

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4(61). С. 148–153  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(4(61)):148–153

## НАУЧНОЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Научная статья  
УДК 331.5(470)  
doi: 10.47598/2078-9025-2023-4-61-148-153

### СТРУКТУРА И ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ

**Алиса Александровна Арефьева<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup>Московский университет имени А. С. Грибоедова, Москва, Россия, sveiky@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-7394-7355>

<sup>2</sup>Институт международного образования Российского государственного университета имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, Россия

**Аннотация.** Актуальность статьи обусловлена тем, что динамичные изменения последних лет, связанные с цифровизацией и глобализацией общества, оказали негативное влияние на рынок труда, в результате чего появились специалисты, профессиональный профиль которых не соответствует ожиданиям работодателей. В результате проведенного исследования установлено, что наибольшую сложность в обучении кадров представляет адаптация образовательного процесса к потребностям работодателей, что актуализирует проблему изучения структуры и элементов системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. В качестве методов исследования были использованы анализ научной литературы, систематизация и обобщение теоретических концепций развития компетенций персонала. Предложена структура системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, которая позволяет ей быть гибкой и адаптивной, способной к изменениям внутренней и внешней среды рынка труда. Особое внимание было уделено совместимости дополнительного образования с потребностями работодателей как важнейшему фактору, позволяющему людям найти работу.

**Ключевые слова:** рынок труда, управление персоналом, профессиональные компетенции, дополнительное образование, человеческий капитал

**Для цитирования:** Арефьева А. А. Структура и элементы системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4 (61). С. 148–153. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-4-61-148-153>.

## SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SPACE

Research article

### STRUCTURE AND ELEMENTS OF THE SYSTEM OF FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES, TRAINING, RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF STAFF

**Alisa A. Arefeva**

<sup>1</sup>A. S. Griboyedov Moscow University, Moscow, Russia, sveiky@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-7394-7355>

<sup>2</sup>Institute of International Education of the Russian State University named after A. N. Kosygin (Technology. Design. Art), Moscow, Russia

**Abstract.** The relevance of the article is due to the fact that the dynamic changes of recent years have had a negative impact on the labour market, resulting in specialists whose professional profile does not meet the

expectations of employers. As a result of the study, it was found that the greatest difficulty in training personnel is the adaptation of the educational process to the needs of employers, which actualizes the problem of studying the structure and elements of the system for the formation of professional competencies, training, retraining and advanced training of personnel. The analysis of scientific literature, systematization and generalization of theoretical concepts for the development of personnel competencies were used as research methods. The structure of the system for the formation of professional competencies, training, retraining and advanced training of personnel is proposed, which allows it to be flexible and adaptive, capable of changing the internal and external environment of the labour market. Particular attention was paid to the compatibility of additional education with the needs of employers as the most important factor allowing people to find a job.

**Keywords:** labour market, personnel management, professional competencies, additional education, human capital

**For citation:** Arefeva A. A. Structure and elements of the system of formation of professional competencies, training, retraining and professional development of staff. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(4(61)):148–153. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-4-61-148-153>.

Термин «компетентность» в науке управления появился в то время, когда возросло значение человеческого капитала. Данное понятие тесно связано с человеческим и личным капиталом. В индустриальную эпоху понятие «персонал» ориентировалось, главным образом, на труд, занятый в промышленности (в меньшей степени в сельском хозяйстве), который, используя полученные знания, управлял основными фондами в виде машин. В индустриальную эпоху приобретенные знания длились около десяти лет, затем их приходилось обновлять.

