

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55
УДК 355.237(045)

Цифровые компетенции в модели актуальных компетенций управленческих кадров

Г.В. Можяева^а, Л.Д. Александрова^б, В.Н. Пуляева^с

^{а, б, с} Финансовый университет, Москва, Россия

^а <https://orcid.org/0000-0002-6500-9327>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-4896-9959>;

^с <https://orcid.org/0000-0001-8012-0368>

АННОТАЦИЯ

Цифровая трансформация экономики и общества, происходящая в настоящий момент во всем мире, предъявляет высокие требования к специалистам всех сфер деятельности в части владения IT-навыками, кибербезопасности и работы с персональными данными. Критически важными цифровые компетенции становятся для управленческих кадров, от которых зависит, сможет ли организация реализовать цели своей деятельности в новой цифровой среде, будет ли она конкурентоспособной. В этой связи актуальным представляется изучение специфики цифровых компетенций, их сущности и основных составляющих. Целью настоящего исследования является разработка модели компетенций управленцев, включающей в себя цифровой блок. Авторами проведен опрос среди выпускников и экспертов-работодателей Президентской программы подготовки управленческих кадров ($n=197$). В результате опроса были выявлены наиболее важные, по мнению респондентов, компетенции, на основании чего разработана модель с тремя уровнями освоения и индикаторами для каждого из уровней. Представленная модель компетенций может быть полезна при разработке образовательных программ, оценке кандидатов при отборе в кадровый резерв и для других управленческих функций. **Ключевые слова:** цифровые компетенции; модель компетенций; цифровая экономика; управленческие решения; социально-экономические системы; цифровая зрелость; цифровая трансформация

Для цитирования: Можяева Г.В., Александрова Л.Д., Пуляева В.Н. Цифровые компетенции в модели актуальных компетенций управленческих кадров. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2020;10(6):49-55. DOI: 10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55

ORIGINAL PAPER

Digital Competencies in the Model of Relevant Competencies of Managerial Personnel

G.V. Mozhaeva^а, L.D. Aleksandrova^б, V.N. Pulyaeva^с

^{а, б, с} Financial University, Moscow, Russia

^а <https://orcid.org/0000-0002-6500-9327>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-4896-9959>;

^с <https://orcid.org/0000-0001-8012-0368>

ABSTRACT

The digital transformation of the economy and society, which is currently taking place all over the world, presents high demands on specialists in all areas of activity in terms of IT skills, cybersecurity and work with personal data. Digital competencies are becoming critically important for management personnel, on which it depends whether an organization will be able to achieve its goals in the new digital environment, whether it will be competitive. In this regard, it seems relevant to study the specifics of digital competencies, their essence and principal components. The purpose of this study is to develop a model of managerial competencies, which includes a digital block. The authors surveyed alumni and expert employers of the President's Management Training Program ($n = 197$). As a result of the survey, we identified the most relevant competencies in the opinion of the respondents. Based on these findings, we designed a model with three levels of development and indicators for each of the levels. The presented model of competencies can be useful in the development of educational programs, assessment of candidates for selection to the personnel reserve and other management functions. **Keywords:** digital competencies; competency model; digital economy; management decisions; socio-economic systems; digital maturity; digital transformation

For citation: Mozhaeva G.V., Aleksandrova L.D., Pulyaeva V.N. Digital competencies in the model of relevant competencies of managerial personnel. *Gumanitarnye Nauki. Vestnik Finansovogo Universiteta = Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2020;10(6):49-55. DOI: 10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55

ВВЕДЕНИЕ

В условиях цифровой трансформации социально-экономической системы и различных направлений деятельности управленцев актуализируется необходимость ускорения процессов цифровизации экономики. Особо значимыми становятся задачи достижения конкурентоспособных позиций в формирующемся пространстве новой мировой экономики, а также подготовки высококвалифицированных управленческих кадров, обладающих профессиональными и цифровыми компетенциями (www.sberbank.ru).

