

Нучная статья  
УДК 331.43  
ББК 65.05

DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-62-66

## АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ НАБОРА НАВЫКОВ SOFT SKILLS

Светлана Александровна Девяткина<sup>1</sup>, Виктор Фёдорович Горшенин<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет.  
Челябинск. Россия. nexoxe@yandex.ru

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет.  
Челябинск. Россия. vigor@csu.ru

**Аннотация.** В статье проанализированы различные подходы к определению набора мягких компетенций (soft skills), даны их характеристики и предложены рекомендации по набору мягких компетенций с учётом специфики управления человеческими ресурсами в производственно-коммерческой организации.

**Ключевые слова:** soft skills, мягкие компетенции, социально-психологические компетенции, софт-скиллы

**Для цитирования:** Девяткина С. А., Горшенин В. Ф. Анализ различных подходов к определению набора навыков soft skills // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 4. С. 62–66. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-62-66

Original article

## ANALYSIS OF DIFFERENT APPROACHES TO DEFINING A SET OF SOFT SKILLS

Svetlana A. Devyatkina<sup>1</sup>, Viktor F. Gorshenin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsky State University, Chelyabinsk, Russia.  
nexoxe@yandex.ru

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.  
vigor@csu.ru

**Abstract.** The article analyzes various approaches to defining a set of soft skills, gives their characteristics and offers recommendations on a set of soft competencies, taking into account the specifics of human resource management in a production and commercial organization.

**Keywords:** soft skills, soft competencies, socio-psychological competencies, soft skills

**For citation:** Devyatkina SA, Gorshenin VF. Analysis of different approaches to defining a set of soft skills. *Society, economy, management*. 2024;9(4):62-66. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-62-66

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами предполагают наличие

не только профессиональных навыков, но и навыков взаимодействия сотрудников с коллегами, клиентами, руководителями. Принято делить навыки, которыми обладают сотрудники

на мягкие (англ. soft skills) и жёсткие (англ. hard skills).

«Soft skills — надпрофессиональные навыки, которые помогают решать жизненные задачи и работать с другими людьми. К мягким навыкам относятся социально-психологические: коммуникабельность и эмпатия, критическое мышление, умение работать в команде. К жёстким навыкам относят конкретные профессиональные компетенции: программирование, редактирование текстов, тестирование мобильных приложений. Совместное использование таких навыков и компетенций позволяет повысить эффективность деятельности как отдельных сотрудников, так и компании в целом» [3].

Soft skills-компетенции нельзя отнести к какой-то отдельной функции менеджмента или сфере деятельности. Гибкие навыки нельзя отнести к какой-то конкретной профессии, но они могут помочь в адаптации специалистов или в более эффективной оценке претендентов на должность.

Развивать мягкие навыки — это значит развить способность работника адаптироваться к современной турбулентной внешней среде, эффективно использовать профессиональные навыки для реализации рабочих проектов, решения личных и карьерных задач.

Чаще всего soft skills оценивают при трудоустройстве. В любой организации есть свой набор компетенций, либо профиль к конкретной категории работников — это перечень требований, которые предъявляют к кандидату на определённую должность.

«Профессиональный профиль компетенций чаще всего состоит из трёх частей: hard skills, soft skills и корпоративные компетенции. Последний

показывает, насколько человек подходит работодателю по принципам и ценностям, существующим в компании» [5].

Когда соискатель приходит на собеседование, менеджеры по персоналу оценивают его на основе профиля этих трёх показателей. Мягкие навыки играют важную роль в этом процессе, потому что одних знаний и опыта в профессии недостаточно. Кандидат может быть хорошо осведомлён в своей области знаний, но в то же время он не сможет донести свои идеи до других, общаться с клиентами или работать в команде. Кандидат без мягких навыков менее эффективен, чем человек с ярко выраженными гибкими навыками. Поэтому навыки межличностного общения и методы их оценки наиболее востребованы в последнее время.

