

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС НА ПОВОРОТНОМ ЭТАПЕ

РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ SOFT SKILLS

Симонова М.А.³⁶, Юргелас М.В.³⁷

В данной статье анализируются различия в корпоративных компетенциях компаний относительно модели, предложенной НАРК. Проведена сравнительная диагностика по 15 компаниям с разным уровнем участия государства в их деятельности и показаны отличия в подходах компаний к развитию у сотрудников soft skills. Более того, проанализированы тренды отечественного и международного рынка и сделаны предположения относительно наиболее приоритетных «мягких» навыков, запрашиваемых со стороны работодателей и внедряемых в сферу образования.

Ключевые слова:

«мягкие навыки», «твердые навыки», модель компетенций, стратегии в развитии компетенций, профессиональные требования

³⁶ Симонова Мария Александровна – специалист по обучению персонала в компании ДОМ.РФ. E-mail: masimonova@edu.hse.ru

³⁷ Юргелас Мария Владимировна – к. полит.н., доцент кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

Введение

Важность общих компетенций (soft skills) для построения карьеры и развития человеческого капитала в наши дни становится все более значимой. Профессиональная успешность и востребованность на рынке труда в определенной степени зависят от наличия общих компетенций и готовности их развития. Внедрение технологий и стремительный прогресс в области информатизации всех сфер общественной жизни приводит к тому, что полученные в образовательных учреждениях знания быстро устаревают. В итоге наиболее выгодную позицию занимают не те, кто обладают большим количеством предметных знаний, а те, кто применяет гибкий подход к обучению и эффективно адаптируется под стремительно меняющиеся условия окружающей среды. Не все компании способны подстроить внутреннее обучение сотрудников под внешние изменения, из-за чего возникает нехватка специалистов. В итоге спрос на рабочую силу в определенных областях оказывается больше, чем предложение.

Возрастающее значение роли soft skills на рынке труда предполагает повышение участия государства этой области. Стратегия развития национальной системы квалификаций РФ до 2030 г. определяет векторы и задачи государственной политики увеличения эффективности национальной экономики и укрепления кадрового потенциала. В исследовании будут рассмотрены инертность и адаптивность национальной системы квалификаций в условиях современных тенденций спроса и предложения на рынке труда по вакансиям, ориентированным на наличие у кандидатов общих компетенций. Нехватка специалистов и одновременное наличие трудоспособных, но не имеющих работы граждан является одной из наиболее актуальных проблем. Для того чтобы повлиять на уровень занятости и повысить предложение на рынке труда,

необходимо понимать, какие компетенции надо выработать у работников и какими методами этого можно достичь. На фоне более конкретных требований к наличию определенных hard skills, запросы по «софтовым» навыкам сложно как сформулировать, так и удовлетворить. Это объясняется тем, что оценивание общих компетенций показывает характеристики человека, связанные с его подходом к работе, а не измеримым результатом. Для получения достоверных данных необходимо в режиме реального времени проводить анализ актуальных компетенций – то есть постоянно «держать руку на пульсе». Это требует достаточно высоких затрат и усилий, но данную проблему можно частично решить при выявлении факторов, на которые компании обращают наибольшее внимание при выборе модели компетенций. Понимание того, что движет бизнесом, формируя его ценности и в соответствии с ними общие компетенции, даст возможность отслеживать такого рода процессы и не только делать выводы о последних изменениях, но и прогнозировать состояние рынка труда в будущем.

Формирование понятийного аппарата Soft skills

Словарь английского языка определяет термин «мягкие навыки» как «желательные качества для определенной трудовой деятельности, которые не зависят от приобретенных знаний. Они включают: здравый смысл, способность общаться с людьми и позитивный гибкий подход [1]. Сам термин возник в конце 1960-х гг. в армии США: под ним подразумевались все навыки, которые не обусловлены работой с техникой. После этого со стороны государства появился запрос на разработку новой учебной программы для подготовки кадров в армию. В рамках этой программы были описаны 3 области результатов обучения (когнитивная, аффективная, психомоторная), 5 результатов (вербально-информационный и интеллектуальный навыки, когнитивная стратегия,

жизненная позиция, двигательные навыки) и 6 целей (помнить, понимать, применять, анализировать, оценивать, создавать) [□1]. Значительную роль на формирование терминологии «мягких навыков» оказали исследования Дэвида МакКлелланда, осуществлявшего подбор сотрудников в дипломатическую информационную службу США в конце 20 в. [□1]. То есть впервые потребность в выделении отдельного понятийного аппарата для «софтовых» навыков повалилась в госструктурах и была удовлетворена с помощью поддержки государства. Несмотря на то, что термин soft skills появился в 1960-х гг., возникновение интереса к мягким навыкам началось намного раньше, но не сопровождалось конкретной терминологией. Исследования Гарвардского университета и Стэнфордского института показали, что вклад общих компетенций в профессиональную успешность сотрудника составляет 85%. [□2] Эти данные встречаются довольно часто, но редко упоминается дата исследования – 1918 г.

Развитие роли Soft Skills в деловой среде

В большинстве стран совершается или уже завершился переход от индустриального к постиндустриальному обществу, в связи с чем, помимо четырех основных факторов производства (труда, капитала, земли и предпринимательских особенностей) возникает новый – информация. Для успешного развития компании необходимы сотрудники, не только понимающие процесс работы и эффективно достигающие поставленных целей, но и умеющие работать с большими объемами информации. В 2015 г. группа ученых под руководством Лауры Лимпманн на основе анализа литературных источников выделила 10 навыков, важных с точки зрения работодателя: социальные; мышления высшего порядка; самоконтроля; позитивной Я-концепции; общения в коллективе; трудолюбия и надежности; самомотивации; командной работы;

ответственности; позитивного настроения [□3]. В 2020 г. Национальная ассоциация колледжей выявила компетенции, позволяющие выпускникам вузов успешно находить работу: креативное мышление и решение проблем; публичное выступление и грамотная письменная речь; командная работа, цифровая грамотность; руководство и профессиональное отношение к коллективу; построение и управление собственной карьерой; мультикультурность.