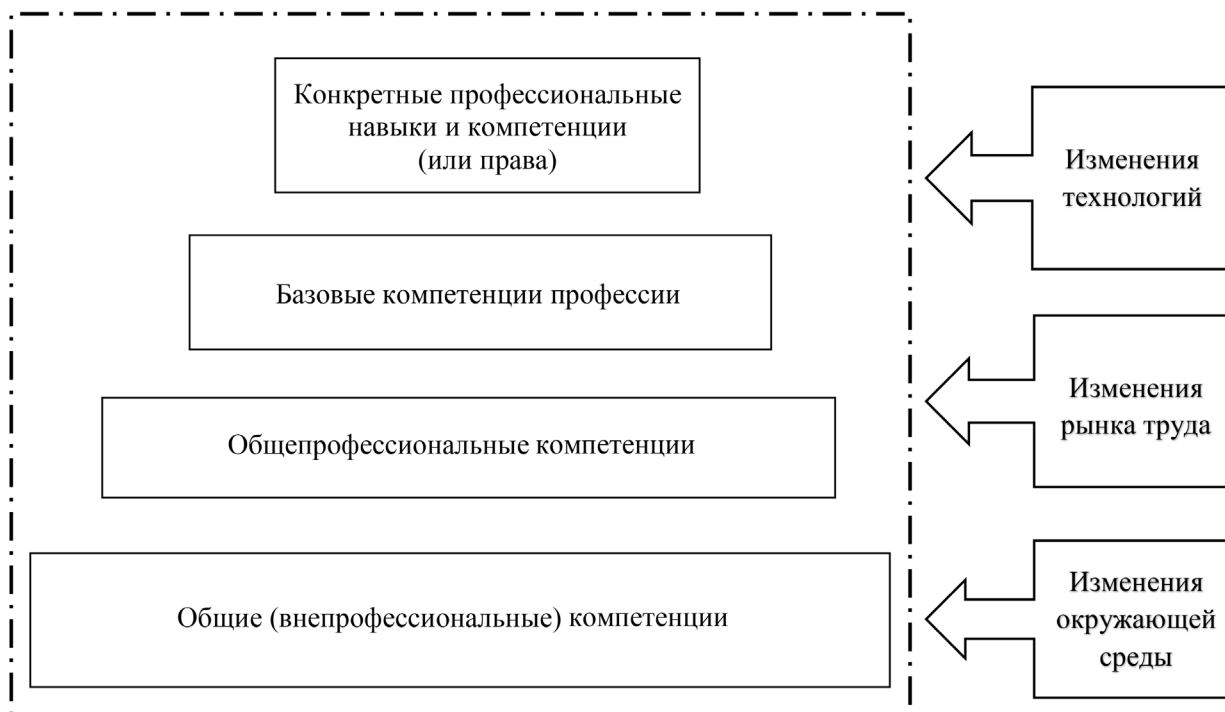
Изменения на рынке сократили это время более чем в два раза, в результате чего человеческий капитал обновлялся все чаще, а в настоящее время считается, что человеческий ресурс должен приобретать знания непрерывно, посредством обучения на протяжении всей жизни. С появлением цифровой экономики знаниям и информации стало придаваться все большее значение, тогда и сформировалась концепция компетентности. В научных исследованиях термин «компетенция» используется для описания склонностей человека, достигнутых посредством обучения. В этом подходе компетентность понимается как усвоенный, удовлетворительный, хотя и не необычный, уровень эффективности, обуславливающий результативное поведение в определенной области. Поэтому этот термин используется для обозначения особенностей субъекта, проявляющихся в его поведении, являющемся выражением целеустремленности, направленности и интенциональности [1]. В этом смысле компе-

тенция является условием способности человека справляться с давлением и требованиями повседневных ситуаций на протяжении всей жизни. В трудовой деятельности важнейшими являются профессиональные компетенции, представляющие собой навыки, позволяющие качественно и результативно выполнять свои обязанности на работе. К ним принято относиться как технические, так и межличностные, известные как социальные навыки.

Анализ научной литературы [2–4] показал, что можно выделить структуру «пирамиды компетенций», являющейся основой системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров — четырех типов (групп) компетенций, которые можно получить в системе дополнительного образования, подготовки и повышения квалификации (рис. 1).

