

УДК 378.147.34  
ББК 74.48

DOI: 10.31862/1819-463X-2022-2-51-57

## РАЗВИТИЕ МЯГКИХ НАВЫКОВ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА

О. А. Скрынская, А. А. Шперх

**Аннотация.** В данной статье описываются условия современного VUCA-мира и выдвигается предположение о том, что вызовы этого нового мира могут быть преодолены путем развития soft skills (мягких, гибких навыков). При рассмотрении классификации и состава мягких навыков приводятся примеры того, какие именно навыки, относящиеся к мягким, развиваются в ходе использования таких привычных элементов образовательного процесса, как работа над проектом, дискуссия, решение задач, деловая игра и даже использование балльной системы оценивания. На основе личного педагогического опыта автора в сфере высшей школы сформулировано, каким образом необходимо расставить соответствующие акценты для получения желаемого результата в рамках педагогического взаимодействия со студентами. При этом предлагаемые методы взаимодействия соответствуют концепции эффективного усвоения знаний «пирамида обучения».

**Ключевые слова:** занятие, образование, обучение, преподаватель, команда.

**Для цитирования:** Скрынская О. А., Шперх А. А. Развитие мягких навыков в условиях VUCA-мира // Наука и школа. 2022. № 2. С. 51–57. DOI: 10.31862/1819-463X-2022-2-51-57.

---

## DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS IN THE VUCA-WORLD

О. А. Skrynskaya, A. A. Shperh

**Abstract.** The article describes the conditions of the modern VUCA-world and suggests that the challenges of this new world can be overcome by soft skills development. Considering the classification and elements of soft skills, there are examples of how different kinds of soft skills are developed during the use of such familiar elements of the educational process as working on a project, discussion, problem solving, business game, and even the use of a

© Скрынская О. А., Шперх А. А., 2022



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

*point-based assessment system. Based on the author's personal pedagogical experience in the field of higher education, it is formulated how you need to place appropriate accents to obtain the desired result within the framework of pedagogical interaction with students. The proposed methods of interaction correspond to the „Learning Pyramid” effective knowledge acquisition concept.*

**Keywords:** *training, education, learning, teacher, team.*

**Cite as:** Skrynskaya O. A., Shperh A. A. Development of soft skills in the VUCA-world. *Nauka i shkola*. 2022, No. 2, pp. 51–57. DOI: 10.31862/1819-463X-2022-2-51-57.

---

Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!

*Льюис Кэрролл*

### **Введение**

По общему мнению, XXI в. приносит с собой безумие инноваций, вызванное продолжающейся цифровой революцией. Современные специалисты из разных отраслей все чаще характеризуют современный мир как VUCA. Характеристика VUCA возникла в 1970-е гг., когда на военных учениях оказалось, что те стратегии, которые применялись раньше, почему-то перестали работать, более того, те ситуации и действия, которые разворачивались на этих учениях, были в корне противоположны тем, что были ранее. VUCA – это аббревиатура, в которой зашифрованы четыре характеристики, описывающие современную реальность: Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (неоднозначность). Предыдущую концепцию мироустройства можно было назвать четырьмя буквами – SPOD (steady – устойчивый, predictable – предсказуемый, ordinary – простой, definite – определенный) – мир, где есть стабильность, определенность, понимание того, что делать, есть четкий набор стратегий.

Возможно, такое изменение связано с тем, что человек сам неоднозначен и

непредсказуем, и переход к VUCA-миру – это неизбежный результат, к которому привели сами люди, а не влияние каких-либо внешних сил. Даже в прошлом SPOD-мире люди сталкивались с тем, что не понимали, как действовать дальше, тогда приходилось адаптироваться к новым обстоятельствам. Что делал человек в такой ситуации? Спрашивал совет у того, кто мог поделиться собственным опытом, но сейчас даже те опытные люди, у которых можно было попросить совет, не знают, как поступить. Неопределенность будущего тревожит людей, но одновременно создает больше возможностей для тех, кто способен их увидеть и реализовать.

