

# «SOFT SKILLS» HR-МЕНЕДЖЕРА: ВОСТРЕБОВАННОСТЬ НА РЫНКЕ ТРУДА И В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

## «SOFT SKILLS» OF AN HR MANAGER: REQUEST IN THE LABOR MARKET AND FORMATION IN AN EDUCATIONAL ENVIRONMENT

ПОЛУЧЕНО 10.05.2023 ОДОБРЕНО 12.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023 УДК 331.54; 378 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-91-97



**ХОХОЛЕВА Е.А.**

*Старший преподаватель кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**KNOKHOLEVA E.A.**

*Senior Lecturer, Department of Human Resources management and psychology, Ural Federal University the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: e.a.hoholeva@urfu.ru



**ЛЫСЕНКО Е.В.**

*Канд. филос. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**LYSENKO E.V.**

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: e.v.lysenko@urfu.ru



**ОВСЯННИКОВА Д.А.**

*Студент, кафедра «Управления персоналом и психологии», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**OVSYANNIKOVA D.A.**

*Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: darya.ovsyannikova02@mail.ru



**ФИРЮКОВА А.А.**

*Студент, кафедра «Управления персоналом и психологии», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**FIRYUKOVA A.A.**

*Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: firyukovan@gmail.com



**ЮМАТОВА А.Б.**

*Студент, кафедра «Управления персоналом и психологии», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**YUMATOVA A.B.**

*Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: yu\_nastya02@mail.ru

**Аннотация**

Активные экономические преобразования, основанные на динамичной смене экономического уклада последних десятилетий развития общества, неизбежно ведут к появлению новых профессий, требующих формирования и развития новых компетенций. Профессионалы, сочетающие *hard* и *soft skills*, дефицитны, и потребность в них будет только возрастать. В статье раскрывается сущность понятия *soft skills*, анализируются их типологии. Исследование, целью которого был анализ востребованности *soft skills* на рынке труда в сфере управления человеческими ресурсами и соответствия представлений студентов высшей школы о *soft skills* в сфере HR-менеджмента видению работодателя, выявило необходимость постоянного мониторинга изменений в динамике *soft skills* и учета этих изменений при проектировании образовательных программ, которые в наибольшей степени будут способствовать их формированию наряду с профессиональными *hard skills*.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, рынок труда, профессиональная деятельность, *hard skills*, *soft skills*, типологии *soft skills*.

**Abstract**

Active economic transformations based on the dynamic change of the economic structure of the last decades of society's development inevitably lead to the emergence of new professions that require the design and development of new competencies. Professionals combining *hard* and *soft skills* are scarce, and the need for them will only increase. The article considers the essence of the concept of *soft skills*, analyzes their typologies. The study, the purpose of which was to analyze the demand for *soft skills* in the labor market in the area of human resource management and the correspondence of higher school students' ideas about *soft skills* in the field of HR management to the employer's vision, revealed the need for constant monitoring of changes in the dynamics of *soft skills* and taking these changes into account when designing educational programs that will most contribute to their formation along with professional *hard skills*.

**Keywords:** human resource management, labor market, professional activity, *hard skills*, *soft skills*, *soft skills* typologies.

**ВВЕДЕНИЕ**

Активные экономические преобразования, основанные на динамичной смене экономического уклада последних десятилетий развития общества, неизбежно ведут к появлению новых профессий, требующих формирования и развития новых компетенций. Для тех результатов, к которым стремится любая организация, необходимо понимать сущность и технологии формирования таких навыков, благодаря которым современный персонал будет вносить существенный вклад в добавленную стоимость и достигать стратегических целей. Современной организации недостаточно иметь сотрудников с высокоразвитыми профессиональными навыками — *hard skills*, а необходимы работники, чей потенциал будет выходить за рамки только профессионального развития за счет обладания навыками другого уровня — надпрофессионального, который проявляется в *soft skills*. Профессионалы, сочетающие *hard* и *soft skills*, все более востребованы на рынке труда, и потребность в них будет только возрастать.