В своем выступлении на сессии «Молодежь-2030» В.В. Путин подчеркнул: «Конкурентные преимущества получают люди, которые обладают тем, что сегодня называют soft skills, креативным, плановым и другими видами мышления». Он также отметил важность умения выстраивать коммуникацию с другими людьми, управлять своими эмоциями и работать в команде [□6]. На зарубежном рынке прослеживаются аналогичные тенденции: например, в докладе по теме «Будущее образования и навыков 2021», представленном на заседании Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), подчеркивается значимость развития общих навыков с помощью образовательных программ. На конференции были представлены новые требования к кандидатам: «Чтобы оставаться конкурентоспособными, работники должны будут постоянно приобретать новые навыки, что требует гибкости, позитивного отношения к обучению на протяжении всей жизни, а также любознательности» [□17]. Таким образом, за последние полвека значительно вырос интерес к развитию общих компетенций. В настоящее время их используют и образовательные учреждения для выстраивания обучающих программ, и компании для формирования корпоративной культуры и оценки сотрудников по конкретным показателям, а также для найма новых работников.

Особенности оценивания Soft Skills

Чаще всего Soft skills кандидатов проверяют на собеседованиях в ходе так называемых поведенческих интервью (behavioral interview). На основании проведенных в рамках исследования бесед с представителями частных и государственных компаний были выделены следующие основные пути выявления мягких навыков во время интервью:

- Анализ стиля общения и умения доносить свою мысль.
- Проведение ситуативных тестов.
- Проведение кейсов (в том числе групповых).
- Учет отсутствия опозданий.
- Задавание вопросов о мотивации и карьерных целях.

При приеме на работу можно оценить такие общие компетенции как мотивация, проактивность, аналитический и творческий подход, умение работать в команде, тайм-менеджмент. Карьерный консультант Н. Рысева отмечает, что при подборе менеджмента риски ошибки оцениваются выше среднего уровня, так как их наличие более серьезно сказывается на результатах деятельности компании, чем у линейных сотрудников. Однако некоторые качества сложно измерить. Например, своевременное и полное выполнение задач и стрессоустойчивость, – эти качества раскрываются полностью лишь на практике. Частичную роль в создании имиджа сотрудника играют особенности темперамента – то есть происходит частичный переход на оценку личности, чего нежелательно допускать в силу запрета дискриминации при приеме на работу. По модели DISC люди делятся на 4 типа: доминирующий, влияющий, стабильный, соответствующий [□16]. Скорее всего, руководитель типа S (stable) будет менее склонен брать к себе в команду напористых работников типа D (dominant), т.к. для него важнее поддержание дружеской спокойной атмосферы и отсутствие напористой амбициозности.

Модель компетенций НАРК включает только те компетенции, которые можно оценить, не переходя на латентные признаки: «Мы не оцениваем личностные качества, хотя некоторые задатки являются определяющими. Конечно, есть инструменты для их оценки – например, психометрика, которая изучает качества личности, влияющие на их развитие. В этой области нет 100% достоверных результатов – в среднем точность составляет 60%, что предполагает субъективность». В рамках общих компетенций 21 в. НАРК заложены только те «софтовые» навыки, которые приближены к профессиональным навыкам, что увеличивает вероятность их объективной оценки. А.А. Факторович отмечает, что существуют внутренние ограничения, которые не всегда стоит искусственно перестраивать. По ее словам, интроверт вряд ли выберет ту сферу деятельности, в которой необходимо будет тесно общаться с людьми. Кандидатов на должности, где критическим является наличие навыков коммуникации и открытость, чаще всего выбирают из тех людей, которые сами готовы проявлять эти признаки.

Методики составления модели общих компетенций НАРК

На основе анализа вакансий, в которых содержатся требования работодателей к сотрудникам и резюме, иллюстрирующих предложения соискателей, Национальным агентством развития квалификаций (НАРК) была составлена рамка общих компетенций. В нее вошли четыре основных навыка, которые особенно важны в условиях 21 в. [□15]:

1. Решение проблем и принятие решений.
2. Работа с информацией.
3. Работа в группе и управление людьми.
4. Самоменеджмент.

Модель сделана с целью дать ориентиры работникам и работодателям, чтобы обе стороны рынка труда могли ориентироваться на конкретные

требования и развивать их. Данные компетенции закладываются в обучающие программы, помогая развивать не только профессиональные знания, но и общие компетенции. Кроме того, наличие определенного набора позволяет использовать его в качестве фундамента для выстраивания объективной системы оценивания по «софтовым» навыкам. Для составления модели компетенций НАРК проанализировало 14 основных компетенций и выделило наиболее востребованные на российском рынке. Лидирующими навыками являются деловая коммуникация, знание отрасли, работа в коллективе и наставничество [□12]. Рамка компетенций НАРК включает 9 уровней - намного больше по сравнению

с тем, на сколько сегментов разделяются компетенции в компаниях. По проведенному в рамках этого исследования анализу в компаниях либо не присутствует сегментация общих навыков по уровням, либо выделяется в среднем 3-4 уровня, по которым более подробно расписаны компетенции.

Отличия моделей компетенций российских и иностранных компаний

Исследователи бизнес-школы «Сколково» сравнили компетенции российских и западных менеджеров, проанализировав 2800 профилей управленцев из соцсети LinkedIn (см. табл. 1). На основе анализа карьерных траекторий составились собирательные портреты менеджеров [□11].

Таблица 1

Различия в портретах топ-менеджеров

Портрет отечественного топ-менеджера	Портрет западного топ-менеджера
36–45 лет, он силен в корпоративных финансах, начинал карьеру в консалтинге или финансовой организации.	45–55 лет, он силен в лидерстве, командной работе, развитии новых продуктов и продажах.

Российский менеджер по сравнению с западным отлично владеет математическим аппаратом, но не склонен к коллегиальности и не так успешно выстраивает коммуникацию. Такая разница обусловлена экономической средой, в которой создавался бизнес в России и западных странах в последние 10 лет. Д. Конанчук, академический директор «Сколково» отмечает: «Наши компании росли за счет слияний и поглощений, присоединения активов, а западные – за счет инноваций и выхода на новые рынки» [□10]. Получается, что компетенции, которыми обладает менеджмент, на отечественном и западном рынке на данный момент отличаются, однако это не позволяет сделать выводы о том, что выделенные территориальные сектора основываются на разных компетенциях при подборе сотрудников. По словам заместителя генерального директора НАРК, «при всем видимом отличии моделей нельзя сказать, что они

кардинально противоположны. Как правило, во всех моделях присутствуют повторяющиеся сущности: кто-то использует понятия знания/умения - кто-то компетенции/навыки; кто-то говорит про коммуникацию – кто-то про умение общаться, но при этом смысл не меняется». Этот тезис подтверждается семантическим исследованием, которое провел НАРК в качестве подготовки рамки общих компетенций 21 в. Получается, что компетенции, которые являются наиболее актуальными на рынке труда, примерно одинаковы в разных странах.

