

УДК 316.354

DOI: 10.24412/1998-5533-2026-2-299-303

© Ильиных С.А., Чирцова А.О., 2026

СХ-исследование как инструмент проектирования системы обучения в интеграции с матрицей компетенций: опыт компании CDEK**Ильиных Светлана Анатольевна**

Доктор социологических наук, профессор,
заведующая кафедрой социологии Новосибирского
государственного университета экономики и управления
(630099, Новосибирск, ул. Каменская, д. 56; e-mail: ili.sa@mail.ru)

**Чирцова Анастасия Олеговна**

Аспирант кафедры социологии Новосибирского
государственного университета экономики и управления
(630099, Новосибирск, ул. Каменская, д. 56 e-mail: chircova_nasta@mail.ru)

В статье представлены результаты СХ-исследования, проведённого в IT-департаменте компании CDEK. Цель исследования – выявить потребности, ожидания и запросы сотрудников в сфере корпоративного обучения для последующего проектирования системы обучения, интегрированной с разрабатываемой матрицей лидерских компетенций. Исследование проводилось параллельно с разработкой матрицы; СХ-данные собирались до её завершения, что позволило использовать их для валидации нормативных требований с учётом реального опыта сотрудников. Методология базируется на качественной стратегии: полуструктурированные интервью с IT-сотрудниками (n = 24, стратификация по грейдам). Установлено, что высокая внутренняя мотивация сотрудников к обучению является ключевым фактором успешного развития корпоративных систем подготовки кадров. Определены перспективные направления совершенствования: повышение прозрачности связи между корпоративными курсами и карьерными треками, усиление системной поддержки со стороны руководителей, развитие института наставничества. Результаты исследования имеют практическую значимость для организаций, реализующих программы цифровой трансформации и развития систем управления компетенциями. Предложенные подходы могут быть адаптированы для различных отраслей и масштабов бизнеса.

Ключевые слова: СХ-исследование, пользовательский опыт, матрица компетенций, система обучения, корпоративная культура, грейды, поведенческие индикаторы, наставничество, IT-департамент, социология управления

Для цитирования: Ильиных С.А., Чирцова А.О. СХ-исследование как инструмент проектирования системы обучения в интеграции с матрицей компетенций: опыт компании CDEK // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 2. С. 299–303. DOI: 10.24412/1998-5533-2026-2-299-303.

Современные логистические компании, работающие в условиях цифровой трансформации, сталкиваются с необходимостью выстраивания эффективных систем развития персонала. Одним из ключевых инструментов решения этой задачи становится интеграция данных о пользовательском опыте (CX-исследование) с корпоративной матрицей компетенций. Как отмечает С.А. Ильиных, «в наиболее эффективных с позиции менеджмента организациях есть осознание того, что успешное развитие и удержание конкурентных преимуществ напрямую связано с ясным определением и эффективной трансляцией своих ценностей» [1, с. 3].

В западной традиции организационная культура определяется через систему базовых предположений, разделяемых членами организации (Э. Шейн), типологию ценностных измерений (Г. Хофстеде) или рамку конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн). Согласно Шейну, культура существует на трёх уровнях: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые предположения [2, с. 31–35]. Как отмечает исследователь, расхождение между провозглашаемыми ценностями и реальными практиками может становиться зоной внимания для развития организации [2, с. 33]. В отечественной науке значимый вклад в изучение корпоративной культуры внесли И.В. Грошев [3, с. 45–50], В.А. Спивак [4, с. 25–30], С.А. Ильиных [1, с. 52–55], связавшие культуру с ценностями, гендерными аспектами и управленческой эффективностью. Исследования Е.О. Ноздриной, Е.А. Закаблущкой, А.Н. Занковского показали, что корпоративная культура выступает активным регулятором процессов обучения и развития персонала [5, с. 67; 6, с. 34; 7, с. 112–115].

Изучить то, каким образом происходит обучение и развитие персонала современных, высокотехнологичных организаций, можно при исследовании системы компетенций. При этом, как отмечает Ю.В. Медведев, «система компетенций – это ресурс, который корпоративная культура предоставляет в пользование профессиональному управленческому» [8, с. 45].

Рассмотрим этот вопрос на примере компании CDEK, основанной в 2000 г. Она входит в число лидеров российского логистического рынка, имеет сильную корпоративную культуру. Её видение трансформировано в идею «Мы – надёжный сервис в один клик, который является частью жизни людей более чем в 100 странах. С нами каждый человек реализует свой потенциал». Корпоративная культура базируется на пяти ценностях: «За посылкой – человек», «Держим слово», «СДЭК – это мы», «Открытость», «Становимся лучше» [9]. Именно в ценностях заложены те «скрепы», которые объединяют всех сотрудников – от курьера до топ-менеджера. Компания последовательно развивает систему управления персоналом, основанную на использовании современных инструментов.