Свою историю *soft* и *hard skills* берут из военного дела. В 1959 г. армия США начала подготовку солдат по новой установленной системе, в ходе разработки которой исследователи выяснили, что для человека важны не только его профессиональные умения, но и личные качества, которые не поддаются плановым тренировкам. Так, военных стали подразделять на ориентированных на «*hard skills*» — людей, работающих преимущественно с машинами и оборудованием, и ориентированных на «*soft skills*», то есть тех, кому ближе работа с людьми и бумагами. Различия между этими понятиями были закреплены в доктрине «Системы проектирования военной подготовки» [5]. Термин вошел в научный оборот и стал широко применяться в сфере психологии и управления.

На современном рынке труда мягким навыкам начали уделять особое внимание, и для многих вакансий они оказываются не менее значимыми, нежели профессиональные навыки. В современных условиях начинает преобладать тенденция, в которой при принятии решения о найме сотрудника отдается предпочтение новичку с необходимыми личными качествами в большей степени, чем человеку с багажом знаний и опытом, но не имеющему нужных мягких навыков.

Навыки *soft skills* не связаны с конкретной профессией, можно сказать, что они универсальны, их значимость выражается в результативности и успешности личности в разных сферах жизни. Изменения социально-экономических процессов приводит к большей востребованности надпро-

фессиональных навыков, о которых начинают говорить как о навыках будущего.

Как подчеркивает Сувалова Т.В., «работодатели среди требуемых характеристик сотрудников акцентируют внимание на *soft skills* (мягких навыках), на качествах, помогающих вливаться в коллектив и плодотворно решать рабочие вопросы без конфликтов. Отметим, что большинство требований к мягким навыкам классические. Всегда ценились такие качества, как эмпатия, умение дипломатично решать сложности, стрессоустойчивость, рациональность, склонность к новшествам и оптимизации рабочих процессов, быстрая реакция, общая культура поведения, грамотная устная и письменная речь, умение работать с большим объемом информации, позитивный настрой, стремление к повышению информационной просвещенности и технологического уровня, аналитический склад ума, честность и открытость, этичность» [10, с. 59].

Таким образом, *soft skills* — это важные для самореализации личности кросс-профессиональные навыки, которые способствуют эффективной деятельности человека в разных сферах, неавтономно направленные на профессиональную детализацию, но пересекающиеся с ней. Гибкие навыки тесно связаны с личностным потенциалом и проявляются в разнообразных значимых качествах (ответственность, исполнительность, коммуникабельность, способность принимать решения, работать в команде, проявлять лидерство, эмоциональный интеллект, критически мыслить).

С 2013 г. теоретиками и практиками ведется поиск ключевых *soft skills*, направленных на выявление личностных качеств, имеющих приоритетное значение для профессионального становления личности в любой сфере деятельности. Известно, что опрос менеджеров ведущих 225 американских фирм, проведенный компанией Millennial Branding [7], показал, что такими качествами являются следующие:

- 1) способность к конструктивному общению;
- 2) самоэффективное мышление;
- 3) лабильность;
- 4) командообразующие навыки.

В 2016 г. в рамках Мирового экономического форума в Давосе основные *soft skills* были сформулированы и классифицированы по четырем направлениям, которые более всего необходимы для осуществления успешной профессиональной деятельности человека. К таким направлениям были отнесены самодисциплина (управление собственной деятельностью), навыки деловой коммуникации, эмоциональный интеллект, когнитивные способности и др.

Институтом Макса Планка в Мюнхене выделены 4 группы «мягких навыков» (табл. 2).

Таблица 2

Типы soft skills (по материалам Института Макса Планка в Мюнхене)			
Типы soft skills			
1. «Личностная динамика» [3], [9]	2. «Область межличностных отношений» [3], [9]	3. «Стремление к успеху» [3], [9]	4. «Выносливость» [3], [9]
<ul style="list-style-type: none"> <li>«чувство ответственности»</li> <li>стремление к достижениям</li> <li>уверенность в себе</li> <li>высокая мотивация» [3], [9]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«контактность»</li> <li>объективная самооценка</li> <li>сочувствие и сопереживание другим людям» [3], [9]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«самоотдача»</li> <li>мотивация к поддержанию статуса</li> <li>склонность к систематизации</li> <li>инициативность» [3], [9]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«устойчивость к критике»</li> <li>устойчивость к неудачам</li> <li>позитивная эмоциональная установка</li> <li>твердость жизненной позиции</li> <li>удовлетворенность работой» [3], [9]</li> </ul>

Источник: [цит. по 3], [цит. по 9].