Основой этой пирамиды являются общие (внепрофессиональные) компетенции, определяющие фундаментальные требования, которые необходимы в каждой работе, как профессиональной, так и непрофессиональной (например, социальной или бытовой), и выражаются в позитивном настрое и положительном физическом состоянии, а также овладении основными навыками практической и умственной деятельности. Эти компетенции, хотя и необходимы в профессиональной деятельности, не готовят к какой-либо конкретной профессии и не дают права заниматься ею.

Второй уровень пирамиды определяется общепрофессиональными компетенциями, ведущими в определенную профессиональную



**Рисунок 1** — Структура «пирамида компетенций» в системе формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (составлено автором)

**Figure 1** — Structure «pyramid of competencies» in the system for the formation of professional competencies, training, retraining and advanced training of personnel (compiled by the author)

область, обычно включающую группу смежных профессий (например, механика, транспорт, строительство, информационные технологии) и включающими помимо базовых общих знаний о профессиональных инструментах также первоначальную адаптацию строго профессиональной компетенции, то есть способности выполнять основную работу и решать основные задачи.

Третий уровень пирамиды включает базовые компетенции профессии, включающие в себя навыки, необходимые, главным образом, для эффективного выполнения типичных задач, характерных для данной профессии.

Профессиональные компетенции специалистов, находящиеся на вершине пирамиды, определяют конкретные профессиональные навыки (или права), которые появляются вместе с технологическими и организационными изменениями в рабочей среде, например, изменения профессиональной компетенции под влиянием новых технологий. Такая ситуация означает, что работнику все реже поручают работу, и иерархическая система зависимостей и ответственности исчезает в пользу сетевой

системы. Таким образом, понятие профессии исчезает в пользу совокупности профессиональных компетенций, закрепленных за конкретной задачей или функцией, выполняемой работником.

Можно сделать вывод, что сотрудники и будущие сотрудники должны обладать не только специальными знаниями. Работодатели требуют общепрофессиональных компетенций, работник должен обладать знаниями и навыками для работы на нескольких должностях. Доминирующим предметом интереса как теоретиков, так и организаторов профессиональной деятельности являются профессиональные компетенции [5–6]. Потребность в обучении возникает при внедрении технологий или использовании нового оборудования, а также при недостатке теоретических знаний и навыков выполнения задач, что приводит к неудовлетворительному качеству результатов работы. Возникшие на практике ситуации, показывающие пробелы в навыках, определяют необходимость изменения способов формулирования потребностей в обучении [7]. Изучение работника через призму профессиональных

компетенций — это, по сути, новая парадигма мышления об особенностях современного рынка труда, которая подчеркивает субъективность человека и его способность адаптироваться к изменяющимся условиям занятости, что является важнейшим источником понятия профессиональной компетентности. Эта парадигма вытекает, прежде всего, из стратегий предприятий, стремящихся обеспечить свою конкурентоспособность на рынке за счет все более лучшего использования потенциала сотрудников.

С точки зрения парадигмы профессиональных компетенций система формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров должна развивать следующие категории компетенций [6–8]:

- компетенции, связанные с выполняемой работой и уровнем мышления;
- знания, которыми работник должен обладать;
- навыки — что должен уметь делать сотрудник;
- поведение — установки, принципы, нормы и ценности, а также мотивации, необходимые для выполнения данной функции.

По мнению автора статьи, система формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров включают в себя следующие элементы: знания, навыки, ценности и стандарты, мотивы, трудовая этика, энтузиазм и самооценка. Совокупность индивидуальных компетенций составляет основу развития организационных компетенций, определяющих характер предприятия. Метод развития системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в организациях должен осуществляться «сверху вниз», а не «снизу вверх», учитывая конкуренцию на рынке, определение желаемых компетенций и поиск сотрудников согласно этим рекомендациям. Помимо вышеперечисленных элементов в зависимости от оперативного использования в сфере управления человеческими ресурсами следует учитывать три уровня:

- формирование профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и по-

вышения квалификации кадров как совокупности признанных и используемых оперативных навыков, что относится к компетентности работника в своей профессии и связано с исполнительскими навыками (не с миссией и не с ответственностью);

- горизонтальное формирование профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров — речь идет об определении направлений, общих для многих профессий, которые связаны с профессиональной мобильностью работника в смысле принадлежности к разным профессиям;

- формирование профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на основе «передаваемых компетенций» — аналогично предыдущему уровню, но ориентировано на навыки, приобретенные работником и переносимые на другие профессии.