Рассмотрим компетенции, включаемые в образовательные программы в Финляндии, США, Германии, Австралии и Великобритании [□14]. Для того чтобы провести анализ тенденций в политике стран по развитию общих навыков, наложим заявленные в их моделях компетенции на те, которые были приняты НАРК, т.е. распределим их на 4 блока: самоменеджмент, решение и принятие проблем, работа в группе и

управление людьми, работа с информацией (см. рис. 1). При этом те компетенции, которые связаны с развитием патриотизма и гражданственности (модель

Великобритании) не учитываем, так как их реализация связана с политическими целями, а не удовлетворением потребностей работодателей в квалифицированных кадрах.

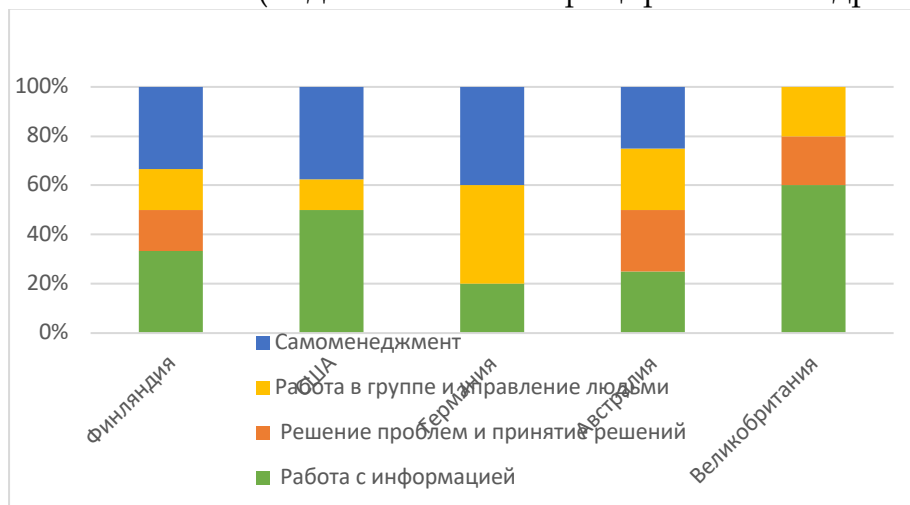


Рис. 1. Модели компетенций в разных странах

Интересно, что модель компетенций Австралии в процентном соотношении заявленных навыков почти полностью повторяет тенденции на российском рынке. При этом стоит учитывать, что выбранные для анализа иностранные модели ориентированы под запросы образования в отмеченных государствах, а российская – под запросы рынка труда, хотя и применяется в образовательных организациях.

Отличия моделей компетенций компаний частного, с государственным участием и государственного секторов

В рамках исследования был проведен анализ 15 компаний крупного бизнеса, относящихся к трем сегментам: государственному, частному и частному с государственным участием. Целью рассмотрения компаний было выявить, какие компетенции являются ключевыми в каждом секторе, и присутствуют ли определенные отличия. Как было отмечено, явных различий между компетенциями в российских и иностранных компаниях не выявлено, поэтому для анализа выбирались как национальные, так и зарубежные компании. Часть информации была взята из источников НАРК и стратегий развития компаний, часть – из интервью с

представителями бизнеса. В целях анонимности и по просьбе некоторых респондентов названия компаний скрыты.

Для начала была проведена оценка возможностей сравнения компаний частного, государственного и частично государственного секторов на примере моделей общих компетенций. Достижение положительного результата было возможно при наличии относительно общих тенденций у разных компаний одного сектора. При отсутствии сходства в результатах роль государственного влияния не признавалась бы в качестве фактора, влияющего на выбор той или иной модели компетенций. Основываясь на подробном описании общих навыков в материалах НАРК и инфографике, выписанные для каждой компании компетенции были распределены на четыре блока аналогично компетенциям НАРК и выделены цветами: решение проблем и принятие решений (оранжевый), работа с информацией (зеленый), работа в группе и управление людьми (желтый), самоменеджмент (синий). Каждая компетенция в модели рассматриваемой компании получала вес – единицу и цвет в зависимости от того, к какому блоку компетенций она относится. Далее выводилось процентное

соотношение наличий компетенций каждого блока в компании (см. рис. 2).

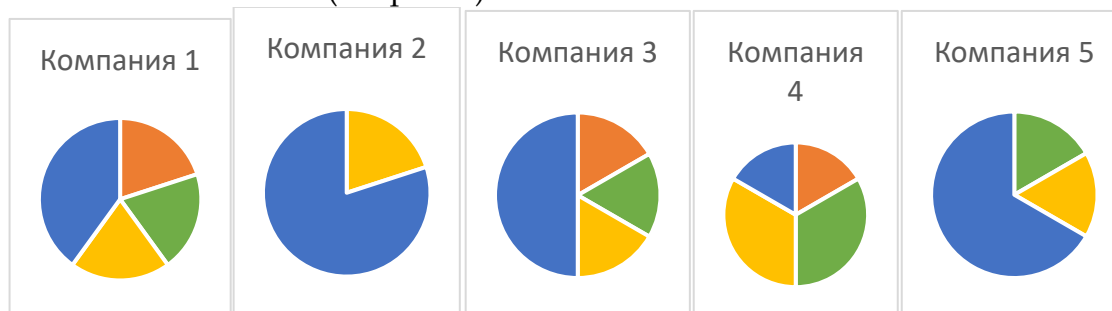


Рис. 2. Компании частного сектора

Можно отметить, что преобладающей компетенцией в компаниях частного сектора является самоменеджмент, хотя есть и исключения. Под этой компетенцией подразумеваются следующие качества: нацеленность на результат, инициативность, ответственность, желание развиваться, самоорганизация и контроль. Примерно четверть в каждой компании отводится под взаимодействие с коллегами и лидерство, а работа с информацией, как и принятие решений, оцениваются по-разному.