Коркушко П.В. выделяет четыре блока soft skills: коммуникативные навыки, критическое мышление, лидерство и самоорганизация (табл. 3).

Образуя единое целое, они осуществляют эффективную деятельность человека в профессиональной сфере, в сфере обучения и помогают человеку активно взаимодействовать с обществом.

По мнению Цымбалюк А.Э. и Виноградовой В.О., общие задачи профессиональной деятельности решаются при помощи развитых soft skills, они универсальны и не привязаны к конкретной сфере деятельности [13]. Поваренков Ю.П. отмечает, что «профессиональная деятельность направлена на решение следующих задач: создание и получение потребительских стоимостей, удовлетворение собственных потребностей субъекта труда, а также развитие и совершенствование профессионализма» [6].

Цымбалюк А.Э. и Виноградова В.О. [13] предложили за основу классификации soft skills взять объект направленности, что позволило описать три категории «мягких навыков»:

1) навыки самоменеджмента — саморегуляция, самообучение, саморазвитие, рефлексия;

2) навыки взаимодействия — перцепция, коммуникация, интеракция, эмпатия, лидерство, командность, навыки переговоров;

3) когнитивные навыки — критичность, системность, стратегичность, креативность мышления, способность решать проблемы, адаптивность.

Тем самым, распределяя задачи по предмету их направленности, можно охватить все сферы профессиональной деятельности, в которых человек принимает активное участие.

В. Шипилов [15] вписывает soft-skills в более широкий контекст — мотивацию к развитию, что позволяет связать их с профессиональными hard skills и с целостным формированием личности (рис. 1). Этот автор выделяет пять групп soft skills (табл. 4).

Таблица 3

Типы soft skills, по Коркушко П.В.

Типы soft skills			
Первый блок	Второй блок	Третий блок	Четвертый блок
«коммуникативные навыки» [4]	«навыки критического мышления» [4]	«навыки лидерства» [4]	«самоорганизационные навыки» [4]
<ul style="list-style-type: none"> <li>«чтение языка тела»</li> <li>навыки переговоров, письма, публичных выступлений</li> <li>умения убеждать, устанавливать зрительный контакт, аргументировать свою позицию, выстраивать контраргументацию, задавать уместные вопросы, предоставлять обратную связь» [4]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«способность анализировать ситуации, принимать обоснованные решения,</li> <li>креативное мышление, обучаемость, находчивость, адаптируемость, терпимость к изменениям, логическое мышление, системное мышление,</li> <li>поиск и анализ информации, выработка и принятие решений, тактическое и стратегическое мышление» [4]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«делегирование, наставничество (менторинг, коучинг), управление талантами и мотивацией, способность решать проблемы и конфликты между людьми, принимать управленческие решения, осуществлять контроль реализации задач.</li> <li>навыки межличностного общения, эмоциональный интеллект, способность к сопереживанию, межкультурная коммуникация» [4]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«управление временем, самоанализ и самооценка, управление стрессом и собственным развитием, многозадачность, тайм-менеджмент, планирование и целеполагание» [4]</li> </ul>

Источник: подготовлено авторами по [4, с. 555].



Рис. 1. Треугольник развития, по В. Шипилову

Источник: [15].

Таблица 4

## Группы soft skills, по В. Шипилову

Название группы soft skills	Soft skills
«Общение»	«командная работа, ведение переговоров, самопрезентация, проведение презентаций, базовые навыки продаж, публичные выступления, нацеленность на результат, деловое письмо, клиентоориентированность» [15]
«Самоменеджмент»	«управление эмоциями, стрессом, собственным развитием, планирование и целеполагание, тайм-менеджмент, энергия, энтузиазм, инициативность, настойчивость, рефлексия, использование обратной связи» [15]
«Конструктивность мышления»	«системное, креативное, структурное, логическое, проектное, тактическое и стратегическое мышление, поиск и анализ информации, выработка и принятие решений» [15]
«Управление»	«управление исполнением, планирование, постановка задач сотрудникам, мотивирование, контроль реализации задач, наставничество (развитие сотрудников путем прикрепления опытного человека), менторинг, коучинг, ситуационное руководство и лидерство, ведение совещаний, подача обратной связи, управление проектами, делегирование» [15]
«Предпринимательство»	«бизнес-планирование, финансовое моделирование, понимание маркетинговых процессов, навыки продвижения бизнеса и управления репутацией» [15]

Источник: подготовлено авторами по [15].