Целью данного исследования было определение основных групп состава навыков soft skills на основе существующих подходов.

Необходимо отметить, что в последнее время интерес к данной теме возрос и многие исследователи и консалтинговые компании занимаются изучением данного вопроса, используя различные подходы к определению состава набора навыков soft skills. Мы попытались изучить и обобщить результаты различных исследований. В таблице приведён анализ различных подходов к определению состава мягких навыков, наличие которых должно оцениваться у сотрудников при приёме на работу и не только.

Можно отметить, что традиционно исследователи выделяют набор мягких навыков, включающих в себя такие характеристики персонала, как: коммуникации, умение работать в команде, лидерские навыки, самоменеджмент и самоорганизацию, умение решать проблемы и принимать ситуационные решения и пр.

Таблица 1  
Table 1

**Анализ различных подходов к определению состава soft skills**  
**Analysis of various approaches to defining the composition of soft skills**

Подход	Состав soft skills
Традиционный подход [3]	5 навыков: – коммуникации; – командная работа; – настойчивость; – лидерство; – обязательность
РБК.Тренды (на основе исследований АРТ и АТРСМ) [9]	14 навыков: – коммуникации; – критическое мышление; – клиентоориентированность; – управление проектами, лидерство, самоменеджмент; – наставничество и менторинг; – решение проблем; – принятие решений; – эмоциональный интеллект; – ненасильственное общение;

Окончание табл. 1  
End of the table 1

Подход	Состав soft skills
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управление знаниями;</li> <li>– работа в условиях неопределённости;</li> <li>– бережливое производство;</li> <li>– экологическое мышление;</li> <li>– самоанализ, саморефлексия</li> </ul>
HR lider [2]	<p>10 навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коммуникации;</li> <li>– самомотивация;</li> <li>– лидерские качества;</li> <li>– ответственность;</li> <li>– работа в команде;</li> <li>– решительность;</li> <li>– решение проблем;</li> <li>– самоменеджмент;</li> <li>– гибкость;</li> <li>– решение конфликтов</li> </ul>
БКГ (отчёт «Россия 2025: от кадров к талантам») [10]	<p>3 группы</p> <p>1) когнитивные навыки (саморазвитие, организованность, управленческие навыки, достижение результатов, решение нестандартных задач, адаптивность);</p> <p>2) социально-поведенческие навыки (коммуникации, межличностные навыки, межкультурное взаимодействие);</p> <p>3) цифровые навыки (создание систем, управление информацией)</p>
HR-клуб Сколково [1,6]	<p>Ключевые компетенции для всех профессий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мультикультурная многоязыковая среда;</li> <li>– дисциплинарность;</li> <li>– программирование как базовый навык.</li> </ul> <p>Надпредметные навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мышление, ориентированное на решение проблем и создание возможностей;</li> <li>– предпринимательские компетенции (действие в условиях неопределённости и ответственность);</li> <li>– творческие способности;</li> <li>– сотрудничество;</li> <li>– эмпатия и эмоциональный интеллект;</li> <li>– этика ответственности (социальная ответственность перед обществом).</li> </ul> <p>Мега-компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– концентрация и внимательность;</li> <li>– гибкость, адаптивность и внутренняя устойчивость.</li> </ul> <p>Развитие: обучение в течение всей жизни</p>
Компания Head Hunter (исследование «Качества и навыки работников XXI века») [8]	<p>Готовность обучаться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– самообучаемость;</li> <li>– знание языков;</li> <li>– кроссфункциональность.</li> </ul> <p>Технологические навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– техническая грамотность;</li> <li>– навыки программирования.</li> </ul> <p>Поведенческие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– креативность;</li> <li>– творчество;</li> <li>– предприимчивость;</li> <li>– сотрудничество.</li> </ul> <p>Способность действовать в нарастающей сложности мира:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стрессоустойчивость;</li> <li>– психическое и физическое здоровье.</li> </ul> <p>Мышление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рациональное, системное и целостное мышление;</li> <li>– дизайнерское мышление;</li> <li>– проектное мышление.</li> </ul> <p>Уметь то, что не умеют машины:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– эмоциональный интеллект.</li> </ul>

В последнее время всё чаще в набор навыков входят навыки и компетенции, связанные с цифровизацией различных процессов. Например: технические навыки, навыки базового программирования, умение работать с компьютерными программами и пр.