Цифровые компетенции — доказанная способность использовать знания, умения, навыки в областях, связанных с различными ИТ-направлениями и ИТ-сервисами, личностные качества, ценности и установки для эффективного решения задач цифровой трансформации и цифровой экономики [1].

На сегодняшний день технологии активно внедряются во все сферы бизнеса и экономики, на микро- и макроуровнях и на долгосрочную перспективу. Многие компании уже используют предиктивную аналитику, машинное обучение, искусственный интеллект, сервисизацию управленческих систем [2], различные платформенные решения, формирующие цифровые сервисные экосистемы. Одновременно технологии позволяют автоматизировать основные и вспомогательные бизнес-процессы, а взаимодействие работников и организации теперь осуществляется не только через профильных сотрудников, но и с помощью специально созданных чат-ботов и роботов. Как во всем мире, так и в России компании стремятся оптимизировать бизнес, внедрять инновационный менеджмент и различные практики управления развитием организации, используя новейшие цифровые инструменты и развивая цифровые компетенции (deloitte.ru).

В этой связи современные вызовы цифровизации требуют качественной проработки модели компетенций, которая ориентирована на развитие не только профессиональных современных цифровых навыков, но и на такие, которые тесно связаны с «мягкими» и лидерскими компетенциями [3].

МЕТОДЫ

Для разработки данной модели необходимо провести комплексное исследование востребованных компетенций работников экономической сферы, проанализировать тренды развития цифровых компетенций и спроектировать модели опере-

жающей подготовки управленческих кадров для решения актуальных задач элементов цифровой экономики, информационного общества и экономики знаний. В качестве основных тенденций развития компетенций в условиях цифровизации экономики необходимо выделить следующие:

- формирование и внедрение в систему образования требований к базовым компетенциям цифровой экономики;
- увеличение количества выпускников высшего образования, обладающих компетенциями в области информационных технологий;
- увеличение доли населения, обладающего цифровыми навыками;
- формирование у государственных служащих, сотрудников государственных компаний обязательных фундаментальных компетенций в области цифровой экономики (с использованием онлайн-сервисов и интерфейсов);
- обеспечение владения знаниями в области информационной безопасности [1];
- ориентация на инновационные средства и технологии, которые повышают качество решения управленческих задач;
- открытость и доступность образования для получения компетенций на всех уровнях: возрастном, информационном, институциональном, культурном и т.д.;
- расширение возможностей для построения индивидуальной траектории развития.

Основываясь на данных тенденциях, в рамках исследования авторы провели сравнительный анализ инструментов оценки цифровых компетенций, представленных Европейским союзом: DigCompEdu (2017), исследования, проведенного в Ирландии по цифровому опыту INDEX (2020), содержанию норвежской модели компетенций Krumsvik (2011) и др. Критерием отбора инструментов оценки было наличие описания компетенций, определение их содержания и уровней их освоения, а также цель их применения. Было проведено сравнение различных моделей оценки цифровых компетенций, проанализированы общие и отличительные критерии.

Таким образом, в основе концепции актуализации цифровых компетенций заложена идея перехода к цифровому обществу, развитию цифровой экономики в Российской Федерации, инициации общественно значимых инновационных проектов и инициатив, а также координации взаимодействия между бизнес-сообществом в сфере цифровой экономики, научно-образовательными организациями, иными сообществами и органами государственной

власти (https://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/New_Foundational_Skills.pdf).

РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках настоящего исследования был проведен опрос руководителей компаний-работодателей и выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров. В опросе приняли участие 151 выпускник и 46 руководителей компаний-работодателей.

Для опроса была использована разработанная авторами карта компетенций, состоящая из 8 блоков: профессиональные, управленческие, социальные, цифровые, предпринимательские, этические, личностные и экологические. По важности максимальное среднее значение набрали профессиональные компетенции — как в группе выпускников, так и в группе работодателей.