### **Мягкие навыки как условие выживания в новом мире**

В новом мире для успешной реализации профессионального потенциала требуется развитие новых компетенций у выпускников. Причем речь идет, в первую очередь, не о профессиональных знаниях, а об умениях воспринимать изменяющиеся условия окружающей среды и адаптироваться к ним. По мнению авторов, именно поэтому сегодня мы все чаще можем слышать о необходимости развития так называемых гибких или мягких навыков (soft skills). Разные авторы подразумевают под этим понятием различные компетенции, приведем классификацию В. Шпилова [1] как

наиболее полную и удачно структурированную:

- базовые коммуникативные навыки – командная работа, ведение переговоров, самопрезентация, базовые навыки продаж, публичные выступления, нацеленность на результат, деловое письмо, клиентоориентированность;

- навыки self-менеджмента – управление эмоциями, управление стрессом, управление собственным развитием, планирование и целеполагание, тайм-менеджмент, энергия, энтузиазм, инициативность, настойчивость, рефлексия, использование обратной связи;

- навыки эффективного мышления – системное мышление, креативное мышление, структурное мышление, логическое мышление, поиск и анализ информации, выработка и принятие решений, проектное мышление, тактическое и стратегическое мышление;

- управленческие навыки – управление исполнением, планирование, постановка задач сотрудникам, мотивирование, контроль реализации задач, наставничество (развитие сотрудников), менторинг, коучинг, ситуационное руководство и лидерство, ведение совещаний, подача обратной связи, управление проектами, делегирование.

Приведенный перечень включает именно те качества, которые могут помочь себе и другим «выжить» в VUCA-мире. Это навыки коммуникации – организация и сохранение каналов общения, которые могут помочь при трудоустройстве и адаптации на новом месте работы, а также в ходе непрерывного получения новых знаний, которое является неотъемлемым атрибутом современной реальности. Это навыки самоорганизации, которые столь необходимы в изменчивой среде – постановка цели и нахождение пути ее достижения, а также способность контролировать эмоции. Это навыки критического мышления – умение ориентироваться в потоках разнородной информации, отбирать

данные, релевантные решению конкретно поставленной задачи. Это управленческие навыки, которые приносят пользу не только при получении определенных должностных обязанностей в профессиональной жизни, но и в рамках личного общения: позволяют не принимать на себя непосильные обязательства, учат правильно делегировать, давать конструктивную обратную связь об обязанностях и эмоциональных переживаниях, а также планировать задачи семейного домохозяйства и управлять процессом их решения.

### **Формирование мягких навыков в образовательном процессе**

Необходимость развития мягких навыков требует переосмысления процессов обучения, потому что традиционный подход предполагает передачу профессиональных навыков (“hard skills”) от преподавателя студенту. Освоение soft skills в большинстве случаев не предполагает введения дополнительных дисциплин в связи с тем, что в этом случае навыки развиваются не через содержание (**что** преподавать), а через методики, через процесс (**как** преподавать). Развивать мягкие навыки параллельно с передачей знаний можно с помощью передовых методов педагогики [2], можно через программы дополнительного образования [3], однако мы считаем, что это возможно в рамках практически любой дисциплины с использованием знакомых нам методов. При этом все используемые методики согласуются с пирамидой обучения, в соответствии с которой при формате обучения «лекция» усваивается только 5% материала (что неоднократно подтверждалось опытным путем: на вопрос «Что было на последней лекции?» студенты в лучшем случае начинают листать конспект), однако часто даже на практических (семинарских) занятиях преподаватель больше делится информацией, чем

привлекает студентов к решению задач и обсуждению. В пирамиде обучения от 50% материала усваивается, если происходит групповое обсуждение, выполняются практические задания (по нашему мнению, задание должен постараться выполнить каждый студент, а не только наиболее активный или вышедший к доске), происходит обучение других.

Рассмотрим некоторые примеры того, как конкретные методы педагогического взаимодействия при расстановке соответствующих акцентов и использовании определенных элементов могут участвовать в формировании мягких навыков. Данные методы апробированы в ходе педагогической работы со студентами бакалавриата.

#### 1. Работа над проектом

В рамках работы над проектом можно развивать следующие гибкие навыки:

1.1. Командная работа. Самый простой вариант – это объединить студентов в команды (малые группы) для работы над одним из проектов в рамках дисциплины. Однако в таком случае часто основную часть работы выполняет только активная часть команды, поэтому необходимо обеспечить равномерную нагрузку участников. Для этого в команде необходимо назначить руководителя, который будет отвечать за делегирование функций членам команды и впоследствии предоставит преподавателю отчет о том, кто и какую задачу решал. Организованный таким образом процесс позволяет развить также мягкие навыки из управленческого блока.

В университете наиболее распространенным видом проектной работы является написание курсовой работы, которое должно выполняться индивидуально. Однако даже в курсовое проектирование можно включить командную работу: для этого необходимо добавить в работу элемент сравнения проектируемой (анализируемой, используемой) технологии с аналогами, при этом объединив студентов в команды для целей

обмена информацией о характеристиках аналогов.