Профессиональная деятельность задает ориентиры в приоритете тех или иных soft skills в зависимости от hard skills, требуемых в определенной сфере профессиональной деятельности. Необходимо понимать, какие приоритеты soft skills в определенной профессиональной деятельности являются предпочтительными на рынке труда в тот или иной момент времени. Это важно, прежде всего, для системы профессионального образования, чтобы формирование компетенций будущих выпускников шло в соответствии с актуальными запросами реальных работодателей, удовлетворяющих свои кадровые потребности на рынке труда. Как указывает Хохолева Е.А., «система высшего профессионального образования должна готовить конкурентоспособных выпускников-менеджеров в различных сферах деятельности, а рынок труда — позволять организациям выбирать грамотных, креативно мыслящих молодых специалистов, способных в перспективе стать высокопрофессиональными сотрудниками и первоклассными руководителями» [12, с. 54].

## МЕТОДОЛОГИЯ

Цель исследования — анализ востребованности soft skills на рынке труда в сфере управления человеческими ресурсами и соответствия представлений студентов высшей школы о soft skills в сфере HR-менеджмента видению работодателя.

Дизайн эмпирического исследования включал 2 этапа.

1) Анализ видения работодателей относительно soft skills в сфере управления человеческими ресурсами. Инструментом исследования был контент-анализ федеральных и локальных сайтов по поиску работы (hh.ru, rabota66.ru, superjob.ru, rabota.ru, zarplata.ru), чтобы определить приоритетные soft skills для HR-специалиста по частоте их упоминания в описании вакансий на должности, связанные с управлением персоналом.

2) Анализ представлений студентов высшей школы о требуемых soft skills в избранной ими области обучения. Инструментом исследования была авторская анкета, состоящая из трех блоков:

А) наиболее важные soft skills для HR-специалиста;  
Б) ранжирование приоритетных soft skills для HR-специалиста.

Респондентами 2-го этапа исследования были студенты Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, обучающиеся по направлению подготовки 38.03.03 — Управление персоналом (бакалавриат).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты исследования позволяют сделать следующие значимые выводы.

### Блок 1. Анализ видения soft skills работодателей в сфере управления человеческими ресурсами

Контент-анализ федеральных и локальных сайтов по поиску работы (hh.ru, rabota66.ru, superjob.ru, rabota.ru, zarplata.ru) позволил определить приоритетные soft skills для HR-специалиста по частоте их упоминания в описании вакансий на должности, связанные с управлением персоналом, и ранжировать их (табл. 5).

Таблица 5

### Ранжирование soft skills, упоминаемых на job-сайтах

Soft skills	Кол-во упоминаний
Коммуникативные навыки	53
Грамотная устная и письменная речь	44
Ответственность	36
Активность	26
Самоорганизация	25
Стрессоустойчивость	24
Многозадачность	23
Ориентация на результат	22
Выносливость, работоспособность	21
Целеустремленность	20
Самостоятельность	17
Позитивное мышление	14
Доброжелательность	12
Высокий эмоциональный интеллект	9
Умение работать в команде	7
Креативность	6
Внимательность	6
Обучаемость	5
Системность	5
Гибкость	5
Аналитическое мышление	2

Источник: собственное исследование, 2022.

### Блок 2. Анализ представлений студентов высшей школы о требуемых soft skills в избранной ими области обучения

Для оценки представлений студентов о значимости soft skills HR-специалиста были отобраны 10 навыков, наиболее востребованных у работодателей по итогам ранжирования на первом этапе исследования, к числу которых относятся (в порядке убывания значимости):

- коммуникативные навыки;
- грамотная устная и письменная речь;
- ответственность;
- активность;
- самоорганизация;
- стрессоустойчивость;
- многозадачность;
- ориентация на результат;
- выносливость, работоспособность;
- целеустремленность (рис. 2).