Переходя к компаниям с частичным участием государства к экономике, можно заметить следующие особенности: значение самоменеджмента и умения анализировать информацию в разных компаниях примерно одинаковы (от 1/3 до 1/4), а остальные показатели варьируются в более широком диапазоне. Например, важность анализа информации составляет от 16 до 33%, решение проблем и принятие решений – от 0 до 33%, работа в группе и управление людьми – от 16,7% до 33% (см. рис. 3).

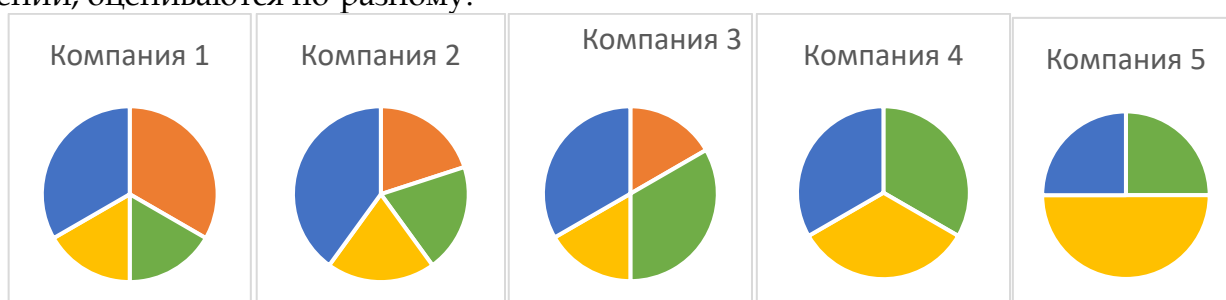


Рис. 3. Компании частного сектора с участием государства

При анализе компаний государственного сектора прослеживаются неоднозначные тенденции. С одной стороны, значительно возрастает значение умения работать с информацией по сравнению с частным сектором (до 60%). С другой стороны, статистика распространяется не на все компании. В компании № 3 большую роль играют навыки не деловой коммуникации, а работа в команде (28%), не поиска и

анализа информации, а умения находить решения в критических ситуациях (28%). Хотя модели компаний № 4 и № 5 идентичны, навыки, которые обозначены в из стратегиях, разные – можно сделать вывод, что они придерживаются схожих стратегий разными способами. Абсолютно у всех рассмотренных компаний заметно снижение требований к компетенции самоменеджмента в сравнении с секторами частного бизнеса и с частичным участием государства (см. рис. 4).

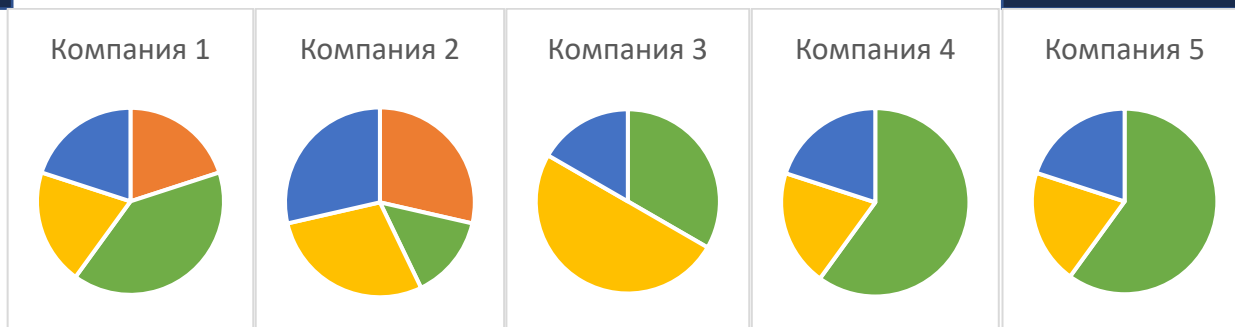


Рис. 4. Компании государственного сектора

Судя по относительной устойчивости трендов и при учете дополнительных причин, которые могут влиять на различия в выборе компетенций, можно сделать вывод, что несмотря на отсутствие 100% точности, наблюдаются определенные тенденции, которые могут

доказывать роль участия государства в бизнесе, как один из факторов выбора той или иной модели компетенций. Доказав, что оценка компаний по разным секторам является корректной, можно приступить к рассмотрению обобщенных результатов исследования – они представлены на графике ниже (рис. 5).

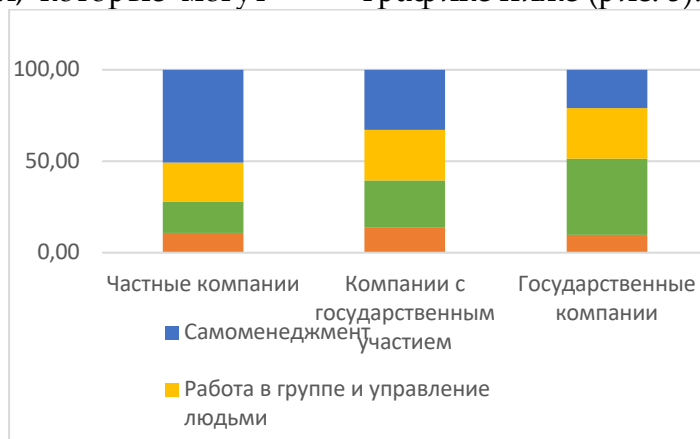


Рис. 5. Соотношение

видов компетенций в компаниях

На основе графика можно сделать следующие выводы:

□ Чем больше доля собственности государства в компании, тем меньшее значение уделяется инициативности, карьерным амбициям, нацеленности на результат и принятии на себя ответственности при принятии решений.

□ Командная работа и лояльность ценятся в частных компаниях не так высоко, как в предприятиях с участием государства, однако данные отличаются незначительно.

□ Знание отрасли, умение выстраивать партнерские отношения и клиентоориентированность учитываются больше в компаниях с участием

государства или полностью ему принадлежащим.