Как видно из таблицы, многие исследователи делят навыки на личностные (связанные с конкретным индивидом) и навыки, которые необходимы для выполнения конкретных профессиональных задач. К первой группе можно отнести такие, как: стрессоустойчивость, толерантность, дисциплинированность и пр. Ко второй группе относятся навыки, связанные с решением профессиональных задач, с умением взаимодействовать с коллективом и коллегами и пр.

Для организаций, где явно прослеживается корпоративная составляющая, необходимо выделить ещё и навыки, связанные с решением корпоративных целей и задач, такие как: клиентоориентированность, этика общения, бизнес-этика и др.

Особенно интересен, по нашему мнению, подход компании Head Hunter, которые в своём исследовании по определению ключевых качеств и навыков работников учитывали требования общества и рынка труда, что позволило выделить 4 группы навыков, которые отражают оценку повышенных требований к сотрудникам.

Данный анализ позволяет сделать вывод, что набор компетенций и навыков может быть различным, но в обязательном порядке учитывает личностные характеристики сотрудников.

Обобщив изученное, мы попытались сформировать группы ключевых навыков soft skills для

компании ООО «Петро Велт Технолоджис», учитывая особенности их деятельности и направления развития человеческих ресурсов компании. Наглядно они представлены на рисунке.

«Целью ООО «Петро Велт Технолоджис» как управляющей компании является:

- централизация управления;
- распределение функционала и ответственности между различными блоками управления;
- понятная и эффективная организационная структура управления;
- единое стратегическое экономическое планирование и управление; единые знания и экспертиза; единая техническая, коммерческая/маркетинговая, кадровая, финансовая политика»<sup>1</sup>.

ООО «Петро Велт Технолоджис» — успешная, динамично развивающаяся компания, заинтересованная в поиске и привлечении в свою команду активных, целеустремлённых людей, профессионалов, умеющих работать в команде, готовых к самореализации профессиональных знаний и личных навыков. Поэтому разработанный нами набор компетенций можно успешно использовать как при оценке потенциальных кандидатов на вакантные должности в ООО «Петро Велт Технолоджис», так и в процессе аттестации персонала, для того чтобы оценить развитие данных навыков и компетенций.

<sup>1</sup> Устав ООО «Петро Велт Технолоджис»// <https://www.pewete.com/company/>



Рис. 1. Набор навыков и компетенций soft skills для ООО «Петро Велт Технолоджис»  
 Fig. 1. Set of soft skills and competencies for Petro Welt Technologies LLC

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Альманах Цифровая экономика. Сколково, октябрь 2017. URL: <https://sk.ru/news/m/skmedia/20434.aspx> (дата обращения: 20.09.2024).
2. Десять основных мягких навыков и способы их оценки у персонала и кандидатов. URL: <https://hrlider.ru/posts/10-osnovnyh-myagkih-navykov/> (дата обращения: 12.10.2024).

