

УДК 65.011.46: 005.96  
JEL classification: G38; P16

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/102/50>

## РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФОРМИРОВАНИИ «МЯГКИХ» И «ЖЕСТКИХ» НАВЫКОВ У ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ

©*Какадий И. И.*, ORCID: 0000-0002-4000-8985, SPIN-код: 8529-1186, канд. воен. наук, Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва, Россия, [kii606@mail.ru](mailto:kii606@mail.ru)

©*Следнева А. А.*, ORCID: 0009-0005-9409-5024, Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва, Россия, [miss.Sledneva@mail.ru](mailto:miss.Sledneva@mail.ru)

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FORMATION OF SOFT AND HARD SKILLS AMONG STATE AND MUNICIPAL MANAGERS

©*Kakadiy I.*, ORCID: 0000-0002-4000-8985, SPIN-code: 8529-1186, Ph.D., Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, [kii606@mail.ru](mailto:kii606@mail.ru)

©*Sledneva A.*, ORCID: 0009-0005-9409-5024, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, [miss.Sledneva@mail.ru](mailto:miss.Sledneva@mail.ru)

*Аннотация.* Рассматривается роль цифровых технологий в формировании «мягких» и «жестких» навыков у государственных и муниципальных управленцев. Авторы рассматривают вышеописанные навыки как стратегические компетенции современного управленца, а также ищут инновационные способы их освоения. Дается обоснование важности развития мягких навыков у людей в целом, а также актуальность и необходимость их развития конкретно управленческими кадрами. Также представлен анализ преимуществ использования цифровых технологий в процессе развития этих навыков у сотрудников.

*Abstract.* The authors consider the above-described skills as strategic competencies of a modern manager and look for innovative ways to master them. The substantiation of the importance of developing soft skills in people in general, as well as the relevance and necessity of their development specifically by managerial personnel, is given. An analysis of the benefits of using digital technologies in the process of developing these skills among employees is also presented.

*Ключевые слова:* управленческие компетенции, государственное и муниципальное управление, коммуникативные навыки, технические навыки, профессиональное и личностное развитие, кадровая политика.

*Keywords:* managerial competencies, state and municipal management, soft skills, hard skills, professional and personal development, personnel policy.

В современном мире все более значимой становится цифровая среда, она все глубже проникает во все сферы деятельности на разных уровнях, начиная от государства в целом и заканчивая конкретным человеком. Происходит развитие цифровых технологий, многие процессы, которые раньше выполнялись несколькими людьми, теперь может выполнить машина. Все это несет за собой определенные изменения, которые касаются как внутренней, так и внешней системы функционирования различных организаций, включая сферу

государственного и муниципального управления. Скорость появления и внедрения инноваций в их деятельность, а также глубина изменений, которые они за собой влекут, создают ситуацию, в которой управленец должен принимать решение в постоянно изменяющихся условиях.

Во времена СССР большая часть так называемых работодателей опиралась на основной лозунг социалистического общества «От каждого по способностям, каждому по его труду», то есть речи о развитии работодателем кадров вообще не шло. А сотрудника оценивали исключительно по тем профессиональным качествам, которыми он обладает, индивидуальность или креативность казались странными, так как ситуаций, в которых требовались какие-то нестандартные решения, было не так много [1].

Собственно, поэтому в то время преобладали Hard Skills. Буквально 15–20 лет назад картина начала меняться, так как среда, в которой находился человек, постепенно начала преобразовываться. Появилось огромное количество возможностей, что стало приводить к ускоренному развитию общества. Исходя из этого, рынок труда с каждым годом только рос и продолжает расти, выпускники российских вузов ничем не отличаются друг от друга, так как, по сути, имеют одинаковый набор знаний, который работодатель в большинстве случаев не будет проверять при дальнейшем трудоустройстве. Такой вывод можно сделать исходя из того, что основным критерием отбора при трудоустройстве является опыт, а это значит, что работодатель в большей степени интересуется практическими навыками, а не теоретическими знаниями.

Если опираться на слова президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина на сессии «Молодежь – 2030. Образ будущего»: «Конкурентные преимущества получают люди, которые обладают тем, что сегодня называют soft skills, креативным, плановым и другими видами мышления». Раз об этом говорит сам президент, то можно считать это определенным трендом не только для молодежи, но и для всех управленческих кадров страны, включая государственный и муниципальный сектор.