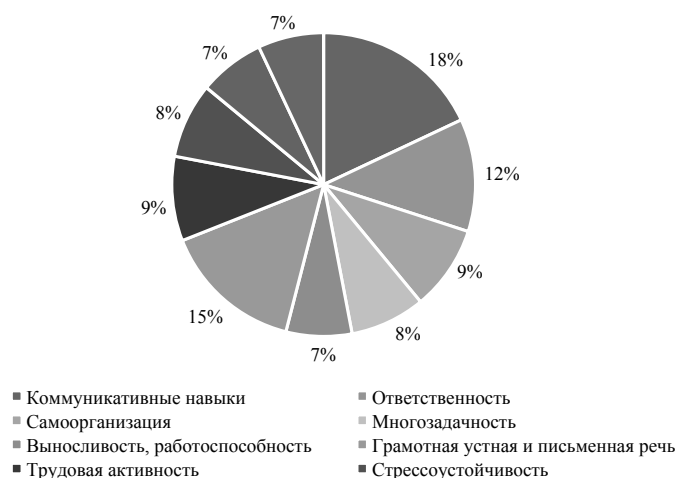


Рис. 2. Наиболее востребованные у работодателей soft skills HR-специалиста

Источник: собственное исследование, 2022.

А) Выбор студентами наиболее важных soft skills для HR-специалиста и soft skills работодателями представлен на рис. 3.

Б) Ранжирование приоритетных soft skills для HR-специалиста представлено на рис. 4.

## ДИСКУССИЯ

Сравнительный анализ ожиданий работодателей в части soft skills от HR-специалистов и представлений студентов в части востребованности soft skills работодателями показывает следующие тенденции:

а) выбор студентами наиболее важных soft skills для HR-специалиста демонстрирует значительную динамику между представлениями студентов разных курсов. При этом к старшему курсу обучения представления студентов выравниваются и приближаются к оценке обозначенных работодателями soft skills;

б) ранжирование приоритетных soft skills для HR-специалиста иллюстрирует выбор студентами в качестве таковых коммуникативных навыков и стрессоустойчивости и падение целеустремленности и ответственности по мере повышения курса обучения.

Выбор студентами приоритетных для HR-специалиста soft skills из всего спектра возможных узок и сводится к огра-

ниченному набору стереотипных и «растиражированных». В число таких были отнесены коммуникативные навыки как единственные лидирующие у студентов всех курсов обучения (рис. 5).

Примечательно, что эти же навыки были выделены в качестве лидирующих в HR-сфере и работодателями.

Это говорит о сочетаемости представлений работодателей и студентов, с одной стороны, и о типичности, стандартности восприятия soft skills, с другой. Поверхностность понимания soft skills как набора растиражированных качеств приводит к примитивизации технологий их развития и потере разнообразия и многоаспектности, объемности и глубины, интегрированности как неотъемлемого их свойства. Однако именно широкая вариативность «мягких навыков», заложенная в их природе, является импульсом и драйвером развития человеческого потенциала, обогащения его новыми возможностями и перспективами его реализации.

Перечень soft skills на протяжении последнего десятилетия непрерывно расширяется и дополняется новыми опциями. Это должно стимулировать и работодателей, и студентов как будущих специалистов к постоянному мониторингу динамики soft skills. Система образования должна учитывать эти изменения в проектировании образовательных программ, которые будут способствовать формированию soft skills, которые в наибольшей степени соответ-

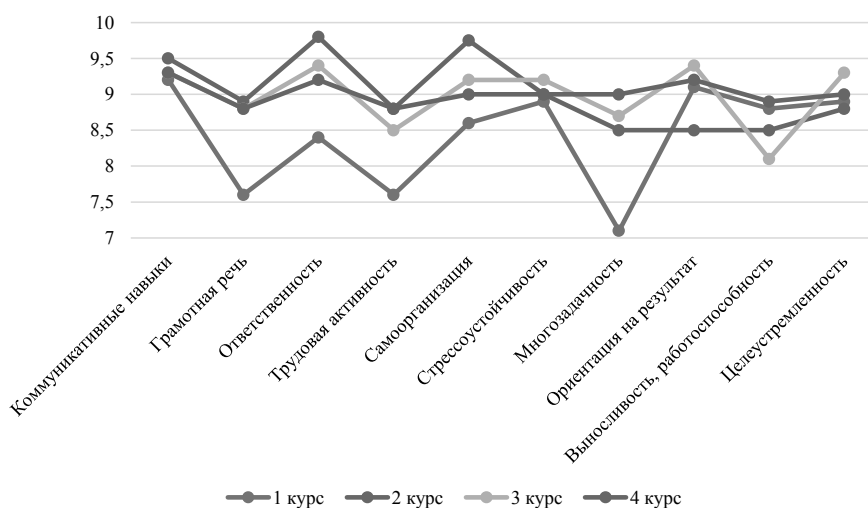


Рис. 3. Приоритетные soft skills для HR-специалиста

Источник: собственное исследование, 2022.

