

УДК 338

***В. В. Демина***

Московский педагогический государственный университет, Москва,  
e-mail: demin-vera@yandex.ru

***Ян Юеин***

Московский педагогический государственный университет, Москва,  
e-mail: yueindiane@gmail.com

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, профессиональная компетенция, модель компетенций, компания, образовательная инфраструктура.

В статье анализируется формирование и развитие профессиональных компетенций сотрудников корпораций. Используя методы анализа кейсов моделей профессиональных компетенций и опросов сотрудников российских и китайских компаний, имеющих центры корпоративного обучения, путем использования инструмента радарной диаграммы, проводится оценка наиболее востребованных компетенций в этих компаниях. В результате сделан вывод, что в компаниях по-разному выделяются востребованные компетенции, что может быть обусловлено спецификой корпоративной культуры и особенностями сферы ведения деятельности. Проведя сравнение наиболее востребованных компетенций, также было выявлено, что в двух и более компаниях одновременно среди востребованных компетенций выделяются управление информацией, коммуникативная грамотность, техническая грамотность, инновационность. Обнаружено, что компании используют разные способы для развития востребованных компетенций, которые включают применение различных симуляторов реальных ситуаций, а также организацию учебных курсов по развитию востребованных навыков и знаний сотрудников. Выявлено, что востребованными компетенциями становятся компетенции кластера «энергия», включающие стрессоустойчивость, инновационность, адаптивность и гибкость, саморазвитие и сделан вывод о необходимости расширения содержания корпоративного обучения за счет организации курсов по развитию этих компетенций.

***V. V. Demina***

Moscow Pedagogical State University, Moscow, e-mail: demina-vera@yandex.ru

***Yang Yueying***

Moscow Pedagogical State University, Moscow, e-mail: yueindiane@gmail.com

## **FORMATION AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES IN THE CORPORATE TRAINING SYSTEM**

**Keywords:** corporate training, professional competence, competence model, company, educational infrastructure.

The article analyzes the formation and development of professional competencies of corporate employees. Using the methods of analyzing case studies of professional competence models and surveys of employees of Russian and Chinese companies with corporate training centers, by using the radar diagram tool, an assessment of the most in-demand competencies in these companies is carried out. As a result, it is concluded that companies have different competencies in demand, which may be due to the specifics of corporate culture and the specifics of the field of activity. After comparing the most in-demand competencies, it was also revealed that in two or more companies at the same time, information management, communication literacy, technical literacy, innovation is distinguished among the most in-demand competencies. It has been found that companies use different ways to develop in-demand competencies, which include the use of various simulators of real situations, as well as the organization of training courses on the development of in-demand skills and knowledge of employees. It is revealed that the competencies of the energy cluster, including stress resistance, innovation, adaptability and flexibility, self-development, are becoming in demand, and it is concluded that it is necessary to expand the content of corporate training by organizing courses on the development of these competencies.

### Введение

Профессиональные компетенции составляют основу человеческого потенциала трудовых ресурсов компании. В связи с активным поиском новых ресурсов для повышения конкурентоспособности компании, руководство многих предприятий осознало необходимость формирования и развития профессиональных компетенций своих сотрудников. В настоящее время многие крупные компании создают собственную образовательную инфраструктуру корпоративного обучения, открывая новые возможности для качественного развития человеческих ресурсов.

В последнее десятилетие многие крупные корпорации в России, Китае и других странах создали собственные центры корпоративного обучения. При этом, происходит активное развитие инфраструктуры обучения, которая позволяет обеспечивать постоянное развитие и совершенствование знаний и навыков всё более широкой группы работников. Для примера в период 2011-2021 гг. количество учащихся корпоративных университетов компании Huawei увеличилось с 87 тыс. до 150 тыс. чел. [14], Сбербанк – с 27,6 тыс. чел. до 33,3 тыс. чел. [9]. Все это ещё раз подчеркивает высокий интерес руководства компаний к формированию и развитию профессиональных компетенций работников.

Целью исследования выступает анализ передовых практик использования моделей компетенций и выявление востребованных компетенций компаний России и Китая.