Развитие мягких навыков у государственных и муниципальных управленцев — одна из актуальных тем научного исследования на данный момент. Рассмотрим более подробно аспект использования цифровых технологий во всем этом процессе, так как применение инноваций может позволить повысить эффективность освоения Soft Skills у современных менеджеров в системе государственного муниципального управления.

Цель данной работы – рассмотреть перспективу развития Soft Skills для управленцев и то, какие информационные технологии используются или могут быть использованы для их освоения.

Исследование проводилось посредством анализа различного рода отечественных и зарубежных исследований по данной проблематике, нормативно-правовых актов, касающихся образовательной деятельности в РФ, а также аналитических работ по изменению рынка труда. Помимо этого, было проведено небольшое эмпирическое исследование на базе органа государственной власти, об эффективности использования цифровых технологий в процессе профессионального развития кадров. В современной практике навыки любого работника можно разделить на Hard Skills «жесткие навыки» и Soft skills «Мягкие навыки». Под термином «жесткие навыки» — понимаются специальные умения, которые необходимы человеку для того, чтобы осуществлять определенного рода деятельность [2].

Если смотреть на них сквозь призму управленческой деятельности, то «жесткие навыки» формируются в рамках образовательной программы, исходя из той специфики управления, в которой будет работать человек. Вполне логично, что, например управление

проектами будет отличаться от менеджмента в СМИ или государственного и муниципального управления.

Подтвердить наличие Hard Skills у человека может аттестат, сертификат, диплом, то есть образовательные учреждения, в котором человек обретает определенные знания. Если опираться на исследования, проведенное учеными из высшей школы экономики, то можно сделать вывод, что на современном российском рынке труда «жесткие навыки» играют далеко не ключевую роль при подборе персонала (Рисунок 1).



Рисунок 1. Количество и частота запрашиваемых навыков по категориям, период с 1 января 2019 г. по 1 июля 2020 г.

Исходя из диаграммы можно сделать вывод, что работодатель при выборе сотрудника в большинстве случаев ориентируются на «мягкие навыки» или так называемые Soft Skills.

Soft Skills — определенный набор навыков, умений, знаний и компетенций, которые не связаны напрямую с какой-либо профессией, так как являются общими для многих специальностей и тесно связаны с личностными качествами [3].

Данный термин включает в себя определенный набор навыков, причем их состав менялся из года в год. Так, например в 2015 году был проведен анализ огромного количества научных работ по данной проблематике, который включал в себя не менее 172 трудов различных ученых. Laura H. Lippman, отвечающая за данный проект, вместе со своей командой смогла выделить 10 навыков, которые вошли в понятие Soft Skills. Однако буквально через 5 лет Национальная ассоциация колледжей и работодателей провела своё исследование, где выявила уже не 10, а 8 компетенций, относящихся к «мягким навыкам».

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о изменчивости Soft Skills, данный навыки подстраиваются под актуальные потребности общества, потребителей, работодателей. Их перечень достаточно обширный, так как в каждую компетенцию могут входить определенного рода умения, навыки и знания. Однако проанализировав различного рода научную литературу, а также разного рода эмпирические исследования, мы предложили свою классификацию мягких навыков, разделив все Soft Skills на 5 компетенций:

*Коммуникативная.* К ней можно отнести умение доступно излагать сложную информацию; умение выстраивать диалог и идти на контакт; владение различными формами как делового, так и межличностного общения; навыки презентации как себя, так и кого-то или чего-то; навыки активного слушания. Также сюда исследователи относят знания в

области межкультурной коммуникации, базовые знания в области психологии личности и т. д. [4].

*Управленческая.* Во-первых, сюда входит способность грамотно делегировать свои полномочия, во-вторых, грамотно распределять обязанности между членами команды, в-третьих, четко формулировать задачи. Также достаточно важно обладать креативным мышлением, то есть искать нестандартные пути решения той или иной ситуации, а что самое главное уметь принимать управленческие решения [5].

*Саморегулирование.* Эта компетенция направлена на поддержание самого себя в работоспособном состоянии и будет полезна не только для работников на руководящих должностях, но и обычным госслужащим. Важно уметь управлять своими ресурсами: время, знания, опыт и возможности. Также необходимо уметь адаптироваться к любым изменениям в работе, собственно, из-за этого требования многие учреждения государственного и муниципального управления, где необходимо подстраивается под быстро меняющиеся изменения, не хотят брать возрастных сотрудников, так как им сложнее даются какие-либо изменения [6].

