

## ЩО TAKE SOFT SKILLS І ЧОМУ ЦЕ Є ВАЖЛИВИМ

У простій моделі професійних компетенцій навички поділяють на soft skills (гнучкі) і hard skills (жорсткі).

**SOFT SKILLS** - надпрофесійні навички, які допомагають вирішувати життєві завдання і працювати з іншими людьми.

Незалежно від спеціальності кожному знадобиться хоча б кілька «гнучких навичок». Щоб досягти успіху на роботі, потрібно вміти добре ладити з колегами, клієнтами, менеджерами і начальниками. Soft skills неможна навчитися на тренінгу або курсах, вони закладаються в дитинстві і розвиваються протягом усього життя. Тому роботодавці особливо цінують людей, у яких вони добре розвинені. *Soft skills корисні в будь-яких сферах, формуються в дитинстві і пов'язані з емоційним інтелектом.*

**HARD SKILLS** - вузькі професійні навички, які потрібні для вирішення конкретних завдань в повсякденній роботі.

Наприклад, для дизайнера «жорсткими навичками» будуть володіння графічними редакторами, а для столяра - уміння поводитися з електролобзиком. Жорсткі навички можна опанувати за кілька тижнів, а їх ефективність - виміряти. *Hard skills потрібні для вирішення конкретних завдань, формуються в процесі навчання і засновані на технічних знаннях.*

Розвинені «гнучкі навички» можна вказати в резюме, щоб допомогти HR визначити ваші сильні сторони і кваліфікацію. Гнучкі і жорсткі навички повинні доповнювати один одного, щоб вирішувати завдання різної складності. Наприклад, графічному дизайнеру буде корисно освоїти soft skills: спілкування, креативне мислення, емпатію і hard skills: володіння Adobe Photoshop, Sketch, Figma.

### **SOFT SKILLS: ЯКІ РОЗВИВАТИ, ДЕ ВИКОРИСТОВУВАТИ, ЯК ПРОКАЧАТИ**

На наш погляд, доцільно скласти список з 14 важливих «гнучких навичок», які допоможуть не загубитися в майбутньому, а саме:

1. Комунікація

2. Критичне мислення
3. Сервісність / Клієнтоорієнтованість
4. Управління проектами, людьми і собою
5. Наставництво і менторинг
6. Вирішення проблем
7. Прийняття рішень
8. Емоційний інтелект
9. Ненасильницьке спілкування
10. Управління знаннями
11. Робота в режимі невизначеності
12. Ощадливе виробництво
13. Екологічне мислення
14. Самоаналіз і саморефлексія

### ***1. Комунікація***

це передача інформації, обмін знаннями або відомостями між людьми. Наприклад, вітання, коротка розмова або покупка товарів в магазині. Комунікація допомагає налагоджувати контакти, щоб задовольняти людські потреби, виконувати життєві і професійні завдання. У найближчі десятиліття люди точно будуть спілкуватися один з одним, тому навик буде актуальним незалежно від змін способів комунікації. У блок комунікації входять дві важливих навички:

- *ділове спілкування* - вміння вести переписку і переговори з колегами, клієнтами та керівниками, щоб вирішувати завдання і добиватися встановлених цілей;

- *презентація та ораторське мистецтво* - вміння зрозуміло і чітко говорити, доносити свої ідеї до інших людей, щоб вас розуміли і запам'ятовували.

***ЯК РОЗВИНУТИ.*** Більше спілкуйтеся з конкретною метою, наприклад, проведіть переговори з клієнтом, презентації або лекції. Приєднуйтеся до

клубу дебатів або запишіться на курси переговорників. Влаштовуйте дискусії та ділові ігри з друзями або колегами.

### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО КОМУНІКАЦІЇ:*

Мортен Хансен «Колаборація. Як перейти від суперництва до співпраці»

Марк Роудз «Як розмовляти з ким завгодно»

Джим Кемп «Спочатку скажіть «ні»

Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон «Переговори без поразки»

Твайла Тарп, «Звичка працювати разом. Як рухатися в одному напрямі, розуміти людей і створювати справжню команду»

### ***2. Критичне мислення***

здатність виважено підходити до переробки і споживання інформації. Ми постійно перебуваємо в інформаційному потоці. У ньому легко загубитися, втратити фокус уваги або стати жертвою маніпуляцій. Навик допомагає перевіряти інформацію, шукати взаємозв'язок між фактами, раціонально мислити, приймати правильні рішення і сформулювати сильні аргументи.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Розвивайте логіку і спостереження. Спробуйте визначити рольові моделі поведінки колег на роботі. Поспостерігайте, як вони реагують на вхідну інформацію. Вчіться задавати питання. Застосовуйте методики критичного мислення на новинах. Наприклад, почніть з простих методик перевірки інформації «5W + H» або IMVAİN:

### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО КРИТИЧНИЙ МИСЛЕННІ:*

Оскар Бренифье «Давай обговоримо»

Дайана Халперн «Психологія критичного мислення»

Вінсент Руджеро «По той бік емоцій і почуттів». Керівництво з критичного мислення

Ерік Ванс «Навіюваний мозок: як ми себе обманюємо і зціляємо»

Том Чатфілд «Критичне мислення. Аналізуй, сумнівайся, формуй свою думку»

### ***3. Клієнтоорієнтованість***

вміння вчасно визначати потреби і бажання своєї аудиторії, щоб задовольняти їх з максимальною користю. Наприклад, якщо у вашого клієнта немає часу йти в магазин, ви можете доставити товар йому додому. Клієнт побачить турботу і заощадить час, а ви отримаєте лояльного покупця. Навик допомагає конкурувати на ринку праці, товарів і послуг. У країні з ринковою економікою це є особливо цінним.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Проаналізуйте свою цільову аудиторію. Наприклад, якщо улаштуєтеся на роботу - це будуть HR, керівники відділів та директора. Подумайте, які проблеми з претендентами у них бувають, як ви можете їх вирішити. Вивчайте аудиторії різних сфер вашого життя, допомагайте задовольняти запити і закривати проблеми цих людей.

#### ***ЩО ВИВЧИТИ ПРО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТІ:***

Джек Мітчелл «Обійміть своїх клієнтів»

Карл Сьюел, Пол Браун «Клієнти на все життя»

Кен Бланшар, Шелдон Боулз «Гарячі шанувальники. Революційний підхід до обслуговування клієнтів»

Філіп Грейвс «Клієнтологія: чого насправді хочуть ваші покупці»

Максим Недякін «Щирий сервіс. Як мотивувати співробітників зробити для клієнта більше, ніж достатньо. Навіть коли шеф не дивиться»

### ***4. Управління проектами***

Проекти всюди. Зробити сайт, побудувати будинок, організувати подорож, закінчити ЗВО - все це проекти. Навколо проекту збираються різні люди, наприклад, клієнт, помічники, підрядники, зовнішні сили у вигляді держави. Людина, яка управляє проектами, знаходиться в середині системи. У неї є важелі і зв'язок з усіма її компонентами. Саме від неї залежить, яким вийде проект. Бізнес, некомерційні організації і держоргани в Україні переходять на проектне управління, тому вміння управляти проектами стає необхідним для людей будь-якого віку.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Уявіть свої поточні справи у вигляді проектів. Позначте мету, терміни, етапи. Подумайте, як можна оптимізувати свої проекти: отримати більше користі чи заощадити ресурси. Наприклад, якщо часто спізнюєтеся на роботу, заздалегідь приготуйте одяг і їжу на ранок або змініть маршрут.

*ЩО ВИВЧИТИ ПРО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ:*

Марк Фостер «Зроби це завтра»

Джефф Сазерленд «Scrum: революційний метод управління проектами»

Девід Андерсон «Канбан. Альтернативний шлях в Agile»

Микола Товеровській «Управління проектами, людьми і собою»

Том ДеМарко, Тімоті Лістер «Людський фактор. Успішні проекти і команди»

**5. Наставництво і менторинг**

Традиційна система освіти жорстка і незворушна. У ній є розрив між компетенціями, які ми отримуємо в університеті і тим, що потрібно на реальній роботі. Щоб швидше вирости професійно і адаптуватися до вимог ринку потрібен наставник або ментор.