На втором месте по важности находится блок цифровых компетенций в обеих группах респондентов. Наименьшее количество баллов получили экологические компетенции. Это может свидетельствовать о том, что российское профессиональное сообщество пока не готово к экологической повестке. Кроме того, эксперты не считают, что предпринимательские компетенции являются важными для руководителей.

Среди управленческих компетенций наименее важными оказались «оценка подчиненных» и «обратная связь» — по мнению экспертов-руководителей, и оценка подчиненных — по мнению выпускников. Среди цифровых самой важной компетенцией названа «Умение ставить задачи специалистам в области анализа данных и принимать решения». Среди личностных компетенций меньше всего ценится рискованность. Из социальных компетенций меньше всего баллов набрали межкультурное взаимодействие и навыки фасилитации. Среди предпринимательских респонденты наиболее высоко оценили компетенцию «Умение оценивать риск и принимать решения». Среди экологических — «Обеспечение безопасности на производстве». Среди этических — «Антикоррупционное поведение».

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Новые компетенции, адаптивность, мобильность, инновационность, являются системными элементами конкурентоспособности среди управленческих кадров в результате развития цифровой экономики. Перечисленные аспекты становятся глобальными

преимуществами, которыми обладают лица, принимающие решения, и топ-менеджеры мировых стран-лидеров. Управлять экономическими системами с ростом влияния информационных технологий становится сложнее, поэтому появляется необходимость углубляться и осваивать ряд ключевых навыков, необходимых для экспертности и так называемой «цифровой зрелости» [3]. Именно поэтому возникает необходимость построения матриц компетенций.

Подходы к разработке модели компетенций основаны на анализе уровней освоения и популярности компетенций, необходимых для эффективного управления и интеграции корпоративных знаний в систему цифровой экономики. В модели структурированы компетенции, средний балл которых выше среднего балла по соответствующему блоку компетенций, по мнению экспертов и выпускников Президентской программы.

Разработка модели компетенций базировалась также на Методических рекомендациях (<http://www.fa.ru/fil/smolensk/dbo/pmtp/Documents>), которые описывают три типа компетенций. Согласно Методическим рекомендациям, профессиональные компетенции (hard skills) представляют собой навыки в профессиональной (отраслевой) сфере и являются специфическими для каждой профессии. Данные компетенции необходимо разрабатывать под определенную должность и/или структурное подразделение (производство, финансы, маркетинг и т.д.). Управленческие, социальные, предпринимательские, экологические, этические, а также личностные качества представляют собой совокупность социальных компетенций или гибких навыков (soft skills). Цифровые компетенции соответствуют третьему типу по Методическим рекомендациям — цифровым компетенциям. Также предлагается выделить три уровня освоения компетенций по результатам программ подготовки управленческих кадров: базовый, продвинутый и высокий (см. таблицу).

Понимание специфики цифровых компетенций и их востребованность позволит грамотно распределять ресурсы предприятия, своевременно выводить на рынок необходимые продукты (проекты) и получать желаемые экономические эффекты в результате эффективной деятельности на целевых рынках.

Необходимо отметить, что для оценки уровня освоения компетенций по данной модели, должны использоваться различные подходы и инструменты. Так, на базовом уровне компетенции усваиваются в результате прохождения теоретического блока

Модель актуальных компетенций управленческих кадров* /
Model of actual competencies of management personnel*