### Материал и методы исследования

Впервые к вопросу о сущности компетенций в 1959 г. обратился ученый Р. Уайт. Его определение феномена компетенции как эффективного взаимодействия с окружающей средой [17] было в последующем использовано в трудах многих исследователей, в том числе изучающих профессиональные компетенции. К 1980-му г. было выделено множество различных вариантов профессиональных компетенций и возникла ясная необходимость проведения их классификации. Так в 1982 г. появилась первая классификация компетенций, предложенная Р. Бояцисом, согласно которой было выделено пять кластеров компетенций, содержащих в общей сложности 21 компетенцию [2]. В 1993 г. была разработана модель компетенций Сперсеров, которая делит компетенции на навыки, знания и личностные

характеристики. Следующим шагом стало предложение еще более полной модели компетенций М. Ломбардо и Р. Эйхингера, объединившей в своем составе 26 кластеров из 67 компетенций [15]. Все эти модели компетенций основываются на использовании поведенческой (бихевиористской) теории. В последние годы появились новые подходы к выделению компетенций сотрудников, среди которых стоит отметить аналитический. Он представлен в работе автора универсальной модели профессиональных компетенций А.В. Овчинникова, выделившего личностные, социальные, технические и административные компетенции [8].

Недавно разработанный Центром компетенций АНО «Россия – страна возможностей» универсальный конструктор компетенций включает в общей сложности 19 компетенций, условно разделенных на четыре группы [13]:

1. управление взаимодействием (лидерство, эмоциональный интеллект, оказание влияния, партнерство / сотрудничество, клиентоориентированность, наставничество);
2. управление задачами (анализ информации и выработка решений, планирование и организация, стратегическое мышление, следование правилам и процедурам);
3. энергия (ориентация на результат, стрессоустойчивость, инновационность, адаптивность / гибкость, саморазвитие);
4. общие знания (цифровая грамотность, финансовая грамотность, правовая грамотность, коммуникативная грамотность).

Также отметим, что особое внимание в работах современных исследователей уделяется развитию цифровых компетенций работников, что прежде всего связано с технологическими сдвигами в обществе [1]. Среди цифровых компетенций выделяются медиа-грамотность, техническая грамотность, программирование, моделирование, AI и роботехника, управление информацией [10]. Цифровые компетенции становятся все более значимыми в повышении качества человеческого капитала, а также позволяют обеспечить конкурентное преимущество компаниям [4; 5]. В связи со сложностью структуры цифровых компетенций, предполагается необходимым выделить их в отдельный кластер. Таким образом, в настоящее время выделяются разные профессиональные компетенции, которые могут быть более или менее значимыми в современных компаниях.

### Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрим более подробно вопрос о востребованных профессиональных компетенциях, которые выделяются компаниями в их руководящих документах. Выбор компаний для анализа обусловлен наличием у них центров корпоративного обучения и закреплением моделей компетенций в руководящей документации компании. Кроме этого, мы также хотели изучить различия в востребованности компетенций в разных странах, а поэтому выбрали две российские (финансовая и добывающая) и две китайские компании (производственная и ИКТ). Все компании относятся к разным сферам деятельности, что позволило получить максимально объективные результаты исследования.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе была проведена оценка моделей компетенций, существующих в изучаемых компаниях. На втором этапе на основе эмпирического исследования в соответствии с авторской методологией были выявлены наиболее востребованные компетенции. В ходе анализа моделей компетенций компаний были получены следующие результаты.

Модель компетенций финансовой компании включает в себя решение проблем / системность мышления, управление результатом / ответственность, инновационность / digital навыки, клиентоцентричность, развитие команд / сотрудничество, управление собой [7].

В модели корпоративных компетенций добывающей компании в качестве общекорпоративных компетенций выделяются работа в команде, ориентация на результат, эффективная коммуникация, открытость новому, поиск лучших решений. Второй уровень – дополнительные компетенции по кластерам должностей – включает в себя стратегическое мышление, системное мышление, планирование деятельности, управленческую ответственность, управление людьми, коммерческий подход, аналитическое мышление, организацию своей деятельности. При этом каждая из компетенций может быть подвергнута еще большей детализации, например, компетенция «управление людьми» включает в себя мотивацию сотрудников, контроль исполнения, а также развитие сотрудников [12].