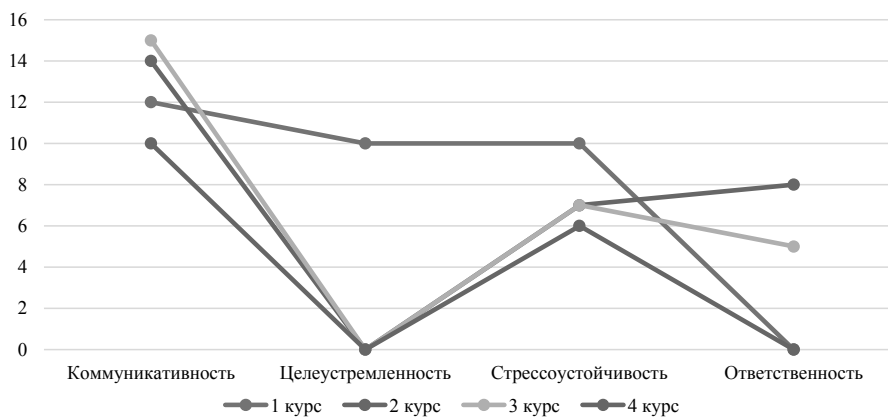


Рис. 4. Выбор студентами приоритетных для HR-специалиста soft skills

Источник: собственное исследование, 2022.

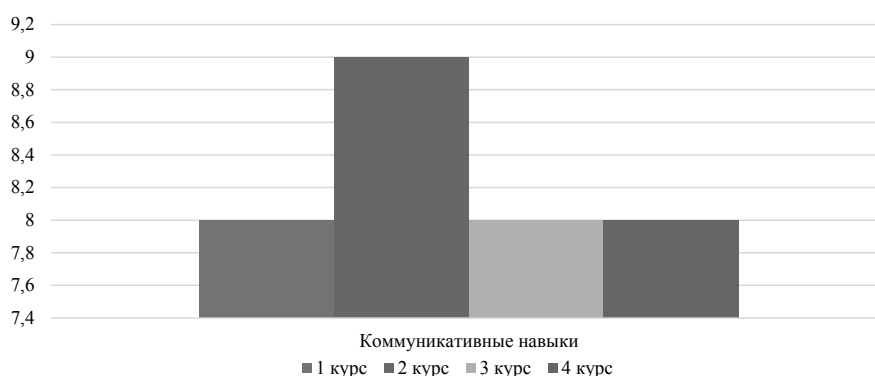


Рис. 5. Лидирующие в выборе студентов soft skills

Источник: собственное исследование, 2022.