Помимо всего вышеперечисленного важны также способности к самомотивации, самодиагностике, навыки целеполагания и обучаемость.

*Социальная компетенция.* К ней больше относятся как раз таки какие-то личностные характеристики, но даже здесь нет ничего такого, что нельзя развить. Например, сюда можно отнести эмоциональный интеллект, умение управлять конфликтными ситуациями, соблюдение трудовой дисциплины этики, умение быстро переключаться между социальными ролями, то есть некая социальная гибкость. Важным умением будет работа в команде, причем для системы государственного и муниципального управления это одна из самых востребованных компетенций, потому что такие учреждения — это единый механизм, где сработанность команда играет значительную роль в эффективности работы всего учреждения. В государственном секторе многие процессы связаны друг с другом, поэтому если выпадает одно звено команды, то может стать вся работа.

*Исследовательская.* Это базовая компетенция, которая должна быть у любого сотрудника, и неважно в какой области или в каком учреждении он работает. Сюда входит критическое мышление, то есть умение анализировать, планировать и прогнозировать, а для того, чтобы было с чем работать необходимо уметь искать информацию, ресурсы.

В представленной классификации «мягких навыков» нет каких-то специфических компетенций, которые были бы актуальны только для одного места работы, иными словами, их развитие это хорошая база для карьерного роста управленца. Возможно, на данном этапе развития Российской Федерации государственные и муниципальные управленцы еще могут себе позволить не владеть Soft Skills, потому что подобного рода тренды гораздо быстрее проникают в частный сектор.

Из вышесказанного вытекает логичное заключение, что для управленцев важно осваивать эти компетенции, однако в школах и вузах это не происходит в той степени, в которой должно [7]. Причем удивительно, что в федеральных образовательных стандартах данные критерии есть, однако как исследование высшей школы экономики «Навыки XXI века в российской школе: взгляд педагогов и родителей», на практике дела обстоят совершенно иначе. Все-таки любые изменения в системе государственной и муниципальной службы отражаются на гражданах или потенциально могут, поэтому прежде, чем этот тренд дойдет и до туда пройдет какое-то время. Однако если, например руководитель государственного органа обладает исключительными специфическими знаниями и навыками, касающиеся работы непосредственно в этом учреждении, но при этом у него не

развита или вовсе отсутствует какая-то из вышеописанных компетенций, то он не сможет вывести данное учреждение на новый уровень эффективности.

Был проведен опрос сотрудников нескольких учреждений государственного управления, чтобы выяснить какие преимущества использования цифровых технологий в формировании «мягких» и «жестких» навыков они могут выделить (Рисунок 2).