□ Решение проблем и принятие решений немного меньше ценятся в государственных компаниях, но в целом занимают самую незначительную часть от всех компетенций во всех рассмотренных секторах.

Статистика показывает, что креативность и инициативность поощряются в государственных компаниях меньше, чем в частных, что подтверждает выдвинутую в исследовании гипотезу. Однако есть вероятность, что такое различие постепенно будет выравниваться, и компании государственного сектора начнут больше ориентироваться на самоменеджмент, чем на строгое соблюдение правил делового этикета и наличие знаний. Например,

руководительница HR-проектов одной из опрошенных компаний отметила, что на сегодняшний день происходит стремительное развитие корпоративной культуры и поддерживается благоприятная среда для создания и реализации инициатив. Показатели лояльности и вовлеченности сотрудников регулярно отслеживаются, благодаря чему повышается уровень удовлетворенности персонала и их инициативность.

Тенденции развития общих компетенций в государственных компаниях

Конечно, нельзя не учитывать особенности государственных компаний: из-за бюрократизации, большого количества формальностей и следования строгим правилам конфиденциальности и безопасности бизнес-процессы проходят не так быстро, как они реализуются в компаниях частного сектора. Получается, что компании государственного сектора медленнее реагируют на изменения окружающей среды, чем частные корпорации. При этом, говоря о частном бизнесе, стоит принимать во внимание размер компании, которую мы берем для сравнения: малый бизнес адаптируется под изменения гораздо быстрее, чем крупный и легче вносит корректировки в свою стратегию и задачи. Для исследования были отобраны только те компании, которые относятся к крупному бизнесу, поэтому разница в скорости процессов частных и государственных компаний в данном случае незначительна. Как сказал один из респондентов, отвечающий за отдел развития талантов (название компании не раскрывается в силу политики конфиденциальности), выбор последней модели компетенций занял 2 года: транснациональные компании требуют большого количества времени, чтобы одобрить модель на уровне своих представительств в разных странах и потом «экологично» внедрить ее, не нарушив особенностей функционирования бизнеса на каждом из национальных рынков.

При учете колоссального количества изменений на политической и

экономической арене за последние два года, особенно заметна низкая приспособленность медлительного подхода к тенденциям окружающей среды. По экспертной оценке НАРК, на передний план выходит обновленная компетенция – гибкость и умение приспосабливаться под изменения окружающего мира. Заместитель генерального директора НАРК на вопрос о том, будет ли в ближайшем будущем меняться востребованность в тех потребностях, которые являются наиболее популярными сейчас, ответила: «Больше века мы говорим, что способность коммуникации является ключевым навыком, как получается, фундаментальным и неизменным. Из новых компетенций на передний план выходит адаптивность: умение находить ресурсы, чтобы действовать в изменившейся ситуации. Также важна прогнозная адаптивность: когда ты не знаешь наперед все условия, но у тебя есть ресурс, благодаря которому ты можешь двигаться дальше и прогнозировать свои шаги».

ООО «Мобильное экстренное образование» и АСИ составили обзор «Цифровое образование: матрица возможностей», в котором смогли выделить общие черты ценностей наиболее успешных крупных компаний: лидирующее положение на рынке, ориентация на результат, открытость к изменениям, системное мышление, ориентация на клиента, эффективная коммуникация [□13]. Была замечена выделяющаяся тенденция: компании-представители различных областей деятельности - Росатом (эффективность работников связана с hard-зоной) и Почта России (работа проходит в массовом клиентском сегменте рынка услуг), выделяют значимость управленческих качеств. Как считает Г. Финкельштейн, командный дух в России вовсе не востребован, хотя многие компании включают его в список компетенций. А на самом деле на топовые позиции поднимаются «бескомпромиссные индивидуалисты» [□11]. Однако

респонденты отмечали, что все большая часть функционала выполняется в командной работе, часто при использовании Agile системы управления проектами, для чего необходимо умение выстраивать коммуникацию. Получается, что происходит развитие лидерских навыков и работы в команде, – оба умения входят в компетенцию «Работа в группе и управление людьми», следовательно, она будет особенно востребована в ближайшем будущем.

Таким образом, в частных и государственных компаниях ценятся разные компетенции, но при учете того, как медленно меняются модели компетенций, и как стремительно происходят изменения в окружающей среде, существующие модели компетенций не всегда иллюстрируют реальные запросы компании. На данный момент происходит тенденция смещения потребностей бизнеса в сторону навыков коммуникации, работе в команде и самостоятельности, в том числе, это касается бизнеса с государственным участием. Анализ опроса в компаниях государственного и частного сектора показал, что подход к программам обучения не зависит от того, к какому сектору принадлежит компания. В каких-то государственных компаниях процентное соотношение «софтовых» программ к «хардовым» составляет 80/20%, где-то оно зависит от уровня сотрудников: новичкам предлагают повышать уровень профессиональной компетентности, а опытным руководителям – выводить на новый уровень свои коммуникационные способности и умение руководить командой.

Подходы бизнеса к формированию моделей компетенций

Анализ интервью с представителями HR показал, что компетенции в крупных компаниях формируются на протяжении длительного времени. Этот процесс требует достаточно временных и трудовых ресурсов, так как включает в себя собрания с руководителями и топ-менеджментом, обсуждение регламентов конкретных подразделов и выявление общих

тенденций. Респонденты, участвовавшие в интервью, рассказали о следующих путях формирования компетенций:

□ Сопоставление действий двух сотрудников - успешного и неуспешного. Те черты подходов к работе, которые присутствуют в обеих референтных группах, исключаются, так как не являются показателями идеального сотрудника. Оставшийся список действий, относящийся к успешному работнику, выделяется как основа для описания общих компетенций для сотрудников этого отдела. Затем результаты всех отделов собираются воедино и после согласования с топ-менеджментом обретают форму общих для всей компании компетенций.

□ Анализ регламентов и KPI сотрудников вместе с менеджерами HR и руководителями функций с целью определить навыки, которые должны быть у сотрудников для успешного достижения поставленных задач. Каждая фокус-группа выносит свои результаты на обсуждение отдела P&C (People and culture), которая отвечает за формирование основных направлений развития сотрудников.