ствуют запросам рынка труда и актуальным трендам трансформации soft skills. Такой подход позволит оснастить участников бизнес-среды — и работодателей, и будущих профессионалов — новыми моделями поведения, предвосхищающими грядущие фундаментальные трансформации социально-экономической реальности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Буянов Е. Soft skills: самое важное о гибких навыках [Электронный ресурс]. — URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills-samoe-vazhnoe-o-gibkih-navyках/> (дата обращения: 25.11.2022)
2. Гизатуллина А.В., Шатунова О.В. Надпрофессиональные навыки учителей: содержание и востребованность // Высшее образование сегодня. — 2019. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nadprofessionalnye-navyki-uchiteley-soderzh-hanie-i-vostrebovannost> (дата обращения: 27.03.2023).
3. Ивошина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Науковедение. — 2017. — Т. 9. — № 1. — С. 1–18.
4. Коркушко П.В. Soft skills: понятие и примеры идентификации в системе управления персоналом // Решетневские чтения. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. В 2-х частях. Под общей редакцией Ю.Ю. Логинова. 2019. — С. 554–556
5. Миндубаева Н.Р., Мартынова О.Ю., Николаев А.А., Тихонов Н.Е. Что такое Soft и Hard skills? // Форум молодых ученых. — 2020. — № 10 (50). — С. 465–468.
6. Поваренков Ю.П. Системогенетический подход к выделению и классификации профессиональных задач личности // Ярославский педагогический вестник. — 2016. — № 2. — С. 127–134.
7. Сорокопуд Ю.В., Амчиславская Е.Ю., Ярославцева А.В. Soft skills («Мягкие навыки») и их роль в подготовке современных специалистов // МНКО. — 2021. — №1 (86). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soft-skills-myagkie-navyki-i-ih-rol-v-podgotovke-sovremennyh-spetsialistov> (дата обращения: 27.03.2023).
8. Соснина Э.А. Развитие надпрофессиональных навыков (Soft skills) персонала как инструмент повышения эффективности управления кадровым потенциалом // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции. — М., 2019. — С. 335–343.
9. Степанова Л.Н., Зеер Э.Ф. Soft skills как предикторы жизненного самоосуществления студентов // Образование и наука. — 2019. — № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soft-skills-kak-prediktory-zhiznennogo-samoosuschestvleniya-studentov> (дата обращения: 27.03.2023).
10. Сувалова Т.В. Требования к HR-специалисту 2022 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1 (11). — С. 59–63.
11. Труханова А.Д. Основные компоненты Soft skills // Содержательные и процессуальные аспекты современного образования: материалы III Международной научно-прак-