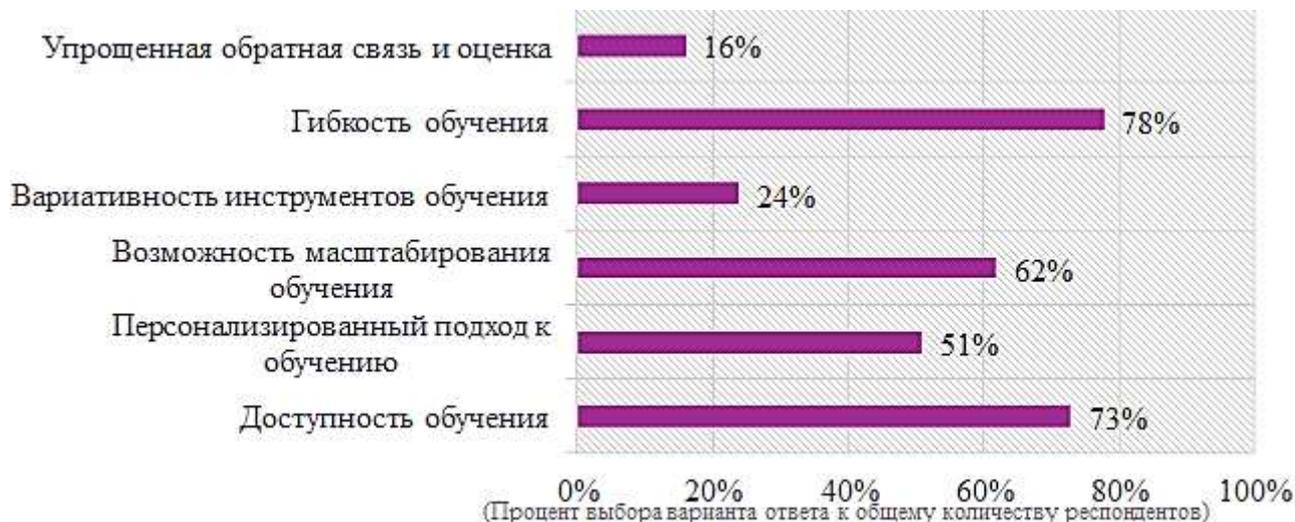


Рисунок 2. Преимущества использования цифровых технологий в формировании «мягких» и «жестких» навыков для сотрудников государственных и муниципальных органов

Рассмотрим некоторые из вышепредставленных преимуществ более подробно [8]:

*Гибкость и доступность обучения.* Два этих преимущества объединены в одно, так как они имеют большое количество точек соприкосновения. Различные информационные технологии, которые используются в современных системах обучения персонала, позволяют сделать его более гибким, иными словами, настроить под конкретный запрос сотрудника. Подобного рода курсы интегрированы в онлайн среду, а значит получить к ним доступ можно из любой точки мира, имея выход в интернет.

*Персонализация обучения.* С популяризацией искусственного интеллекта и развитием цифровых платформ появилась возможность персонализировать обучение, например сотрудник выбирает наиболее интересные темы в рамках своего курса, а затем форматы обучения, которые ему больше подходят. Затем алгоритмы адаптивного обучения создают программу конкретно под запрос человека, это не только позволяет повысить эффективность усвоения материала, но также экономит временные ресурсы на поиски подходящей программы обучения.

*Масштабирование обучения.* Цифровые технологии развились настолько, что онлайн-платформы и приложения могут быть легко адаптированы для обучения тысяч, если не миллионов, пользователей одновременно. Это дает огромный простор для творчества в плане развития кадров для работодателя, потому что например работа в государственных и муниципальных органах имеет определенную свою специфику, то есть руководитель может создать небольшой курс и интегрировать его в систему адаптации персонала, чтобы новые кадры проходили его и не тратили время других сотрудников на объяснение каких-то базовых вещей.

Проведенный анализ доказывает пользу развития цифровых технологий и их влияние на формирование «мягких» и «жестких» навыков у современных и будущих управленцев в системе государственного и муниципального управления, при этом обосновывая их

лабильность во временной перспективе, а также демонстрируя их актуальность, как для работодателя, так и для государства.

Soft Skills — это лишь часть необходимых умений, которыми должен обладать управленец будущего. Однако исходя из определенных особенностей деятельности в рамках выполнения обязанностей руководителя, мы можем делать вывод, что именно эти навыки делают из человека с академическими знаниями, выпустившегося после вуза, настоящего и профессионального управленца. Именно поэтому в рамках развития «мягких навыков» предлагаем внедрять в систему профессиональной подготовки обучающихся различного рода стажировки, тренинговые группы, который позволили бы развивать данного рода компетенции, а также смогли научить применять их сразу на практике.

#### *Источники:*

- (1). Конституция (основной закон) СССР. <https://kurl.ru/drhog>
- (2). Опыт кандидата в процессе трудоустройства: почему это важно. <https://kurl.ru/jClIy>
- (3). Путин В. В. Выступление на сессии «Молодежь - 2030. Образ будущего» <https://kurl.ru/iPKум>
- (4). Волгин А. Д., Гимпельсон В. Е. Спрос на навыки: анализ на основе онлайн-данных о вакансиях. <https://kurl.ru/kurdO>
- (5). Workforce connections: Key soft skills that foster youth workforce success. <https://kurl.ru/OqkhA>
- (6). Defines Career Readiness. Identifies Key Competencies. National Association of Colleges and Employers. <https://kurl.ru/SQtBj>
- (7). Навыки XXI века в российской школе: взгляд педагогов и родителей // Современная аналитика образования. <https://kurl.ru/mAJcP>