3. Дзепарова Ю. Soft skills: что это и как развивать в 2024 году // Журнал про коммуникации и работу в команде. URL: [https://kontur.ru/talk/spravka/50703-soft\\_skills\\_что\\_это\\_и\\_как\\_развиват](https://kontur.ru/talk/spravka/50703-soft_skills_что_это_и_как_развиват) (дата обращения: 18.10.2024).
4. Как развитие гибких навыков влияет на карьеру // Яндекс: блог-практикум. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/soft-skills/> (дата обращения: 25.09.2024).
5. Канардов И. Soft skills и Hard skills — в чём разница? URL: <http://www.znai.su/statya/soft-skills-i-nard-skills-%E2%80%93-vchem-raznica> (дата обращения: 20.08.2024).
6. Новая реальность: предположения и факты. HR- клуб SKOLKOVO. URL: <http://trends.skolkovo.ru/2016/09/hr-klubskolkovo-novaya-realnost-predpolozheniya-ifaktyi> (дата обращения: 28.09.2024).
7. Прохорова М. П., Лебедева Т. Е., Виноградова С. А. Навыки будущего: значимость и условия развития в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 2. С. 524–534.
8. Прохорова М. П., Лебедева Т. Е., Ксенофонтова А. И., Бобарыкин Д. А. Способы оценки мягких навыков при отборе персонала // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 450–459.
9. РБК. Тренды: Что такое soft skills и как их развивать. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523?from=copy> (дата обращения: 15.08.2024).
10. Россия 2025: от кадров к талантам. URL: [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf) (дата обращения: 29.09.2024).

## REFERENCES

1. Al'manah Cifrovaya ekonomika = The Digital Economy Almanac. Skolkovo, October 2017. Available at: <https://sk.ru/news/m/skmedia/20434.aspx> (accessed: 20.09.2024). (In Russ.).
2. Desyat' osnovnyh myagkih navykov i sposoby ih ocenki u personala i kandidatov = Ten basic soft skills and how they are evaluated by staff and candidates. 2021. Available at: <https://hrlider.ru/posts/10-osnovnyh-myagkih-navykov/> (accessed: 12.10.2024). (In Russ.).
3. Dzheparova Yu. Soft skills: what is it and how to develop it in 2024. *Zhurnal pro kommunikacii i rabotu v komande = A magazine about communication and teamwork*. 2024. Available at: [https://kontur.ru/talk/spravka/50703-soft\\_skills\\_что\\_это\\_и\\_как\\_развиват](https://kontur.ru/talk/spravka/50703-soft_skills_что_это_и_как_развиват) (accessed: 18.10.2024). (In Russ.).
4. How does the development of flexible skills affect a career. In: Yandex: blog-praktikum = Yandex: Blog workshop. 2022. Available at: <https://practicum.yandex.ru/blog/soft-skills/> (accessed: 25.09.2024). (In Russ.).
5. Kanardov I. Soft skills i Hard skills — v chem raznica? = Soft skills and Hard skills — what is the difference? 2022. Available at: <http://www.znai.su/statya/soft-skills-i-nard-skills-%E2%80%93-vchem-raznica> (accessed: 20.08.2024). (In Russ.).
6. The new reality: assumptions and facts. In: HR- klub SKOLKOVO = The SKOLKOVO HR Club. 2022. Available at: <http://trends.skolkovo.ru/2016/09/hr-klubskolkovo-novaya-realnost-predpolozheniya-ifaktyi> (accessed: 28.09.2024). (In Russ.).
7. Prohorova MP, Lebedeva TE, Vinogradova SA. Skills of the future: the importance and conditions of development in Russian companies. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2020;(2):524–534. (In Russ.).
8. Prohorova MP, Lebedeva TE, Ksenofontova AI, Bobarykin DA. Ways to evaluate soft skills in personnel selection. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2020;(4):450–459. (In Russ.).
9. RBC. Trendy: Chto takoe soft skills i kak ih razvivat' = RBC. Trends: What are soft skills and how to develop them. 2024. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523?from=copy> (accessed: 15.08.2024). (In Russ.).
10. Rossiya 2025: ot kadrov k talantam = Russia 2025: from cadres to talents. 2017. Available at: [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf) (accessed: 29.09.2024). (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**С. А. Девяткина** — магистрант факультета управления.

**В. Ф. Горшенин** — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**S. A. Devyatkina** — Master's student of the Faculty of Management.

**V. F. Gorshenin** — Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Management.

---

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 20.11.2024  
Принята к публикации / Accepted for publication: 09.12.2024