Представленное исследование является частью этой работы, направленной на повышение эффективности обучения и развития сотрудников. В 2025 г. в компании были запущены два процесса. Первый процесс – разработка матрицы лидерских компетенций (*Soft skills*) для IT-специалистов с разбивкой по уровням знаний и навыков сотрудников. Поясним, что в IT-сфере такие уровни называются грейдами. Выделяют 4 уровня-рейда: *Junior*, *Middle*, *Senior*, *Lead*. *Junior* (джуниор) – начинающий специалист с базовыми знаниями, но минимальным опытом, возможно, даже без него. *Middle* (мидл) – специалист, имеющий опыт работы, но нуждающийся в указаниях. *Senior* (сеньор) – опытный специалист, имеющий глубокие знания, способный решать нестандартные задачи. *Lead* (лид) – ведущий специалист, формирующий стратегию, управляющий процессами на высшем уровне. Матрица призвана зафиксировать поведенческие индикаторы – ответы на вопросы «что делает, как делает, чего не делает?» сотрудник на каждом уровне.

Второй процесс – это CX-исследование (*Customer Experience Research*). Логика этого шага состояла в том, чтобы сначала изучить реальный опыт, мотивацию и ожидания сотрудников, а затем, после завершения разработки матрицы, выстроить систему обучения на стыке нормативных требований и эмпирических данных.

Для целей настоящего исследования важно различать два типа инструментов. Матрица компетенций – это нормативный документ, который фиксирует набор поведенческих индикаторов для каждой компетенции, дифференцированных по уровням знаний и навыков сотрудников – грейдам. Она отвечает на вопрос «что должен демонстрировать сотрудник на каждом грейде?». В CDEK матрица строится по принципу «матрёшки»: каждая последующая категория включает проявления предыдущих знаний и опыта, а также дополнительные. Каждая компетенция оценивается по шкале от 1 (начальный уровень) до 4 (превосходит ожидания). CX-исследование – это эмпирический метод сбора данных о субъективном опыте, ожиданиях, мотивации и зонах развития пользователей системы. Оно отвечает на вопрос: как сотрудники воспринимают обучение. Ключевая логика представленного подхода: сначала CX, затем синтез с матрицей, затем проектирование обучения. Это позволяет создавать систему, учитывающую как нормативные требования, так и реальные потребности сотрудников.

В основе эмпирической части работы – качественная стратегия, наиболее адекватная для реконструкции субъективных смыслов. Основным методом – полуструктурированное глубинное интервью с IT-сотрудниками CDEK. Целевой объем выборки для проведения глубинных интервью составил 24 респондента. Это обеспечило представленность

всех грейдов и позволило минимизировать риск искажения данных при возможном выбытии участников. Распределение по грейдам отражало реальную структуру департамента: *Junior* – 6 чел. (25 % выборки), *Middle* – 8 чел. (33 %), *Senior* – 6 чел. (25 %), *Lead* – 4 чел. (17 %). Критерии отбора для опроса: стаж в компании не менее 6 месяцев, участие хотя бы в одном корпоративном обучении за последний год. Гайд включал блоки о мотивации, опыте участия в обучении, «точках роста», представлениях об «идеальном обучении», связи обучения с карьерой и оценке результатов.

Для абсолютного большинства IT-сотрудников обучение является профессиональной нормой. Респонденты регулярно учатся, преимущественно самостоятельно выбирая ресурсы (*YouTube*, *Skillbox*, *Coursera*, профессиональные блоги). Внутренняя мотивация уже сформирована; задача компании – создавать условия для её реализации и канализировать существующую мотивацию в направлении, релевантном бизнес-целям и будущей матрице компетенций. В ходе интервью были выявлены критерии, которые сотрудники ассоциируют с качественным обучением. К таким критериям относятся чёткая структура и понятные цели («дорожная карта»), практическая направленность и использование реальных кейсов компании, наличие домашних заданий и обратной связи от наставника или куратора, а также сильный преподаватель-практик. В качестве зон развития участники исследования называли недостаточную практическую ориентированность некоторых программ, отсутствие дедлайнов и измеримых критериев результата. Как заметил один из респондентов (*Senior*-аналитик, стаж 4 года): «У меня был курс, где три часа лекций подряд без единой практики. Я закрыл ноутбук и ничего не запомнил».

Главным драйвером мотивации выступает практическая польза – возможность применить знания в своей текущей работе. Исследование показало, что поддержка руководителя является важным фактором вовлечённости в обучение, при этом степень этой поддержки варьируется. Как отметил *Junior*-разработчик (стаж 1 год): «Мой руководитель поощряет обучение, но иногда бывает сложно совмещать с задачами спринта (интервал планирования работы над задачей – прим.авт)». Это указывает на направление для совершенствования: создание более системных условий для интеграции обучения в рабочие процессы.