Сначала может показаться, что выстроенные с помощью таких методов модели компетенций будут кардинально отличаться, однако анализ моделей компаний-респондентов показывает обратное. В обоих случаях делается акцент на применимости общих компетенций в работе над задачами, в связи с чем большую роль играет специфика работы. Но так как в последующем компетенции разных отделов собираются в единое целое, выделяются именно те навыки, которые важны для абсолютно всех сотрудников компании. При наличии у компаний миссии происходит ее использование в качестве фундамента для построения компетенций. При этом может происходить изменение компетенций в зависимости от внедрения новых стратегий компаний. Например, в Стратегии 2020 Сбербанк сформировал новую модель компетенций, которая основана на навыках 21 в. и учитывает стоящие перед бизнесом вызовы, а также соответствует

стратегическим направлениям развития банка. Все компетенции соответствуют трем корпоративным ценностям банка: Я-лидер, Мы-команда, Все - для клиента [14]. Обычно в модель включаются компетенции, необходимые компании на данном конкретном этапе ее развития. Например, модель компетенций ПАО «Сбербанк» отличается от модели молодого регионального банка, находящегося в стадии завоевания рынка. В связи с этим в данном исследовании проводилась аналитика только одного сегмента компаний: крупного бизнеса. Также размер компании в целом влияет на наличие модели компетенций: чем больше компания, тем более развита HR-функция, и тем больше потребность в структурировании компетенций и оценке сотрудников.

Роль государства в формировании моделей компетенций

Для того, чтобы определить зависимость выбора компетенций от госстандартов, были использованы следующие ресурсы: интервью с заместителем директора НАРК А.А. Факторович, интервью с компаниями крупного бизнеса и статистика посещаемости сайта. Более 85% представителей компаний, у которых проводилось интервью, не знают о существовании модели общих компетенций НАРК. Отсутствие информированности команд HR объясняется тем, что не проводится масштабных информационных кампаний по повышению осведомленности о наличии модели компетенций НАРК. Причина в том, что популяризация компетенций не входит в полномочия

Национального агентства, и нет финансирования для продвижения проекта. НАРК предлагает рамку общих компетенций компаниям и образовательным организациям, но дополнительно не рекламирует ее: «У нас есть ряд образовательных организаций в регионах, которые включаются в наши проекты по формированию рамки общих компетенций. Образовательные организации используют модель для составления обучающих программ: как правило, в них есть и hard, и soft skills. Общие компетенции отражают уровень интеллектуального развития, мировоззрения, эрудиции – все, что развивается в вузе, но в то же время образовательные организации ориентируются тот на список, который нужен работодателю, которые мы предлагаем им и, в том числе, компаниям». У НАРК есть заказчики компетенций: в них входят некоторые авиакомпании и Московский метрополитен, которые используют государственную модель компетенций в своей работе.

По статистике, опубликованной на Head Hunter, у многих компаний уже есть модель компетенций, и ¼ организаций находятся в разработке своей модели (см. рис. 6) [9]. В основном модели компетенций компании разрабатывают самостоятельно. Согласно анализу Head Hunter, в Москве работодатели больше склонны заимствовать готовую модель компетенций со стороны - это делают 13% компаний. В Санкт-Петербурге чаще (13%) привлекают к работе консалтинговых провайдеров, а в Москве и регионах такой услугой пользуются всего 4-5% из 143 компаний.

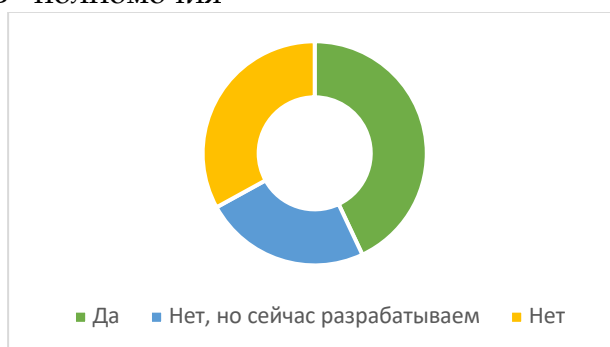


Рис. 6. Наличие модели компетенций в компаниях

При этом только у 23% из них модели компетенций существуют более 3

лет – то есть в тот момент, когда их создавали, модель компетенций НАРК уже была опубликована (см. рис. 7).



Рис. 8. Актуализация модели компетенций в компаниях

Причины, по которым так невелико число компаний, применяющих рамку компетенций НАРК: отсутствие выверенной информационной кампании и то, что у большинства крупных компаний уже была выстроена модель компетенций. По словам экспертов НАРК, чаще всего она основана на рекомендациях зарубежных партнеров и ориентирована на западные источники. На сайте НАРК находятся материалы конкурса Лучшие практики [8], где представлено 11 номинаций – одна из них «Компетенции 21 века». В архиве за 2021 г. можно ознакомиться с успешными решениями крупного бизнеса в оценке, определении и развитии «мягких навыков». Этот ресурс может оказаться полезным для компаний в поиске вариантов для составления моделей, однако за 2022 г. на этой странице сайта НАРК было всего 1263 просмотра [18]. Статистика по всем страницам раздела Лучших практик составляет 30778 просмотров в год, что также является относительно низким показателем. Можно сделать вывод, что нет широкого использования компетенций, опубликованных на сайте НАРК и ресурсов, предлагаемых Национальным агентством. За последние несколько лет много компаний создали или обновили модели компетенций, используя собственные силы или обращаясь к специализирующимся на оценивании софтовых навыков компаниям.

Применение модели компетенций в образовании

В исследовании было рассмотрено то, как государство влияет на бизнес, но нельзя обойти и влияние бизнеса на государство, ведь его роль в разработке модели компетенций НАРК является колоссальной. Рамка общих навыков была сформирована именно на запросах со стороны бизнеса, соответственно, неоспорима ее польза в сфере образования. Благодаря модели компетенций НАРК, образовательные учреждения формируют свои образовательные программы, ставя перед собой цель, не только дать учащимся знания и практически применимые навыки, но и развить в них те общие компетенции, которые успешно помогут найти работу на рынке труда. В образовании внедряется все больше программ, способствующих повышению эмоционального интеллекта, навыков презентации и сбора информации: например, в 9 и 11 классах учащиеся готовят исследовательский проект для доступа к экзаменам. При этом они не только повышают свои общие компетенции, но и параллельно рассматривают, насколько им интересна выбранная тема, т.е. происходит профориентация с помощью практического опыта.