#### *Список литературы:*

1. Сариева Д. С. Подготовка руководящих кадров во времена СССР // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №1-2. С. 183-186. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2021-1159>
2. Шингаев С. М., Худяков А. И., Пашкин С. Б. Hard skills и soft skills в структуре профессионально важных качеств представителей социэкономических профессий // Психология человека в образовании. 2022. Т. 4. №4. С. 501-508. <https://doi.org/10.33910/2686-9527-2022-4-4-501-508>
3. Сорокопуд Ю. В., Амчиславская Е. Ю., Ярославцева А. В. Soft skills («мягкие навыки») и их роль в подготовке современных специалистов // Мир науки, культуры, образования. 2021. №1 (86). С. 194-196. <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2021-186-194-196>
4. Тулейко Е. В., Босько О. В. Формирование коммуникативной компетенции как элемент профессионального развития государственных служащих // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. 2020. №15. С. 37-42. EDN: TJENUG.
5. Уварина Н. В., Корнеева Н. Ю., Микрюков Ю. В. Soft skills: актуальность, история, перспективы развития // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2021. №4 (44). С. 40-46.
6. Иванова Н. Л., Шванова И. С. Карьера государственных служащих старшей возрастной группы: ресурсы и востребованность // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. №1. С. 126-139. EDN: YTZHZU.
7. Сяглова Ю. В., Маслевич Т. П. Трансформация компетенций менеджера в условиях цифровой экономики // Вестник Российского экономического университета им. ГВ

Плеханова. 2021. Т. 18. №2 (116). С. 142-151. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-2-142-151>

8. Махмудова Н. Р., Мухамадиев С. И. Инновационные технологии в образовании // Вопросы науки и образования. 2019. №11 (57). С. 53-58. EDN: ZKWJWX.

*References:*

1. Sarieva, D. S. (2021). Podgotovka rukovodyashchikh kadrov vo vremena SSSR. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, (1-2), 183-186. (in Russian). <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2021-1159>

2. Shingaev, S. M., Khudyakov, A. I., & Pashkin, S. B. (2022). Hard skills i soft skills v strukture professional'no vazhnykh kachestv predstavitelei sotsionomicheskikh professii. *Psikhologiya cheloveka v obrazovanii*, 4(4), 501-508. (in Russian). <https://doi.org/10.33910/2686-9527-2022-4-4-501-508>

3. Sorokopud, Yu. V., Amchislavskaya, E. Yu., & Yaroslavtseva, A. V. (2021). Soft skills («myagkie navyki») i ikh rol' v podgotovke sovremennykh spetsialistov. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*, (1 (86)), 194-196. <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2021-186-194-196>

4. Tuleiko, E. V., & Bos'ko, O. V. (2020). Formirovanie kommunikativnoi kompetentsii kak element professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh sluzhashchikh. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya E. Pedagogicheskie nauki*, (15), 37-42. (in Russian).

5. Uvarina, N. V., Korneeva, N. Yu., & Mikryukov, Yu. V. (2021). Soft skills: aktual'nost', istoriya, perspektivy razvitiya. *Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom*, (4 (44)), 40-46. (in Russian).

6. Ivanova, N. L., & Shvanova, I. S. (2018). Kar'era gosudarstvennykh sluzhashchikh starshei vozrastnoi gruppy: resursy i vostrebovannost'. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, (1), 126-139. (in Russian).

7. Syaglova, Yu. V., & Maslevich, T. P. (2021). Transformatsiya kompetentsii menedzhera v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. GV Plekhanova*, 18(2 (116)), 142-151. (in Russian). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-2-142-151>

8. Makhmudova, N. R., & Mukhamadiev, S. I. (2019). Innovatsionnye tekhnologii v obrazovanii. *Voprosy nauki i obrazovaniya*, (11 (57)), 53-58. (in Russian).

*Работа поступила  
в редакцию 19.05.2024 г.*

*Принята к публикации  
24.05.2024 г.*

*Ссылка для цитирования:*

Какадий И. И., Следнева А. А. Роль цифровых технологий в формировании «мягких» и «жестких» навыков у государственных и муниципальных управленцев // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. №6. С. 468-474. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/103/50>

*Cite as (APA):*

Kakadiy, I., & Sledneva, A. (2024). The Role of Digital Technologies in the Formation of Soft and Hard Skills among State and Municipal Managers. *Bulletin of Science and Practice*, 10(6), 468-474. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/103/50>