В модели профессиональных компетенций ИКТ компании выделены четыре основ-

ных сегмента: (1) исполнение: способность мотивировать и завивать команду, ответственность и ориентация на результат, наращивание организационного потенциала; (2) связь с людьми (коммуникация): выстраивание отношений с клиентами и партнерами, совместное влияние; (3) понимание: межкультурная интеграция, способность идти на компромисс; (4) принятие решений: системное мышление, стратегический риск, стратегическое мышление [18].

Модель профессиональных компетенций производственной компании основана на общих компетенциях, а также включает командную работу, инновационное мышление, уровень исполнения работы, лидерство, способность получить поддержку, достижение целей и другие. Количественно и качественно компетенции оцениваются начальством, коллегами, подчиненными и самими оцениваемыми. Данная процедура оценки проводится ежегодно, что позволяет оценивать динамику изменений компетенций сотрудников.

Сравнивая модели профессиональных компетенций, используемые в четырех анализируемых компаниях, можно обнаружить, что в зависимости от страны и особенностей национальной корпоративной культуры, а также сферы деятельности компании, профессиональные компетенции различаются как по составу, так и по уровню востребованности.

С целью изучения наиболее востребованных профессиональных компетенций современных работников мы провели анкетирование сотрудников двух компаний из России (финансовой и добывающей) и двух компаний из Китая (производственной и ИКТ). Общая выборка исследования составила 205 чел., из которых 11,2% – представители руководства компаний, 88,8% – подчиненные сотрудники. Все они ведут деятельность в разных отделах компаний, имеют стаж работы от одного года до шести лет. В ходе анкетирования использовалась структурированная анкета, в которой респондентам было предложено отметить степень значимости профессиональных компетенций. Перечень компетенций был составлен автором исследования в результате анализа разработок предшественников, а также осмысления моделей компетенций компаний. В результате он включил следующие кластеры: (1) управление взаимодействием; (2) управление задачами; (3)

энергия; (4) общие знания; (5) цифровые компетенции. Каждый кластер включал в себя конкретные компетенции, по которым респонденты давали оценки. При разработке анкеты мы придерживались методологии Центра компетенции АНО «Россия – страна возможностей», используемой для исследования профиля востребованных компетенций, согласно которой в зависимости от степени важности, компетенции могут быть разделены на наиболее существенные (критичные), желательные, менее существенные и несущественные [6]. В соответствии с четырьмя вариантами оценки значимости, респондентами присваивались баллы каждой из компетенций по шкале: 4 – наиболее существенные (критичные), 3 – желательные, 2 – менее существенные и 1 – несущественные. Тем самым, значимость по каждой из компетенций варьировалась в диапазоне от 1 до 4 баллов.

Результаты исследования были представлены в формате радарной диаграммы. Использование радарной диаграммы обусловлено тем, что этот тип диаграммы позволяет проводить одновременное сравнение

нескольких переменных на одном графике, делает более заметным наличие выбросов на графике. Ниже представлена обобщенная радарная диаграмма востребованности компетенций по мнению сотрудников четырех компаний (рис. 1).

Диаграмма наглядно демонстрирует, что сотрудники четырех изучаемых компаний по-разному определяют наиболее востребованные компетенции. Так, по мнению работников ИКТ компании Китая, наиболее востребованными выступают цифровые компетенции, компетенции блока энергия (среди них наиболее требующиеся компетенции инновационность и саморазвитие), а также общие знания (среди них наибольший средний балл у цифровой и коммуникативной грамотности – по 3,4 балла), финансовой грамотности (средний балл 3,1), коммуникативной грамотности (средний балл 2,9). В добывающей компании России наиболее востребованы компетенции кластеров «общие знания» и «цифровые компетенции», при этом в последнем блоке особенно востребованы техническая грамотность (средний балл 3,2) и управление информацией (3,3).