Каждый человек в организации — уникальная личность, у каждого есть сильные и слабые стороны, поэтому одной из важнейших целей системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров является признание и максимальное использование сильных сторон руководства и сотрудников, основанных на талантах, преимуществах и интересах. Успех организации в цифровой экономике больше не зависит исключительно от умелого распределения и использования человеческого капитала, поэтому конкурентное преимущество достигается благодаря уникальным решениям, которые считаются стратегическим ресурсом на том или ином предприятии. Именно компетенции, которыми обладает компания, позволяют людям создавать правильные условия, способствующие эффективным действиям. Каждая организационная единица, желающая внедрить компетентностный подход на предприятии, должна достичь целей, определяющих правильное функционирование управления персоналом, поэтому автор статьи выделил пять основных элементов системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров:

1. Специалисты, проектирующие, эксплуатирующие и модифицирующие систему (даже если проекты и модификации вносятся извне организации, постоянное управление системой управления персоналом обычно является ответственностью организации).

2. Методологии, приемы и инструменты, составляющие инструментарий системы (и во многом определяющие ее качество).

3. Применимые процедуры, правила и другие элементы организационной культуры, связанные с системой управления персоналом.

4. Финансы (бюджет) системы — это элемент важности, который до сих пор часто недооценивается. Реализация концепции обучающейся организации и обучения на протяжении всей жизни обычно обходится дорого.

5. Информационно-технологическая поддержка системы управления персоналом и ее гармонизация с другими автоматизированными системами организации.

Помимо вышеизложенного, можно выделить два основных типа навыков, от которых должно зависеть формирование профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и, соответственно, развитие компании:

1) горизонтальные навыки — работник учится пользоваться не только своим устройством, но и другими. Например, рабочий, который может обслуживать всю технологическую линию компании, более ценен для организации, поскольку способен заменить любого другого сотрудника. Кроме того, при большом мастерстве он может справиться с большей частью производственного процесса, чем другие;

2) вертикальные навыки — работник не только в совершенстве владеет навыками работы на своем оборудовании, но и является, например, первым звеном контроля качества на предприятии, используя средства измерений.

При практическом использовании предложенной системы нужно понимать, что она подвержена воздействию многочисленных условий — как внешних, так и внутренних, влияющих на ее форму. К внешним условиям относятся: рынок труда и наличие кадров с ожидаемыми компетенциями, наличие и качество образования (вне организации) и его доступность, стоимость внешнего обучения, профиль которого соответствует ожиданиям организации, качество управления компетенциями в других организациях (давление конкуренции, ожидания сотрудников), правовой статус и финансовая система (поощряющая или препятствующая развитию системы управления персоналом). К внутренним условиям относятся: финансовые возможности организации, организационная структура, система управления персоналом и прочее.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что представленные структура и элементы системы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на основе компетентностного подхода обеспечивают повышение компетенций сотрудников по горизонтали и вертикали, что развивает не только их самих, но и организацию, в которой они работают.