Наставник допоможе скласти план навчання і стежити за результатами. З ним працюють регулярно, щоб бачити прогрес і коригувати своє навчання. Якщо самі станете наставником, зможете ділитися вміннями і знаннями з іншими людьми, яким потрібна ця компетенція. Адаптувати команду до задачі, проекту або робочого місця.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Подумайте, які компетенції потрібно прокачати, як ефективніше це зробити. Складіть собі план навчання на рік. Дотримуйтесь його, фіксуйте результати. Коли навчитеся керувати своїм навчанням, запропонуйте колегам або друзям стати їх ментором на деякий час. Так відпрацюєте навик і допоможете іншим людям.

*ЩО ВИВЧИТИ ПРО НАСТАВНИЦТВО:*

Олександра Пріцкер «Подорож в менторинг. Керівництво по розкриттю внутрішніх ресурсів»

Джон Максвелл «Наставництво 101»

Іларій Оуен «Повний гайд з наставництва»

### **6. Ненасильницьке спілкування**

метод чітко, зрозуміло і точно доносити до співрозмовника інформацію і домагатися свого. У ненасильницькому спілкуванні ви повідомляєте співрозмовникові спостереження, підкріплюєте його фактом, говорите про свою потребу і формулюєте прохання. Так ви не заподієте людям шкоди, задовольните свої потреби, визначте насильницьку комунікацію в свою адресу і вчасно її зупиніть. Навик допомагає домовлятися на колективних нарадах, особистому спілкуванні з колегами та близькими.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Навчіться розуміти себе і ставитися до людей із співпереживанням. Застосовуйте методику ненасильницького спілкування з друзями, щоб безпечно відпрацювати її на практиці. Відвідуйте зустрічі та тренінги, де люди вчаться спілкуватися без насильства.

#### ***ЩО ВИВЧИТИ ПРО НЕНАСИЛЬНИЦЬКИЙ СПІЛКУВАННІ:***

Маршалл Розенберг «Мова життя»

Кінг Патрік «Як покращити навички спілкування. Будувати відносини і керувати ними, ефективно спілкуватися, розуміти інших»

### **7. Прийняття рішень**

здатність усвідомлено обирати найкраще рішення з можливих варіантів. Цей навик допомагає швидко і з максимальною користю досягати своїх цілей. Наприклад, якщо вам запропонували дві цікаві вакансії, але ви не знаєте, яку вибрати - можете втратити обидві.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Щоб розвинути навички прийняття рішень, потрібно навчитися бачити максимальну кількість варіантів, вірно розставляти пріоритети в кожній конкретній ситуації і вибирати найкраще з можливого. Якщо виникають складнощі на роботі, звертайтеся до керівника з рішенням, а не проблемою.

#### ***ЩО ВИВЧИТИ ПРО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ:***

Чіп Хиз і Ден Хиз «Пастка мислення. Як приймати рішення, про які ви не пошкодуєте» і «Перемикайтеся»

Адам Фернер «Прийняття рішень. Звільніся від стереотипів і керуй своїм життям»

Тал-Бен Шахар «Що ти вибереш? Рішення, від яких залежить твоє життя»

Дмитро Чернишов «Як люди думають»

### **8. Рішення проблем**

Якщо щось йде не так, ви можете скаржитися або вживати заходів. Навик рішення проблем допомагає справлятися з труднощами на роботі і в житті. Чим сильніше його прокачаєте, тим складніші ситуації вам будуть до снаги. Рішення проблем схоже на управління проектами та прийняття рішень - ви долаєте труднощі, щоб досягти цілей і отримати результат.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Позначте кілька головних проблем у вашому житті і придумайте 20-30 рішень для кожної. Встановіть термін і спробуйте реалізувати кожне з них за цей час. Якщо вирішити проблему не зможете, придумайте нові способи впоратися з цим завданням. Пам'ятайте, що головне в проблемі - знайти рішення.

#### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ:*

Нет Грін «Досить гадати!»