| Компетенция | Базовый уровень | Продвинутый | Высокий |
|--|--|--|--|
| Управленческие компетенции | | | |
| Планирование | Знает принципы организационного планирования | Умеет применять принципы организационного планирования и может планировать работу своего подразделения | Владеет принципами организационного планирования, может планировать работу своего подразделения и организации |
| Организация работы подчиненных | Знает, как организовать работу подчиненных для решения оперативных задач | Умеет организовать работу подчиненных для решения оперативных задач | Владеет навыками организации работы подчиненных для решения оперативных и среднесрочных задач |
| Управление проектами | Знает основы управления проектами | Умеет управлять проектами и использует проектный подход в своей работе | Владеет навыками управления проектами и использует проектный подход в своей работе, выступает руководителем проекта |
| Управление процессами | Знает основы управления процессами | Умеет управлять процессами и использует процессный подход в своей работе | Владеет навыками управления процессами и использует процессный подход в своей работе, выступает владельцем бизнес-процесса |
| Личностные качества | | | |
| Целеустремленность | Знает правила целеполагания и умеет ставить цели в профессиональной сфере | Умеет ставить цели в профессиональной сфере и достигать их в большинстве случаев | Владеет инструментами постановки цели в профессиональной сфере и достигает их наиболее рациональным путем за короткие сроки |
| Адаптивность | Знает о способах развития гибкости, но не всегда способен быстро адаптироваться к новым условиям работы своего подразделения | Умеет быстро адаптироваться к новым условиям работы своего подразделения | Владеет способностью быстро адаптироваться к новым условиям работы своего подразделения и к новым условиям работы |
| Стрессоустойчивость | Знает о методах профилактики и преодоления стресса, но не всегда способен справляться со стрессом | Практически всегда справляется со стрессовыми ситуациями самостоятельно | Умеет рационально организовать время работы и отдыха для себя и своих подчиненных, организует профилактические мероприятия для предотвращения стресса у себя и подчиненных |
| Принятие решений | Знает основы и подходы к принятию управленческих решений | Умеет применять подходы к принятию управленческих решений для своих узкопрофессиональных задач | Владеет инструментами для принятия управленческих решений, умеет применять их для широкого круга профессиональных и управленческих задач |
| Владение техниками тайм-менеджмента | Знает основы тайм-менеджмента | Умеет использовать принципы тайм-менеджмента и иногда применяет их на практике | Владеет инструментами тайм-менеджмента и всегда применяет их на практике |
| Социальные компетенции | | | |
| Эффективное общение разными способами (устно, письменно) | Знает основы эффективных коммуникаций и иногда их эффективно осуществляет одним из способов | Умеет эффективно коммуницировать и часто осуществляет это разными способами | Владеет инструментами эффективных коммуникаций и всегда демонстрирует это всеми способами |
| Публичные выступления | Знает основы публичных выступлений, иногда демонстрирует успешные выступления | Умеет публично выступать, часто демонстрирует успешные выступления | Владеет навыками успешных выступлений |