1.2. Стоит потратить время на то, чтобы результаты проекта были представлены публично: это позволяет развить критическое мышление через отбор наиболее релевантной информации для презентации, навыки выступления, после которого обязательно должны прозвучать вопросы от коллег и может возникнуть дискуссия.

1.3. Деловое письмо. При выполнении работы особое внимание следует уделять ее письменному воплощению, а именно соблюдению формальных требований к содержанию, оформлению, ссылкам на источники.

1.4. Тайм-менеджмент. Если преподаватель, ознакомив студента с общей концепцией проекта и основными целями (навык “целеполагание”), организует равномерное распределение нагрузки по проектированию, устанавливая промежуточные даты проверки и консультаций, он реализует на практике один из методов тайм-менеджмента – «нарезает слонов на бифштексы» – делит большую задачу на много маленьких, за счет чего она перестает выглядеть пугающей; данная методика повышает мотивацию и помогает получить навык самоорганизации. При этом проведение консультаций позволяет прочувствовать обратную связь как нечто полезное и оптимизирующее работу за счет своевременных поправок, а не как деконструктивную критику.

1.5. Системное мышление. Каждый этап проектирования необходимо «привязывать» к блоку изучаемой дисциплины, при этом в каждом последующем подразделе использовать результаты разработки предыдущего.

1.6. Поиск, анализ, систематизация информации: на практике в ходе разработки и реализации любого проекта специалисты находятся среди огромных объемов информации, поэтому исходные данные для учебных проектов

необходимо строить таким образом, чтобы студент должен был сам отобрать релевантную информацию и систематизировать ее; безусловно, можно посоветовать информационную базу, дать пояснения относительно отбора достоверной информации и проконтролировать результат, однако выгружать и выдавать готовые материалы нецелесообразно.

## 2. Дискуссия

Организация дискуссий – привычный формат педагогического взаимодействия для гуманитарных дисциплин, однако дискуссионным может являться и то, какое технологическое или программное решение лучше для конкретной задачи. Дискуссия предполагает разделение на команды, каждая из которых должна:

- ознакомиться с поставленным вопросом;
- подготовить свое решение (преподаватель может поставить дополнительное условие о том, какой подход или методика должна применить конкретная команда или кто будет аргументировать “за”, а кто “против”);
- выступить со своей позицией по поставленной проблеме;
- ответить на вопросы или защитить свое решение по сравнению с другим представленным.

Если работа над проектом реализуется в течение длительного времени, то дискуссия занимает одно занятие, однако позволяет получить те же мягкие навыки. При проведении дискуссии также целесообразно назначать или выбирать руководителей команд для тренировки навыков делегирования, постановки задач и контроля их выполнения, ответственности за результат. По окончании дискуссии преподавателю необходимо охарактеризовать не только полученные результаты, но и работу студентов как команды и их руководителя.

## 3. Решение задач

В традиционном образовательном процессе обязательное решение задач

обычно реализуется следующим образом: преподаватель решает задачу у доски (усвояемость материала 5% в соответствии с пирамидой обучения), после чего несколько студентов решают задачи у доски (те, кто непосредственно участвовал, получают соответствующий навык, но не остальные). Для эффективного обучения каждый студент должен самостоятельно решить задачу на занятии, при этом иметь возможность задать вопрос преподавателю, если что-то не получается. Это существенно повышает трудоемкость занятия для педагога. К счастью, современные технологии позволяют осуществить проверку работ автоматически, если предложить решить задачу в аудитории или после занятия в университетской системе Moodle, Google-формах или другой обучающей платформе.

## 4. Деловая игра (геймификация)

С точки зрения авторов, термин «геймификация» часто отталкивает преподавателей, являясь грубым заимствованием и ассоциируясь с компьютерными играми. Представляется, что более гармонично, по-русски звучит «деловая игра». Проведение курсового проектирования фактически тоже геймификация, потому что поставлена определенная цель и реализуется конкретная профессиональная функция – разработчика, конструктора и т. д. Деловая игра предполагает значительную предварительную подготовку преподавателя – необходимо подобрать исходную информацию, определить роли и временные ограничения. При этом студентами будут получены коммуникативные, управленческие навыки и навыки эффективного мышления. Как и в любой другой игре, главный элемент – мотивация и увлеченность всех участников, включая преподавателя.