Морган Джонс «Рішення проблем за методиками спецслужб»

Даніель Канеман «Думай повільно, вирішуй швидко»

### **9. Емоційний інтелект**

здатність розуміти емоції, мотивацію, наміри свої і інших людей і управляти ними. Навик допомагає вирішувати практичні завдання, приймати рішення і будувати комунікацію з іншими людьми. Наприклад, якщо під час своєї презентації ви бачите, що слухачі втомилися - зробіть перерву.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Щоб прокачати емоційний інтелект, потрібно розвивати емпатію по відношенню до себе і інших людей. Спостерігайте за своїми емоціями та емоціями інших. Подумайте, з чим вони пов'язані, і як

впливають на оточуючих. Спробуйте контролювати себе і приймати кращі рішення, засновані на спостереженнях.

***ЩО ВИВЧИТИ ПРО ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ:***

Деніел Гоулман «Емоційний інтелект. Чому він може означати більше, ніж IQ» і «Емоційний інтелект в роботі»

Тревіс Бредберрі і Джин Гривз «Емоційний інтелект 2.0»

Сьюзен Девід «Емоційна гнучкість»

Ентоні Мерсі практичне керівництво «Емоційний інтелект для менеджерів проектів»

***10. Управління знаннями та здатність до навчання***

Учитися - здатність впізнавати нову інформацію і застосовувати її в житті, щоб вирішувати повсякденні завдання. Знання формують вміння, а вміння - навички. Важливо не збирати концепції і теорії, а застосовувати їх на практиці, перетворюючи в повноцінні компетенції. Управління знаннями допомагає вибирати потрібні джерела інформації, сортувати контролювати її діяльність шляхом навчання.

***ЯК РОЗВИНУТИ.*** Складіть план навчання, відфільтруйте потрібну інформацію, виберіть знання, які хочете застосувати на практиці. Теорії і концепції навчання важливо проживати, спробувати на собі і аналізувати. Наприклад, якщо дізналися про матрицю управління часом, спробуйте її в житті.

***ЩО ВИВЧИТИ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ:***

Джош Кауфман «Сам собі MBA. Самоосвіта на 100%»

Девід Колб і Кей Пітерсен «Вік живи - вік учись»

Рене Декарт «Міркування про метод для вірного напрямку розуму і відшукування істини в науках»

Ден Вальдшмідт «Будь кращою версією себе»

Генріх Альтшуллер «Знайти ідею: введення в теорію рішення винахідницьких задач»

***11. Робота в режимі невизначеності***



Сучасний світ описують аббревіатурою VUCA. Це світ нестабільності (volatility), невизначеності (uncertainty), складності (complexity) і неоднозначності (ambiguity), і нам доведеться в ньому жити. Робота в режимі невизначеності - вміння швидко реагувати на зміни умов завдання, приймати рішення, керувати проектами і своїми ресурсами. Щоб конкурувати на ринку і бути затребуваним, потрібна гнучкість і вміння швидко адаптуватися до змін. Наприклад, в навик роботи в режимі невизначеності входить стрес-менеджмент.

*Стрес-менеджмент* - управління станом і своєю дорогою та інших людей в періоди фізичного і психологічного напруження: стислих термінів, форс-мажорів, сильних навантажень.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Потрібно розвивати самостійність. Придумуйте виходи з різних важких ситуацій, пробуйте підходи, якими раніше не користувалися. Пробуйте нові інструменти: телеграм, онлайн-формати навчання, віддалену роботу. Слідкуйте за трендами і новими технологіями, вибирайте те, що підходить вам. Відкрийте власний бізнес або запустіть блог. Продумайте шляхи його розвитку в різних обставинах: коли все йде добре, під час кризи, коли багато конкурентів або немає бажання ним займатися.

#### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО РОБОТУ В РЕЖИМІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:*

Тім Харфорд «Хаос. Як безлад змінює наше життя на краще»

Нік Джеймс «Увага до найважливішого. Від стресу і хаосу до свідомості і концентрації»

Карл Оноре «Без суєти»

Пол Вудс «Як управляти хаосом і креативними егоїстами»

Ерік Дьюк «Принцип ставок. Як приймати рішення в умовах невизначеності»

#### *12. Бережливе виробництво*

вміння усувати втрати будь-якого роду, шукати вузькі місця і покращувати процес створення чогось. Навик допомагає економити ресурси конкретної людини або цілого виробництва. Наприклад, якщо правильно