Однако не только проектная деятельность используется для развития Soft skills. Они присутствуют и в ЕГЭ.

Несмотря на шаблонность и формальность данного экзамена, он, по словам экспертов НАРК, является тренажером таких общих навыков как стрессоустойчивость и поиск информации, а также развивает критическое мышление. «Нет смысла проверять общие компетенции ради общих компетенций – лучше проверять их уже на деле, как они работают на практике, а в ЕГЭ это уже присутствует. Поэтому наличие отдельного экзамена по общим компетенциям не имеет смысла, а изменение существующих с уклоном в «софт скилы» может привести к потере субъективности при проверке», - говорит заместитель генерального директора НАРК. Обучение в школе общим компетенциям важно, но при этом создание отдельного экзамена должно опираться на конкретные измеримые показатели достижения результатов учащихся в этой области, что на данный момент невозможно в силу субъективности оценивания.

Получается, что в школьном образовании есть цель обучения навыкам 21 в., но при сравнении методов обучения сейчас и 100 лет назад, нельзя заметить ярких отличий: стрессоустойчивость в любое время проверялась с помощью экзаменов, проектные работы также существуют достаточно давно. Хотя в школе и работают психологи, которые морально поддерживают учащихся перед сдачей экзаменов, «заточенной» под навыки 21 в. подготовки не прослеживается. Эксперта НАРК отметил: «В том же русском языке есть задания, которые зазубрить практически невозможно: требуется понимать структуру языка и грамматические основы. Хотя не столько нужны правила, сколько знание ловушек, и хороший учитель может объяснить ученикам, какие зацепки есть в заданиях и на что стоит обращать внимание. У меня нет негативного отношения к ЕГЭ: проблема не в экзамене, а в модели, которую выбирают учителя для подготовки». На передний план выходит роль учителя. При этом, по словам заместителя генерального директора

НАРК, от транслятора знаний он переходит к роли наставника и коуча, создающего условия для развития учащихся. Для этого требуются навыки самоуправления, организации, коммуникации и управления людьми, то есть для профессии учителя повышается роль «софтовых» навыков.

Для молодежи сейчас доступен ресурс оценки общих компетенций – диагностика от проекта «Россия – страна возможностей» [7]. В основе оценивания – конструктор, состоящий из 4-х блоков: управление взаимодействиями, управление задачами, энергия, общие знания. Они немного отличаются от модели компетенции НАРК, так как имеют другую схожую цель – не применение навыков, а их развитие. Как сказала А.А. Факторович: «дирижёру не так интересно, есть ли у тебя музыкальный слух или нет – ему нужен квалифицированный музыкант. То же самое и с компаниями. Они берут на работу тех, у кого уже сформированы общие компетенции, а проект для студентов при этом помогает превратить наличие музыкального слуха в умение играть на инструменте». Уровень компетенции студента определяют с помощью опросников, тестов и других инструментов. В АНО планируется запустить более 75 центров по оценке общих компетенций для российских студентов [0]. «Россия – страна возможностей» тесно сотрудничает с вузами и дает возможность учащимся оценивать свои «софтовые» навыки, предоставляя сертификат, помогающий в трудоустройстве.

Некоторые компании стали использовать данную диагностику в качестве одного из критериев для принятия на работу. Например, ГКУ «Дирекция дорожного хозяйства Ямало-ненецкого автономного округа» берет на стажировку тех студентов, которые прошли сертификацию от Центра оценки и развития универсальных управленческих компетенций [5]. Таким образом, сформированные с помощью аналитики деловой среды на российском

рынке труда компетенции закладываются в основу образовательных программ и центров оценки общих навыков. При этом параллельно меняются требования к профессии учителя и возрастает его роль как фасилитатора, а не транслятора знаний.

Заключение

Понятие «Soft skills», появившееся относительно недавно, успело занять важное место среди требований, предъявляемых со стороны работодателей к работникам. Несмотря на различия в специфике должностей, миссий компаний, их территориального расположения и масштаба, есть ряд общих компетенций, актуальный практически для всех организаций. Оценка «софтовых» навыков является более сложной, чем диагностика «хардовых», так как некоторые компетенции (например, ответственность или стрессоустойчивость) чаще всего воспитываются с детства и являются латентными признаками, а умение доводить проекты до конца можно досконально проверить лишь при непосредственной работе. Также при оценке открытости, коммуникабельности и умении презентовать себя может допускаться фактор субъективности, который необходимо исключать во избежание дискриминации.

Модель компетенций НАРК состоит из 4-х блоков, отражающих обобщенные направления запросов деловой среды. На фоне последних политико-экономических изменений на передний план выходят компетенции стрессоустойчивости, гибкости и самообучаемости, – они входят в блок «самоменеджмент» модели НАРК. Гипотеза, что потребность в общих компетенциях сотрудников у государственных и частных компаний отличается, подтвердилась. Сравнение велось по трем блокам: учитывались также организации с государственным участием. Оказалось, что требование к инициативности, самостоятельности, умению брать ответственность и саморазвитие (все, что входит в блок «самоменеджмент») больше у частных

компаний. При этом при росте государственного участия в управлении компанией повышается актуальность навыков работы с информацией, знания отрасли, партнёрства и делового этикета. Тренды оказались устойчивыми для разных компаний одного сектора, поэтому можно считать, что результат исследования полностью подтверждает гипотезу.

Судя по опросам респондентов и итогам анализа тенденций на рынке труда, в последнее время в компаниях государственного сектора происходят качественные изменения корпоративной культуры: внедряются такие инструменты измерения общих компетенций как Оценка 360, Оценка 180, Опрос вовлеченности и др. При этом выделить критерии, влияющие на распределение обучающих программ по «хардам» и «софтам» выявить не удалось: и в государственном, и частном секторе наличие курсов по общим навыкам, по большей части, зависит от политики компании и ее специфики. Большинство компаний разрабатывают модель компетенций самостоятельно: главная цель – найм персонала, но также этот инструмент широко применяется для оценки сотрудников и выстраивания стратегии обучения. Модель компетенций НАРК используется в качестве основы небольшим количеством крупных компаний – часто под индивидуальный запрос. Компании предпочитают формировать рамку компетенций, основываясь на методике наблюдения за деятельностью наиболее успешных сотрудников или анализе регламентов. Материалы, опубликованные на сайте НАРК, бизнесом практически не используются, хотя в них много полезной информации по распределению навыков в зависимости от должности сотрудника и лучшим практикам компаний, успешно разработавших и внедривших в свою структуру модель компетенций.