## 5. Использование балльной системы

Учитывая, что в соответствии с пирамидой обучения преподавателю нужно как можно меньше делать самому и как можно больше поручать студенту и

впоследствии корректировать и направлять, необходимо использовать инструмент, позволяющий мотивировать студентов к активному участию. Это в большинстве случаев получается, когда студент четко знает, сколько именно баллов он получит за конкретное задание и как именно они повлияют на промежуточную аттестацию по дисциплине. Это делает балльную систему не навязанной и излишней, а приносящей конкретную пользу в ходе образовательного процесса. При этом у студента развиваются мягкие навыки управления собственным развитием, планирования и целеполагания, инициативности и настойчивости, системного, структурного, тактического и стратегического мышления.

### Заключение

Итак, в данной статье рассмотрено, каким образом использование распространённых элементов педагогического взаимодействия способствует развитию soft skills студентов. Данные методики на сегодняшний день применяются в ходе преподавания гуманитарных и социальных дисциплин, однако авторы уверены, что таким же образом можно использовать их в преподавании дисциплин технического профиля, на чем акцентировалось внимание в статье. Данные приемы не являются инновацией, однако методы их практической реализации для целей формирования мягких навыков являются разработкой одного из авторов статьи и апробированы на собственном педагогическом опыте.

По мнению авторов, использование интерактивных технологий в ходе образовательного процесса может также повысить уровень удовлетворенности студентов обучением в отечественных университетах. К сожалению, в соответствии с проведенным в 2021 г. опросом среди студентов бакалавриата большинство считает, что зарубежные университеты опережают российские по всем параметрам, предложенным в опросе. При этом по параметру «увлекательность занятий» ни один студент не оценил российские университеты как опережающие зарубежные [4]. Использование предложенных методик может улучшить имидж российского образования в глазах студентов.

Интересно, что реализация процесса развития мягких навыков у студентов может способствовать преодолению проблем преподавательского коллектива. Например, системное мышление, очевидно, должно быть реализовано не только в рамках одной дисциплины как связь изучаемых модулей, но и в целом в образовательной программе, как последовательность, взаимосвязь дисциплин, отсутствие дублирования материалов и использование ранее полученных знаний в последующих дисциплинах. Кроме того, проведение описанных выше интерактивных занятий позволяет преподавателю развить собственные мягкие навыки, такие как делегирование, энтузиазм, рефлексия, использование обратной связи, постановка и контроль реализации задач, мотивирование, наставничество и коучинг.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Цымбалюк А. Э., Виноградова В. О. Психологическое содержание soft skills // Ярославский педагогический вестник. 2019. № 6 (111). С. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.24411/1813-145X-2019-568>.
2. Дрожженко Г. Г. Особенности применения образовательной методики EduScrum // Педагогическая наука и практика. 2020. № 1(27). С. 65–68.

3. Шрайбер А. Н. Методика формирования soft skills (мягких навыков) у студентов вузов через систему дополнительного профессионального образования // Мир науки, культуры, образования. 2018. № 2 (69). С. 145–147.
4. Жукова Т. Н., Скрынская О. А. Зарубежное образование глазами студентов и проблемы российской высшей школы // Современные проблемы менеджмента: материалы XV Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых: сб. науч. тр. 2021. С. 250–254.

#### REFERENCES

1. Tsymbalyuk A. E., Vinogradova V. O. Psikhologicheskoe sodержanie soft skills. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik*. 2019, No. 6 (111), pp. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.24411/1813-145X-2019-568>.
2. Drozhenko G. G. Osobennosti primeneniya obrazovatelnoy metodiki EduScrum. *Pedagogicheskaya nauka i praktika*. 2020, No. 1(27), pp. 65–68.
3. Shrayber A. N. Metodika formirovaniya soft skills (myagkikh navykov) u studentov vuzov cherez sistemuy dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*. 2018, No. 2 (69), pp. 145–147.
4. Zhukova T. N., Skrynskaya O. A. Zarubezhnoe obrazovanie glazami studentov i problemy rossiyskoy vysshey shkoly. In: *Sovremennye problemy menedzhmenta. Proceedings of the XV All-Russian scientific-practical conference*. 2021. Pp. 250–254.

---

**Скрынская Ольга Алексеевна**, ассистент кафедры прикладной экономики, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

**e-mail: o.a.skrynskaya@ya.ru**

**Skrynskaya Olga A.**, Assistant, Applied Economics Department, Saint Petersburg Electrotechnical University

**e-mail: o.a.skrynskaya@ya.ru**

**Шперх Анна Анатольевна**, студент, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

**e-mail: anna.shperk@gmail.com**

**Shperh Anna A.**, student, Saint Petersburg Electrotechnical University

**e-mail: anna.shperk@gmail.com**

*Статья поступила в редакцию 13.09.2021*

*The article was received on 13.09.2021*