розраховуєте своє навантаження - ви не вигораєте, тому встигаєте зробити більше і краще. Навик необхідний підприємцям, які пов'язані з дрібним, середнім або великим виробництвом.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Організуйте власний простір: робочий стіл, комп'ютер, квартиру. В ошадливому виробництві є технологія 5S - видалення непотрібного, самоорганізація, дотримання чистоти, стандартизація процесів, вдосконалення порядку. Почніть з неї - наведіть порядок в шафах, створіть свою систему зберігання і сортування речей, сміття та інформації. Сортуйте листи і файли на комп'ютері та в телефоні, зробіть свій простір зручним. Чим краще будуть ваші системи, тим краще розвинете навик. Сплануйте свої завдання через канбан або скрам-дошку.

#### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО ОЩАДЛИВОМУ ВИРОБНИЦТВІ:*

Деніел Джонс, Джеймс П. Вумек «Бережливе виробництво. Як позбутися від втрат і добитися процвітання вашої компанії»

Дон Теппінг, Томас Фабріціо «5S для офісу»

Сигео Синго «Вивчення виробничої системи Toyota з точки зору організації процесу»

Вейдер Майкл Томас «Інструменти бережливого виробництва П. Кишеньковий посібник з практики застосування Lean»

#### *13. Екологічне мислення*

здатність усвідомлено ставитися до подій без шкоди для себе і оточуючих. Екологічне мислення передбачає відповідальність за свої дії і позитивне ставлення до світу. Навик допомагає захоплюватися своєю справою і отримувати задоволення від результату. Наприклад, якщо в проекті зсуваються терміни - ви не панікуєте, а шукаєте рішення проблеми. Швидше долаєте труднощі і прагнете закінчити роботу якісно.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Розвивайте в собі проактивне мислення, замість реактивного. Наприклад, якщо вам нагрублять в черзі, ви не грубите у відповідь, а спочатку думаєте і вирішуєте: чи варто грубити у відповідь. Якщо від цього нікому краще не стане, значить відповідати не варто.

Екологічно ставитесь до ресурсів, які витрачаєте будинку: ведіть роздільний збір сміття, вимикайте воду, коли чистите зуби, купуйте менше пластику або здавайте одяг в переробку.

#### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО ЕКОЛОГІЧНИЙ МИСЛЕННІ:*

Джон Міллер «Проактивне мислення» і «5 принципів проактивного мислення»

Тімоті Мортон «Стати екологічним»

Ютака Ядзаві «Як живуть японці»

Джошуа Беккер «Менше означає більше»

#### ***14. Саморефлексія***

самостійний аналіз своїх вчинків, поведінки, діяльності. Вона допомагає оцінити свої дії, усвідомити їх і прийняти рішення, що робити далі. Наприклад, якщо ви ніяк не можете налагодити відносини з колегами, саморефлексія допоможе знайти помилки в спілкуванні з вашого боку. Цей навик розвиває усвідомленість - ви будете приймати більш зважені рішення, якщо знаєте себе і усвідомлюєте свої потреби. На кожному етапі навчання потрібно усвідомлено ставити цілі. Навик визначення мети допомагає їх формулювати і досягати.

*ЯК РОЗВИНУТИ.* Поспостерігайте за собою: відзначайте деталі поведінки і вчинків. Спробуйте вести щоденник - записуйте туди враження про прожитий день, інсайти і аналіз своєї поведінки. Кожен день записуйте людей, яким ви вдячні за що-небудь у своєму житті.

#### *ЩО ВИВЧИТИ ПРО САМОРЕФЛЕКСІЇ:*

Далай-лама і доктор Говард Катлер «Мистецтво бути щасливим»

Марк Аврелій «Роздуми»

Іммануїл Кант «Обґрунтування незбагненого»

Віктор Франкл «Людина в пошуках змісту»

Денні Пенман і Марк Вільямс «Усвідомленість: як знайти гармонію в нашому шаленому світі»

## **ЯК ЗРОЗУМІТИ, ЯКІ SAME SOFT SKILLS ПОТРІБНІ?**

Щоб зрозуміти, які soft skills вам потрібні доцільно зробити наступне:

1. Згадайте кілька робочих ситуацій або проектів, коли ви показали дуже хороші результати, на вашу думку і думку оточуючих. Складіть два списки «м'яких» навичок: які допомогли і яких не вистачило.

