Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 69/2022. С. 50–56.
4. Коляда Н., Кравченко О. (2020) *Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. Humanities science current issues.* № 3. С. 137-145.
5. Лядський І.К., Дячков Д.В. (2022) *Управління соціальним інтелектом як фактором впливу на формування soft-skills у здобувачів вищої освіти. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 13.* С. 108-114.
6. Лядський І.К., Дячков Д.В. (2023) *Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 17.* С. 109-119.
7. Матеюк О. та Суходоля Ю. (2021) *Соціальний інтелект: психологічний феномен і теоретична проблема. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. Випуск 11.* С. 113-123.
8. Назаров, Н.К., Чжан, Х.Ю. (2015) *Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. Проблеми економіки. Вип. 3.* С. 149-155.
9. Судук О.Ю. (2021) *Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Вип. 4.* С. 349-356.
10. Avlaev O. U. (2021) *The Role of Social Intelligence in Personal Development. Journal NX – A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal.* pp. 692–698.
11. Bhatnagar A. (2022). *International Journal of Teaching and Learning understanding cognitive learning behavior with triune brain model: a perspective. International Journal on Teaching and Learning Mathematics.* Vol. 2. pp. 16-28.
12. Borghi A. & Caruana F. (2015). *Embodiment Theory. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.* Vol. 7. P. 10.

- 
13. Brand C. & Visagie J. (2013). *Revisiting the Validity and Reliability of the Gallup Workplace Audit in a South African Petrochemical Company*. *Journal of the Social Sciences*. Vol. 37. pp. 69-79.
  14. Breil S.M., Mielke I., Ahrens H., Geldmacher T., Sensmeier J., Marschall B., Back M.D. (2022) *Predicting actual social skill expression from personality and skill self-concepts*. *Journal of Intelligence*. Vol. 10. P. 48.
  15. Cooke T. (2017) *Social Information Processing: A Useful Framework for Educational Psychology*. *Educational Psychology Research and Practice*. Vol. 3. pp. 50–69.
  16. Cranmer S. (2014). *Digital Skills and Competencies in Schools*. *IFIP Conference on Information Technology in Educational Management*. mop. pp. 165–177.
  17. Davis S., Rawlings B., Clegg J.M., Ikejimba D., Watson-Jones R.E., Whiten A., Legare C.H. (2022) *Cognitive flexibility supports the development of cumulative cultural learning in children*. *Sci Rep*. Vol. 18. 14073.
  18. Develi A., Pekkan N. U. and Cavus, M. F. (2022) *Social Intelligence at Work and Its Implication for Organizational Identification: A Sectoral Comparison*. *Independent journal of management & production*. Vol. 13. P. 364-383.
  19. Eketu C.A., Ogbu E.F. (2019) *Social intelligence and employee intention to stay*. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*. vol. 2. pp. 27-34.
  20. Freeman, J., Baggio, J.A., & Coyle, T.R. (2020). *Social and general intelligence improves collective action in a common pool resource system*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(14), 7712-7718.
  21. Garg N., Jain A., and Punia B.K. (2021) *Gratitude, social intelligence, and leadership among university teachers: mediation and moderation analysis*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 2, pp. 368-388.
  22. Glova J., Andrejovská A. (2022) *Personnel loyalty as the aspect of business value*. *Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 12. P. 39-45.
  23. Goswami, M. (2019). *Assessing the factor structure of TROMSØ social intelligence scale in Indian cultural context*. In *Proceedings of International Conference on advances in computing & management*. pp. 270-277.
  24. Gulliford, L., Morgan, B., Hemming, E., and Abbott, J. (2019) *Gratitude, self-monitoring and social intelligence: A prosocial relationship?* *Curr Psychol*. Vol 38, pp. 1021–1032.
  25. Gupta, S., De, M.M., & Sinha, S. (2021). *Theoretical architecture of social intelligence*. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(5), 525-534.
  26. Herbinu I., Yuponu B. (2022) *Pengaruh Organizational Culture, Emotional Intelligence, dan Social Intelligence terhadap Employee Engagement*. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*. Vol. 5. P. 366-386.