Рис. 1. Радарная диаграмма востребованности компетенций в компаниях

Финансовая компания России	Добывающая компания России	ИКТ компания Китая	Производственная компания Китая
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая грамотность</li> <li>• Партнерство / сотрудничество</li> <li>• Техническая грамотность</li> <li>• Коммуникативная грамотность</li> <li>• Стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление информацией</li> <li>• Техническая грамотность</li> <li>• Коммуникативная грамотность</li> <li>• Цифровая грамотность</li> <li>• Инновационность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновационность</li> <li>• Техническая грамотность</li> <li>• Медиа-грамотность</li> <li>• Управление информацией</li> <li>• Коммуникативная грамотность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техническая грамотность</li> <li>• Инновационность</li> <li>• Управление информацией</li> <li>• Ориентация на результат</li> <li>• Планирование и организация</li> </ul>

Рис. 2. ТОП-5 компетенций в изучаемых компаниях

И, наконец, в производственной компании Китая наиболее востребованы компетенции кластеров «цифровые компетенции» и «управление задачами». Среди первого блока особенно востребована техническая грамотность (средний балл 3,9), а во втором блоке – планирование и организация (средний балл 3,1). В результате был составлен ТОП-5 компетенций в каждой из изучаемых компаний (рис. 2).

Сравнивая результаты оценки востребованных компетенций в компаниях, можно обнаружить, что для большинства компаний схожим является выделение следующих компетенций как наиболее востребованных:

- управление информацией;
- коммуникативная грамотность;
- техническая грамотность;
- инновационность.

Для развития необходимых компетенций компании активно внедряют программы обучения, направленные на формирование знаний и навыков в рамках востребованных компетенций [3]. Также компании разрабатывают собственные инструменты для оценки состояния уровня развития востребованных компетенций. Для диагностики компетенций, например, в компании Сбербанк был разработан комплексный инструмент SberQ, который позволяет в формате симуляции создавать для новых сотрудников управляющего звена ситуации, которые они могут решить, играя роль СЕО [16]. Здесь целью применения инструмента выступает оценка компетенции стрессоустойчивости, которая востребована в компании.

Компания Сбербанк также отмечает важность развития эмоционального интеллекта, обучение которому происходит с по-

мощью разных уровневых программ Сбербанк 500 и Мини-МВА: к примеру, для топ-менеджмента представлен Командный коучинг по культуре, взаимодействию, повышению доверия, для всех руководителей и сотрудников – онлайн-курс по эмоциональному интеллекту (фильм о работе мозга, ролики о поведении и культуре, интерактивная викторина и так далее).

В других компаниях для развития востребованных компетенций корпоративный университет предлагает специальные курсы для сотрудников по повышению уровня навыков управления информацией и технической грамотности [11].

В компаниях, в которых было выявлено, что наиболее востребованной компетенцией является инновационность для развития сотрудников предоставили возможность бесплатно обучаться на онлайн-платформах, в том числе изучать инновационные решения на основе современных технологий ИИ, больших данных, блокчейн и так далее. Также многими компаниями особое внимание уделяет развитию компетенции технической грамотности сотрудников, что учитывается при разработке учебных программ курсов повышения квалификации.

### Заключение

Таким образом, развитие профессиональных компетенций сотрудников выступает важной задачей устойчивого развития всех анализируемых в статье компаний. В зависимости от востребованности компетенций компании акцентируют усилия на развитии корпоративной образовательной инфраструктуры по конкретным направлениям, предлагая, например, определенные

тренинги и учебные программы по получению знаний и навыков, необходимых для формирования конкретной компетенции. Обнаруживаются общие закономерности в востребованности компетенций компаний, в том числе все более значимыми становятся компетенции кластера «энергия», в их числе стрессоустойчивость, инновационность, адаптивность и гибкость, саморазвитие. Цифровые компетенции хоть и остаются вос-

требованными, но в целом обнаружено, что в настоящее время все большую востребованность приобретают компетенции «энергии», что может выступать признаком трансформации моделей компетенций компаний. Это также служит свидетельством о необходимости учета в процессе корпоративного обучения разработки курсов по стрессоустойчивости, адаптивности / гибкости, саморазвитию и инновационности.