2. Оцініть рівень розвитку своїх навичок за шкалою Дрейфусів:

1) новачок: жорстко дотримується правил, не робите вправи;

2) просунутий новачок: трохи реагує на ситуацію, всі аспекти роботи розглядає окремо з рівним значенням;

3) компетентний: вміє справлятися з надлишком інформації, діє і планує цілеспрямовано;

4) спеціаліст: цілісно дивиться на ситуацію, розставляє пріоритети, усвідомлює відхилення від норми;

5) експерт: перевершує правила, приймає принципи, інтуїтивно розуміє ситуацію, використовує більше підходів для вирішення проблем.

3. Пройдіть тест на оцінку сильних сторін Петерсона і Селигмана.

4. Пройдіть тест на визначення рівня розвитку soft skills.

5. Подумайте, які завдання або проблеми ви хочете вирішувати в професійній і звичайному житті. Випишіть soft skills, які вам будуть потрібні.

## **ЧИ СКЛАДНО РОЗВИНУТИ ГНУЧКІ НАВИЧКИ?**

Щоб сформувати навик, потрібно отримати знання та відпрацювати їх на практиці. Знання - це інформація, яку ми отримуємо і запам'ятовуємо для себе. Джерел знань багато: книги, статті, лекції, особисте спілкування, поради наставника. Застосування знань на практиці, перший і ще не відпрацьований досвід - вміння. Навик сформується, коли вміння дійде до автоматизму - ми навчимося виконувати завдання однаково добре, не втрачаючи в якості, незалежно від зміни зовнішніх умов. У кожного «м'якого» навичку свої рівні і критерії розвитку. Чим більше ви практикуєтеся, тим краще розвиваються навички. Головне - отримувати

зворотний зв'язок і аналізувати прожитий досвід, інакше ви будете стояти на місці.

## **ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ SOFT SKILLS**

*YOUTHPASS.* В кінці навчання учасникам часто вручають сертифікати. У Youthpass сертифікати використовують для оцінки результатів неформальної освіти в програмі Erasmus+. Одна частина сертифіката підтверджує участь в проекті. Друга допомагає учаснику визначити, як змінилися його вісім ключових компетенцій за підсумками освітнього заходу. Тренер створює простір для рефлексії, тим самим допомагає учаснику самостійно оцінити свої компетенції.

*OPEN BADGES, MOZILLA I BADGECRAFT.* У 2010 році Mozilla представила освітні бейджи - показники досягнення, навиків або якості. Їх використовують для мотивації, постановки освітніх цілей або віртуального резюме компетенцій. На бейджі вказують організацію, яка його видавала, «оцінювачів компетенції» і досягнення людини. В системі формальної освіти викладач оцінює компетенції студентів. У неформальній освіті бейджи може видавати будь-хто: організатор курсу, одногрупник, експерт, колега і сам учасник. Система бейджів створює особливе освітнє середовище, допомагає в альтернативних каналах навчання.

*APPRAISER.* Міжнародна гільдія молодіжних тренерів розробила платформу Appraiser для оцінки компетенцій членів спільноти. Кожну компетенцію тренера розбили на показники, які він визначає, як сильні сторони або зони росту. Наприклад, здатність до навчання включає розвиток через зворотний зв'язок, вміння оцінювати власні компетенції і знаходити ресурси для свого навчання. Сума показників сильних сторін і зон росту дають рівень компетенції в цілому. Далі підключається метод 360 - за підсумками спільної роботи на освітньому заході власну оцінку тренера порівнюють з оцінкою членів команди і учасників. Після самоаналізу та зворотного зв'язку тренери складають свій план розвитку.

*Розвивайте гнучкі навички, оцінюйте свій прогрес і складайте плани навчання. Підкреслюйте розвинені компетенції в резюме і супровідних листах, щоб отримати цікаву високооплачувану роботу.*

Каламан Ольга Борисівна, к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту і логістики