Образовательные организации используют рамку навыков 21 в. НАРК в качестве направления для составления

обучающих программ, ориентируясь на компетентных сотрудников и помогая учащимся повысить шансы на нахождение работы. Проверка общих навыков заложена как в проектную деятельность школьников и студентов, так и в экзамены выпускников – ЕГЭ, ОГЭ и промежуточные диагностические работы. Сертификации по общим компетенциям, которая была бы аналогична Национальной оценке квалификаций, проверяющей профессиональные навыки, нет. Однако студенты могут пройти диагностику от АНО «Россия – страна возможностей» и получить сертификат, а также построить индивидуальный план по развитию общих навыков. Этот инструмент начинает набирать популярность у работодателей, и некоторые компании уже используют его в качестве одного из критериев для подбора стажеров.

Таким образом, модель компетенций 21 в. НАРК, включающая в себя наиболее актуальные в деловой среде компетенции, иллюстрирует двухстороннее взаимодействие государства и бизнеса: она составляется на основе потребностей бизнеса, публикуется НАРК и используется как в выстраивании федеральной стратегии образования, так в качестве ориентира для ряда компаний по составлению своей модели компетенций. Компании государственного и частного сектора на данный момент отличаются по направленности запросов в области общих навыков. При этом стоит учитывать, что некоторые модели компетенций были составлены несколько лет назад, а те, которые были утверждены недавно, формировались и согласовывались на протяжении длительного промежутка времени, как обычно бывает в крупных компаниях. Получается, что не все модели отражают реальные процессы компании и ее потребности. Основываясь на интервью, проведенном с представителями компаний, в государственных компаниях замечается тенденция к повышению значимости навыков самоменеджмента и поддержке инициативности сотрудников.

Список литературы

1. Silber K.H., Foshay W.R. Handbook of Improving Performance in the Workplace: Instructional Design and Training Delivery // Wiley & Sons. 2009.
2. The definition Of Soft Skills URL: <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills> (дата обращения 14.04.2023).
3. Mann Charles Riborg // A study of Engineering Education, bulletin № 11. New York city. 139 p.
4. Workforce connections: Key soft skills that foster youth workforce success // Child Trends. 2015. June.
5. The definition of skills. URL: <https://www.dictionary.com/browse/skills> (дата обращения: 14.04.2023).
6. Ссылка на опубликованный на портале VK пост о вакансиях в официальном канале компании. URL: https://vk.com/wall-213824538_101?ysclid=lh0u4tnnlq193922887 (дата обращения: 23.04.2023).
7. Путин В.В. Выступление на сессии «Молодежь – 2030. Образ будущего», прошедшей в рамках XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/55890> (дата обращения: 15.04.2023).
8. Сайт «Россия страна возможностей». URL: <https://softskills.rsv.ru/?ysclid=lh0tso4c11982584716> (дата обращения: 21.04.2023).
9. Материалы проекта Лучшие практики. URL: <https://bc-nark.ru/best/our/?nomination=65201> (дата обращения: 21.04.2023).
10. Статистика Head Hunter по моделям компетенций. URL: <https://hh.ru/article/306502?ysclid=lh0tmha9a443004129> (дата обращения: 15.04.2023).
11. Результаты анализа компетенций 2800 российских и западных управленцев. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/02/08/676620-rossiiskie-zarubezhnie-kompanii?ysclid=lh0swuhtpf203941064> (дата обращения: 20.07.2021).

12. Ведомости № 4258 от 08.02.2017 г. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/rossiyskie-i-zarubezhnye-kompanii-tsenyat-v-menedzherakh-sovershenno-raznye-kachestva/?ysclid=1h0sv3kl89957493847> (дата обращения: 20.07.2021).
13. Методика описания общих компетенций и разработки средств их оценки. URL: <https://www.oecd.org/education/oecd-skills-outlook-e11c1c2d-en.htm> (дата обращения: 14.04.2023).
14. Цифровое образование: матрица возможностей. Мобильное электронное образование. URL: <https://itforum.admhmao.ru/upload/iblock/2d1/ALEKSANDR-KONDAKOV.pdf> (дата обращения: 18.04.2023).
15. Лучшие отечественные и зарубежные практики определения общих компетенций. URL: <https://bcnark.ru/upload/iblock/d45/f2y1kbyu23ijzclvniwvba0u5ss4b8/Luchshie-praktiki-opredeleniya-OK.pdf> (дата обращения: 20.04.2023).
16. Сайт НАПК. URL: <https://bcnark.ru/projects/kompetentsii-xxi-veka/?ysclid=1h0spw5h79104961030> (дата обращения: 16.03.2023).
17. Emotions of Normal People, Taylor&Francis Ltd., 1999.
18. OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World URL: <https://www.oecd.org/education/oecd-skills-outlook-e11c1c2d-en.htm> (дата обращения: 14.04.2023).
19. Статистика предоставлена НАПК по обращению от 25.04.2023
Статья на официальном сайте университета РАНХИГС URL: <https://clck.ru/34kF93> (дата обращения: 22.04.2023).

THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL QUALIFICATIONS SYSTEM IN A NEW REALITY ON THE EXAMPLE OF SOFT SKILLS

Maria Simonova – a staff training specialist at DOM.RF company.
E-mail: masimonova@edu.hse.ru

Maria Yurgelas – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Interaction between Business and Government.

This article analyzes the differences in corporate competencies of companies with respect to the model proposed by The National Qualifications Development System. Comparative diagnostics was carried out for 15 companies with different levels of state participation in their activities and differences in the approaches of companies to the development of soft skills employees were shown. Moreover, the trends of the domestic and international market were analyzed and assumptions were made regarding the most priority "soft" skills requested by employers and implemented in the field of education.

Keywords:

soft skills, hard skills model of competencies, strategies in the development of competencies, professional requirements