*Библиографический список*

1. Борисов С.А., Жогин А.О. Формирование цифровых компетенций сотрудников как элемент повышения конкурентоспособности фирмы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 4-2. С. 148-154. DOI 10.17513/vaael.2150.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер: модель эффективной работы. М.: НИРО, 2008. 340 с.
3. Демина В.В., Усачева И.Ю. Современные тенденции реализации образовательного процесса и формирования компетенций работников компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 3. С. 73-83. DOI 10.18384/2310-6646-2020-3-73-83.
4. Демина В.В., Усачева И.Ю. Управление карьерой на основе развития компетенций // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2021. № 1. С. 74-82.
5. Иванова О.А. Digital Skills: оценка и прогноз спроса отраслей промышленности // Развитие территорий. 2019. №2 (16). С. 81-84.
6. Степашкина Е.А., Суходоев А.К. Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями, при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов [Электронный ресурс]. Центр компетенций АНО «Россия – страна возможностей». URL: <https://nsk-forum.ru/upload/iblock/f2b/ve212oa2j2y1umahmq45kmu1ynrmwnj.pdf?ysclid=lio25abul6365808093> (дата обращения: 30.06.2023).
7. Навыки будущего как основа модели компетенций Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: <http://new.groteck.ru/images/catalog/52973/e87906e7961aae7334380c06b044342d.pdf> (дата обращения: 05.06.2023).
8. Овчинников А.В. О классификации компетенций // Организационная психология. 2014. Т. 4, № 4. С. 145-153.
9. Отчет о результатах деятельности СберУниверситета [Электронный ресурс]. URL: <https://sberuniversity.ru/upload/iblock/527/5gb4i1n7oanu8s68ikm8b4axpz2rv58c/Отчет%20СберУниверситета%20о%20результатах%20самообследования%20за%202021%20год.pdf> (дата обращения: 04.06.2023).
10. Пеша А.В., Шавровская М.Н., Лапина Т.А. Оценка важности и самооценка развития цифровых компетенций будущих hr-менеджеров // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2020. №3. С. 98-108.
11. Развитие компетенций работников Группы «Газпром» в области цифровой трансформации: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс]. URL: [http://expo.snfpro.ru/corporate\\_2022](http://expo.snfpro.ru/corporate_2022) (дата обращения: 30.06.2023).
12. Управление персоналом в Группе Газпром [Электронный ресурс]. ПАО Газпром. URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2021/4-personnel-development/4-1-gazprom-personnel/> (дата обращения: 05.06.2023).
13. Центр компетенций. URL: <https://rsv.ru/competitions/internship/1/198/> (дата обращения: 30.06.2023).
14. Huawei's Digital Workplace: The power of connections [Электронный ресурс]. URL: <https://www.huawei.com/en/technology-insights/cases/digital-workplace> (дата обращения: 04.06.2023).
15. Lombardo M.M., Eichinger R.W. FYI For Your Improvement: a Guide for Development and Coaching. Lominger Ltd. 2004. 630 p.
16. SberQ: зачем Сберу система оценки топ-менеджеров и как работает симулятор рабочего дня CEO [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/178409-sberq-zachem-sberu-sistema-ocenki-top-menedzherov-i-kak-rabotaet-simulyator-rabochego-dnya-ceo?ysclid=lio4f25asy788009512> (дата обращения: 05.06.2023).
17. White R.W. Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. Psychological Review. 1959. № 66. P. 297-333. DOI: 10.1037/h0040934.
18. 彭剑锋: 回归干部管理“铁三角”, 让能打胜仗成为一种信仰 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sohu.com/a/408575784\\_343325?\\_trans\\_=000014\\_bdss\\_dkamhg](https://www.sohu.com/a/408575784_343325?_trans_=000014_bdss_dkamhg) (дата обращения: 05.06.2023).