- тической конференции. — Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2021. — С. 148–151.
12. Хохалева Е.А. Предпринимательский потенциал и возможности его активизации у студентов управления персоналом в образовательной программе вуза // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — Т. 8 — № 5. — С. 50–58. — DOI 10.12737/article\_5dcbcc8b7bcc6.67525313.
  13. Цымбалюк А.Э., Виноградова В.О. Психологическое содержание soft skills // Ярославский педагогический вестник. — 2019. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-soderzhanie-soft-skills> (дата обращения: 27.03.2023).
  14. Чуланова О.Л. Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well being // Вестник евразийской науки. — 2019. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-personala-v-tsifrovoy-ekonomike-operatsionalizatsiya-soft-skills-personala-organizatsii-s-uchetom-ortobioticheskikh> (дата обращения: 27.03.2023).
  15. Шипилов В. Перечень навыков Soft-skills и способы их развития — [Электронный ресурс] — URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml?ysclid=1fr750z2k794998034](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml?ysclid=1fr750z2k794998034) (дата обращения: 09.03.2023)
- REFERENCES**
1. Buyanov E. Soft skills: самое важное о гибких навыках [Soft skills: the most important thing about flexible skills]. Available at: <https://4brain.ru/blog/soft-skills-samoe-vazhnoe-o-gibkih-navyках/> (accessed 25 November 2023) (In Russian)
  2. Gizatullina A.V., Shatunova O.V. Nadprofessional'nyye navyki uchiteley: sodержaniye i vostrebovannost' [Superprofessional skills of teachers: content and demand] // *Vysshye obrazovaniye segodnya* [Higher education today]. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nadprofessionalnye-navyki-uchiteley-soderzhanie-i-vostrebovannost> (accessed 27 March 2023) (In Russian)
  3. Ivonina A.I., Chulanova O.L., Davletshina Yu.M. Sovremennye napravleniya teoreticheskix i metodicheskix razrabotok v oblasti upravleniya: rol' soft-skills i hard skills v professional'nom i kar'ernom razvitii sotrudnikov [Modern directions of theoretical and methodological developments in the field of management: the role of soft-skills and hard skills in the professional and career development of employees]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Online magazine “Science»] V. 9, I. 1 (2017). (In Russian)
  4. Korkushko P.V. Soft skills: ponyatie i primery identifikatsii v sisteme upravleniya personalom [Soft skills: the concept and examples of identification in the personnel management system]. *V sbornike: Reshetnevskie chteniya: materialy' XXIII Mezh-dunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashhennoj pamyati general'nogo konstruktora raketno-kosmicheskix sistem akademika M.F. Reshetneva* [Reshetnev Readings: materials of the XXIII International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of the General designer of rocket and space Systems Academician M.F. Reshetnev]. V 2-kh chastyakh. Pod obshchey redaktsiyey YU.YU. Loginova. Krasnoyarsk, 2019, pp. 554–556. (In Russian)
  5. Mindubaeva N.R., Marty'nova O.Yu., Nikolaev A.A., Tixonov N.E. Chto takoe Soft i Hard skills? [What are Soft and Hard skills?]. *Forum molody'x ucheny'x* [Forum of Young Scientists]. 2020, I. 10 (50), pp. 465–468. (In Russian)
  6. Povarenkov, Yu. P. Sistemogeneticheskij podhod k vy'deleniyu i klassifikatsii professional'ny'x zadach lichnosti [Systemogenetic approach to the identification and classification of professional tasks of the individual]. *Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik* [Yaroslavl Pedagogical Bulletin]. 2016, I. 2, pp. 127–134. (In Russian)
  7. Sorokopud Yu.V., Amchislavskaya E.Yu., Yaroslavceva A.V. Soft skills («Myagkie navy'ki») i ix rol' v podgotovke sovremenny'x specialistov [Soft skills («Soft skills») and their role in the training of modern specialists] // *MNKO*. 2021, I. 1 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soft-skills-myagkie-navyki-i-ih-rol-v-podgotovke-sovremennyh-spetsialistov> (assessed 23 March 2023) (In Russian)
  8. Sosnina E.A. Razvitie nadprofessional'ny'x navy'kov (Soft skills) personala kak instrument pov'sheniya e'ffektivnosti upravleniya kadrovym potencialom [Development of supra-professional skills (Soft skills) of personnel as a tool for improving the efficiency of human resource management]. *Sovremennye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami: Sbornik nauchny'x statej po rezul'tatam IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Modern research on the problems of human resources management: A collection of scientific articles based on the results of the IV International Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2019, pp. 335–343. (In Russian)
  9. Stepanova L.N., Zeyer E.F. Soft skills kak prediktory zhiznennogo samoosuschestvleniya studentov [Soft skills as predictors of life self-realization of students] // *Obrazovaniye i nauka*. [Education and Science] // 2019. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soft-skills-kak-prediktory-zhiznennogo-samoosuschestvleniya-studentov> (assessed: 27 March 2023). (In Russian)
  10. Suvalova T.V. Trebovaniya k HR-specialistu 2022 [Requirements for an HR specialist 2022] // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Personnel Management and Intellectual Resources in Russia]. 2022, I. 1 (58), pp. 59–60. (In Russian)
  11. Trukhanova A.D. Osnovny'e komponenty' Soft skills [The main components of Soft skills]. // *Soderzhatel'ny'e i processual'ny'e aspekty' sovremennogo obrazovaniya: materialy' III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Substantive and procedural aspects of modern education: materials of the III International Scientific and Practical Conference]. Astrakhan: «Astraxanskij universitet» Publ., 2021, pp. 148–151. (In Russian)
  12. Khokholeva E.A. Predprinimatel'skij potencial i vozmozhnosti ego aktivizatsii u studentov upravleniya personalom v obrazovatel'noj programme vuza [Entrepreneurial potential and opportunities for its activation among students of personnel management in the educational program of the university] // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Personnel Management and Intellectual Resources in Russia]. 2019, V. 8, I. 5, pp. 50–58. (in Russian) DOI: 10.12737/article\_5dcbcc8b7bcc6.67525313
  13. Cymbalyuk A.E., Vinogradova V.O. Psihologicheskoe sodержanie soft skills [Psychological content of soft skills] // *Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik* [Yaroslavl Pedagogical Bulletin.] 2019. №6. Available at: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-soderzhanie-soft-skills> (accessed 27 March 2023). (In Russian)
  14. Chulanova O. L. Konceptsiya realizatsii ortobioticheskogo podxoda i well-being podxoda v rabote s personalom v cifrovoj ekonomike [The concept of implementing an orthobiotic approach and a well-being approach in working with personnel in the digital economy] // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Personnel Management and Intellectual Resources in Russia]. 2019, I. 3 (42), pp. 24–32. (In Russian)
  15. Shipilov V. Perechen' navy'kov Soft-skills i sposoby' ix razvitiya [List of Soft-skills and ways to develop them]. Available at: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/softskills.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/softskills.shtml) (accessed 9 March 2023).