- 
27. Hoseini S. A., Ashrafi B. (2020) *The effect of social intelligence on career plateau reduction with the mediating role of psychological capital*. *Revista Conrado*. Vol. 16, pp. 475-482.
28. Iqbal M.N., Kanwal A., Nisar A. and Mehreen S. (2023) *Social Intelligence and Students' Academic Performance at Postgraduate Level*. *Journal of Policy Research*. Vol. 9. pp. 390–404.
29. Ivashkevych, E. & Spivak, V. (2023). *Intelligence, Social and Emotional Intelligence: Correlation of Concepts in Modern Psychology*. *Collection of Research Papers Problems of Modern Psychology*. pp. 9-29.
30. Janjić V. & Bogicevic J & Krstić B. (2019). *Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance*. *Ekonomika*. Vol. 65. 13-25.
31. Jueajinda S, Stiramon O, Ekpanyaskul C. (2021) *Social Intelligence Counseling Intervention to Reduce Bullying Behaviors Among Thai Lower Secondary School Students: A Mixed-method Study*. *J Prev Med Public Health*. Vol. 54(5). P. 340-351.
32. Korauš A., Kaščáková Z., Parová V. and Veselovská S. (2017) *Sustainable economic development through human resource management: social intelligence of managers and performance*. *Journal of security and sustainability*. Vol. 6. P. 457-477.
33. Kutch M. (2020). *The Relevance of Modern Stoicism*. *Journal of Wellness*. Vol. 3.
34. Lamri, J. and Lubart T. (2023) *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*. *Journal of Intelligence*. Vol. 11. No. 6.
35. Liadskyi I., Diadyk T. (2023) *Managing social intelligence from the perspective of optimising pricing in the labour market*. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 10. P. 48-55.
36. Liadskyi I., Kononets N. and Senko I. (2022) *Management of social intelligence in the context of developing citizen's patriotism*. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 9. P. 44-52.
37. Marilingappa, H. (2019) *Social intelligence and self-esteem among working and non-working women*. *International Journal of Indian Psychology*, Vol. 7. pp. 902-916.
38. Markina I., Safonov Yu., Zhylinska O., Diachkov D., Varaksina E. (2018) *Defining the dimensions of national security, financial security and food supply chain in Ukraine*. *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 7. № 6. Pp. 608-620.
39. Mirsafian H. (2018) *Effect of Social Intelligence on OCB and EB, with Effect on Social Capital as a Mediating Variable, in a Sport Organization in Iran*. *Physical culture and sport. studies and research*. Vol. LXXVII. P. 34-40.
40. Naik P., Harris V., Forthun L. (2013). *Mindfulness: An Introduction*. *EDIS*. 2013. P. 10.
41. Noviana E., Manafe L.A. (2019) *The role of organizational culture to build employee loyalty*. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*. Vol. 6. P. 801-813.

- 
42. Obot, S.J. (2021). *Emotional and social intelligence: A gateway to organizational effectiveness. International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(9), 857-862.
43. Onsrud H. & Campbell J. (2020). *Being Human in an Algorithmically Controlled World. International Journal of Humanities and Arts Computing*. Vol. 14. 235-252.
44. Paladi O. & Illiciev M. (2023) *The professional personality profile from the perspective of the social intelligence of the students. International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 40.
45. Palaščáková D., Liadskyi I., Senko I. (2023) *Gender aspects of social intelligence management in the context of entrepreneurial and civic engagement. Journal of Women's Entrepreneurship and Education*. P. 92-108.
46. Poláková M., Horváthová Suleimanová J., Madzík P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. (2023) *Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. Heliyon*. Vol. 9.
47. Rahim, A., Civelek, I., and Liang, F. H. (2018) *A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. International Journal of Conflict Management*. Vol. 29, pp. 487-499.
48. Rotich B. and Maket L.J. (2023) *How Social Intelligence Competency and Organizational Commitment affect Employee Performance, International Journal of Business and Management Review*, Vol.11, No.8, pp.17-34.
49. Sanwal T., Sareen P. (2023) *Higher Employee Engagement through Social Intelligence: A Perspective of Indian Scenario. Employ Respons Rights J*. Vol. 35. P. 111–126.
50. Senova M. (2021) *Meta-skills are the key to human potential. Journal of behavioral economics and social systems*. Vol. 2. pp. 133-137.
51. Serrat O. (2017). *The SCAMPER Technique. Knowledge Solutions*. pp. 311-314.
52. Shrama N. (2019) *A Correlational Study of Social Intelligence and Well-Being. International Journal of Engineering Science and Computing*. Vol. 9. P. 21135-21138.
53. Soto C. J., Napolitano C. M., Sewell M. N., Yoon H. J., & Roberts B. W. (2024). *Going Beyond Traits: Social, Emotional, and Behavioral Skills Matter for Adolescents' Success. Social Psychological and Personality Science*. Vol. 15. pp. 33-45.
54. Spencer E. & Lucas B. (2021) *Meta-Skills: Best practices in work-based learning A literature review*. 75 p.
55. Uddin, L.Q. (2021) *Cognitive and behavioural flexibility: neural mechanisms and clinical considerations. Nat Rev Neurosci*. Vol. 22. pp. 167–179.
56. Wright B.C. (2017) *What Stroop tasks can tell us about selective attention from childhood to adulthood. Br J Psychol*. Vol. 108. pp. 583-607.
57. Zhuravlova L.P., Shpak M.M. (2015) *Empathy as a psychological mechanism of the development of interpersonal emotional intelligence. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. Vol. 3 (25), P. 85-88.