#### Список источников

1. Когнитивный нейро-информационный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров для высокотехнологичных производств с большой долей цифровых управленческих сервисов / Н. А. Волобуев, И. В. Грошев, И. В. Гайдамашко [и др.] // Государственная служба и кадры. 2021. № 2. С. 19–23.
2. Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Теоретические и методологические основы профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих (на примере таможенных органов Российской Федерации) // Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14, № 3. 16 с. URL: <https://esj.today/PDF/33ECVN322.pdf>
3. Чуксин А. Н. Центр опережающей профессиональной подготовки как объединяющая платформа для развития образования и бизнеса в регионе // ИНСАЙТ. 2021. № 4 (7). С. 42–52.
4. Клиг В. И., Сурдина Е. В. Совершенствование системы дополнительной профессиональной переподготовки педагогических работников по методике преподавания учебных дисциплин в условиях реализации билингвального подхода в медицинском вузе // Перспективы науки и образования. 2022. № 3 (57). С. 620–640.

5. Лизунков В. Г., Полицинская Е. В., Малушко Е. Ю. Формирование надпрофессиональных компетенций выпускников технических вузов, востребованных на особых зонах экономического развития // Перспективы науки и образования. 2021. № 2 (50). С. 145–161.

6. Туйсина Г. Р. Формирование профессионально необходимых компетенций бакалавров вуза в системе профессиональной подготовки // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 70-3. С. 234–236.

7. Камшечко М. В. Теоретическая модель формирования профессиональных компетенций студентов в условиях кластерной организации системы подготовки специалистов // Образование. Наука. Научные кадры. 2021. № 1. С. 164–166.

8. Ачкасова О. Г. Педагогическая модель формирования сквозных цифровых компетенций у студентов в процессе дополнительного профессионального образования // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2022. № 2 (22). С. 87–94.

### References

1. Cognitive neuro-information approach to professional training and retraining of personnel for high-tech industries with a large share of digital management services / N. A. Volobuev, I. V. Groshev, I. V. Gaidamashko [et al.]. *Public service and personnel*. 2021;(2):19–23. (In Russ.).

2. Moskalenko O. A., Petrushko E. N., Shkilev V. V. Theoretical and methodological foundations of professional training of federal state civil servants (on the example of the customs authorities of the Russian Federation). *Vestnik Evrazijskoj nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2022;(3):16 p. (In Russ.). Available from: <https://esj.today/PDF/33ECVN322.pdf>

3. Chuksin A. N. Center for advanced professional training as a unifying platform for the development of education and business in the region. *INSAJT = INSIGHT*. 2021;(4(7)):42–52. (In Russ.).

4. Kling V. I., Surdina E. V. Improving the system of additional professional retraining of pedagogical workers on the methodology of teaching academic disciplines in the context of the implementation of a bilingual approach in a medical university. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Prospects for science and education*. 2022;(3(57)):620–640. (In Russ.).

5. Lizunkov V. G., Politsinskaya E. V., Malushko E. Yu. Formation of supraprofessional competencies of graduates of technical universities in demand in special zones of economic development. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Prospects for science and education*. 2021;(2(50)):145–161. (In Russ.).

6. Tuysina G. R. Formation of professionally necessary competencies of university bachelors in the system of professional training. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of modern pedagogical education*. 2021;(70-3):234–236. (In Russ.).

7. Kamshechko M. V. Theoretical model of the formation of students' professional competencies in the conditions of the cluster organization of the system of training specialists. *Obrazovanie. Nauka. Nauchny`e kadry` = Education. The science. Scientific personnel*. 2021;(1):164–166. (In Russ.).

8. Achkasova O. G. Pedagogical model for the formation of end-to-end digital competencies among students in the process of additional professional education. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarny`e i obshchestvenny`e nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Humanities and social sciences*. 2022;(2(22)):87–94. (In Russ.).

### Информация об авторе

А. А. Арефьева — аспирант, специалист по учебно-методической работе 1-й категории.

### Information about the author

A. A. Arefeva — a graduate student, specialist in educational and methodological work of the 1<sup>st</sup> category.

---

Статья поступила в редакцию 25.09.2023; одобрена после рецензирования 16.10.2023; принята к публикации 25.12.2023.

The article was submitted 25.09.2023; approved after reviewing 16.10.2023; accepted for publication 25.12.2023.