Продолжение таблицы

| Компетенция | Базовый уровень | Продвинутый | Высокий |
|---|---|---|---|
| Управление конфликтами | Знает основы управления конфликтами | Умеет управлять конфликтами и иногда демонстрирует эффективное управление конфликтами | Владеет навыками управления конфликтами, всегда умеет предотвращать и управлять конфликтами. |
| Развитие подчиненных и передача знаний (наставничество) | Знает основы наставничества | Умеет передавать знания и развивать подчиненных | Владеет технологиями наставничества и способен передавать знания и развивать подчиненных, используя индивидуальный подход |
| Предпринимательские компетенции | | | |
| Разработка и реализация бизнес-стратегии | Знает основы разработки и реализации бизнес-стратегии | Умеет разрабатывать и реализовывать бизнес-стратегии и стратегию подразделения | Реализует бизнес-стратегии и стратегии организации |
| Умение оценивать риск и принимать решения | Знает основы риск-менеджмента | Умеет определять риски | Владеет знаниями в риск-менеджменте и способен принимать оптимальные решения |
| Умение генерировать идеи и превращать их в бизнес-проекты | Знает о различных подходах к генерированию и реализации бизнес-идей | Умеет генерировать и реализовывать бизнес-идеи | Владеет различными подходами к генерированию и реализации бизнес-идей, умеет воплощать бизнес-идеи в реальные бизнес-проекты |
| Экологические компетенции | | | |
| Обеспечение безопасности на производстве | Знает основы обеспечения безопасности на производстве | Умеет обеспечивать безопасность на производстве, организовать безопасную работу своего подразделения | Владеет знаниями по обеспечению безопасности на производстве, проводит инструктаж по технике безопасности подчиненных, принимает зачет по технике безопасности у своих подчиненных |
| Этические компетенции | | | |
| Этичное поведение | Знает основы этичного поведения | Умеет этично себя вести в коллективе | Всегда проявляет этичное поведение |
| Следование принципам корпоративной этики | Знает принципы корпоративного поведения | Умеет следовать принципам корпоративного поведения | Всегда соответствует принципам корпоративного поведения |
| Антикоррупционное поведение | Знает основы антикоррупционного поведения | Умеет предотвратить антикоррупционное поведение | Владеет знаниями об антикоррупционном поведении и всегда его демонстрирует |
| Цифровые компетенции | | | |
| Умение взаимодействовать и организовывать совместную работу посредством различных цифровых технологий | Знает о том, как взаимодействовать и организовывать совместную работу посредством различных цифровых технологий | Умеет взаимодействовать и организовывать совместную работу посредством различных цифровых технологий, взаимодействовать с коллегами посредством различных цифровых технологий | Владеет знаниями о взаимодействии и организации совместной работы посредством различных цифровых технологий, умеет взаимодействовать с коллегами и организовать совместную работу подчиненных и/или подразделений посредством различных цифровых технологий |
| Умение ставить задачи специалистам в области анализа данных и принимать решения | Знает, как ставить задачи специалистам в области анализа данных и применения информационных технологий | Умеет ставить задачи специалистам в области анализа данных и применения информационных технологий и часто делает это на практике | Владеет инструментами анализа данных и применения информационных технологий и всегда ищет новые информационно-коммуникационные инструменты для решения профессиональных задач, совершенствует их на практике |

| Компетенция | Базовый уровень | Продвинутый | Высокий |
|---|---|--|--|
| Информационная цифровая грамотность | Знает основы цифровой грамотности | Умеет грамотно и часто применять цифровые инструменты на практике | Владеет цифровой грамотностью, на основе этих знаний решает профессиональные задачи, применяет их на практике |
| Умение создавать цифровой контент | Знает, как создавать цифровой контент | Умеет создавать цифровой контент и знает, как его можно применить в деятельности организации | Владеет инструментами по созданию цифрового контента и создает его с целью совершенствования деятельности организации |
| Умение обеспечить информационную безопасность | Знает, как обеспечить информационную безопасность | Умеет обеспечить информационную безопасность и применяет эти знания на практике | Владеет знаниями в области информационной безопасности и применяет эти знания на практике, совершенствует свои знания и предлагает новые решения |
| Умение принимать решения на основе анализа данных | Знает, как работать с данными | Умеет работать с данными и часто применяет эти знания для решения проблем | Владеет способами принятия решений на основе анализа данных, предлагает готовые решения и применяет различные программы для анализа данных |

* Модель представлена в сокращенном формате / The model is presented in an abbreviated format.

Источник / Source: составлено авторами / the authors.

обучения, и их освоение может быть проверено с помощью устного или письменного экзамена в виде опроса и/или тестирования. Продвинутый уровень компетенций, помимо теоретических знаний, предполагает приобретение некоторых практических навыков по каждой компетенции и, следовательно, достигается посредством практико-ориентированного обучения с применением интерактивных форм. Оценить компетенции на продвинутом уровне можно с помощью индивидуальной или групповой проектной работы, разбора практических ситуаций и задач. Третий, высокий уровень освоения компетенций, приобретается в результате стажировки и практической работы управленца. Оценить освоение компетенций на высоком уровне можно с помощью таких современных методов оценки персонала, как «360 градусов» и ассессмент-центр.

ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Необходимо отметить, что проведенное исследование позволило выделить актуальные компетенции для руководителей современных российских организаций. Среди актуальных компетенций управленческих кадров особое место занимают

цифровые, важность которых обусловлена цифровой трансформацией экономики и общества. Используя разработанную авторами модель компетенций, можно проводить отбор персонала в организации или претендентов в кадровый резерв и для дальнейшего обучения и развития. Данная модель позволяет оценить спектр знаний и навыков управленцев, необходимых им для эффективного руководства своей организацией и принятия результативных управленческих решений, отследить уровни дифференциации различных видов компетенций, определить движение по персональной траектории развития и согласованность личностных, профессиональных и цифровых компетенций.

Возможность применения цифровых компетенций и опыта в условиях развития цифровой экономики характеризует управленческие кадры как экспертов и профессионалов, способных управлять инновационными проектами и выстраивать новый экономический уклад, который будет способствовать формированию долгосрочного конкурентного преимущества России и эффективно решать задачи технологического и экономического развития страны.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кондаков А.М. Разработка базовой модели компетенций цифровой экономики. URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru/upload/medialibrary/908/O%20разработке%20базовой%20модели.pdf>.

2. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции. URL: <https://unecon.ru/sites/default/files/dissgribanovui.pdf>.
3. Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации. *Бизнес-информатика*. 2018;4(46):28–42.

REFERENCES

1. Kondakov A.M. Development of a basic competency model for the digital economy. URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru/upload/medialibrary/908/O%20razrabotke%20bazovoi%20modeli.pdf>. (In Russ.).
2. Gribanov Yu.I. Digital transformation of socio-economic systems based on the development of the institution of service integration. URL: <https://unecon.ru/sites/default/files/dissgribanovui.pdf>. (In Russ.).
3. Vasileva E.V., Pulyaeva V.N., Judina V.A. Development of digital competencies of state civil servants of the Russian Federation. *Biznes-informatika*. 2018;4(46):28–42. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Галина Васильевна Можаяева — кандидат исторических наук, доцент, директор Института онлайн-образования, Финансовый университет, Москва, Россия

GVMozhaeva@fa.ru

Людмила Дмитриевна Александрова — кандидат философских наук, доцент, заместитель директора Института онлайн-образования, Финансовый университет, Москва, Россия

LDAleksandrova@fa.ru

Валентина Николаевна Пуляева — кандидат экономических наук, доцент Департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет, Москва, Россия

VNPulyaeva@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Galina V. Mozhaeva — Cand. Sci. (History), Associate Professor, Director of the Institute of Online Education, Financial University, Moscow, Russia

GVMozhaeva@fa.ru

Ljudmila D. Aleksandrova — Cand. Sci. (Philosophy), Associate Professor, Deputy Director of the Institute of Online Education, Financial University, Moscow, Russia

LDAleksandrova@fa.ru

Valentina N. Pulyaeva — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Psychology and Development of Human Capital, Financial University, Moscow, Russia

VNPulyaeva@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

Можаяева Г.В. — теоретическая концепция исследования, руководство исследовательской группой, разработка модели актуальных компетенций управленческих кадров, сбор данных для исследования.

Александрова Л.Д. — анализ и интерпретация данных исследования, экспертиза компетентностного подхода.

Пуляева В.Н. — разработка инструментария и сбор данных для исследования, разработка модели актуальных компетенций управленческих кадров.

Authors' declared contributions:

Mozhaeva G.V. — the theoretical concept of research, the leadership of a research group, development of a model of actual competencies of management personnel, collection of data for research.

Aleksandrova L.D. — analysis and interpretation of research data, the expertise of the competence approach.

Pulyaeva V.N. — development of tools and data collection for research, development of a model of the current competencies of management personnel.

Статья поступила 03.10.2020; принята к публикации 30.10.2020.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article received on 03.10.2020; accepted for publication on 30.10.2020.

The authors read and approved the final version of the manuscript.