Ключевая зона развития, выявленная в ходе исследования, касается связи обучения с карьерой. Респонденты демонстрируют высокую карьерную мотивацию, однако связь между корпоративным обучением и карьерным ростом может быть повышена. Сотрудники отмечают, что им было бы полезно понимать, какие именно курсы и в каком объёме способствуют переходу на следующий грейд. Имен-

но здесь разрабатываемая матрица компетенций становится необходимым инструментом. После её завершения для каждого поведенческого индикатора могут быть привязаны рекомендованные курсы. Сотрудник мог бы видеть в системе управления обучением (*LMS*): «Ты сейчас *Middle*. Для перехода на *Senior* тебе рекомендуется освоить следующие курсы...».

Наставничество, как показало исследование, высоко ценится сотрудниками и включается ими в «лучший опыт обучения». В компании есть успешные практики менторства, которые участники исследования оценивают положительно. Потенциал развития заключается в более системном закреплении этих практик. Как отметил *Senior*-разработчик (стаж 5 лет): «Я помогаю новичкам, это важная часть нашей культуры. Было бы здорово, если бы на это выделялось больше времени». Реализация индикатора «развитие других» может быть поддержана организационными условиями.

К сильным сторонам текущей системы респонденты относят наличие корпоративной системы управления обучением (*LMS*) – *CDEK Univer*, появление IT-курсов, разработанных внутренними экспертами, доступ к внешним образовательным платформам, а также высокую собственную мотивацию. К перспективным направлениям развития относятся усиление привязки курсов к грейдам и карьерным трекам, систематизация поддержки со стороны руководителей, развитие института наставничества, персонализация *LMS*.

Проведённое исследование позволило выделить несколько направлений для совершенствования системы обучения в контексте корпоративных ценностей *CDEK*. Первое направление связано с ценностью «Становимся лучше» и касается создания защищённого времени для обучения. Сотрудники стремятся развиваться, и задачей компании является обеспечение для этого необходимых условий. Второе направление связано с ценностью «СДЭК – это мы» и касается формализации наставничества. Сотрудники готовы поддерживать друг друга, и создание системных условий для этого укрепит корпоративную культуру. Третье направление связано с повышением прозрачности карьерных треков. Сотрудники мотивированы на карьерный рост, и создание понятной связи между обучением и продвижением усилит эту мотивацию.

По итогам *CX*-исследования предлагаются следующие шаги, которые могут быть реализованы после завершения разработки матрицы компетенций. Во-первых, рекомендуется привязать каталог курсов к грейдам и индикаторам матрицы компетенций. Во-вторых, на основе *CX*-критериев предлагается установить обязательные требования ко всем внутренним программам: чёткая структура с целями, значительная доля практики (желательно

на реальных кейсах *CDEK*), наличие обратной связи от наставника или куратора, измеримый результат на выходе. В-третьих, рекомендуется включить руководителей в процесс обучения: рассмотреть введение *KPI* для руководителей по выполнению ИПР подчинённых, выделить целевое время сотрудника на обучение, провести обучение руководителей по работе с матрицей компетенций. В-четвёртых, предлагается формализация наставничества: на основе матрицы компетенций определить ожидаемый уровень вовлечённости наставника на каждом грейде, рассмотреть введение *KPI* для наставников, выделить время на наставничество, внедрить систему нематериального признания (значок «Наставник года», публичная благодарность). В-пятых, рекомендуется персонализация *LMS*: внедрение персонализированной ленты с использованием данных о грейде сотрудника и результатах оценки по индикаторам матрицы. В-шестых, предлагается обеспечить сквозную обратную связь и связь с карьерой: после прохождения курса в *LMS* может формироваться запись в ИПР сотрудника, а при ежегодной оценке эффективности руководитель может рассматривать выполненные курсы как дополнительный аргумент для повышения грейда. Целесообразно создать дашборд «Прогресс по компетенциям» в личном кабинете сотрудника.

На следующем этапе доработки матрицы рекомендуется использовать *CX*-данные для её актуализации, включив выявленные в ходе исследования требования, если они не были учтены изначально (например, «способность давать и запрашивать обратную связь по обучению»).

Представленное исследование демонстрирует применимость подхода «*CX*-исследование → синтез с матрицей компетенций → проектирование обучения» не только для конкретной логистической компании, но и для широкого круга организаций в процессе цифровой трансформации. На основании эмпирических данных и теоретического анализа можно сформулировать следующие универсальные выводы.

Во-первых, *CX*-исследования выявляют реальные потребности, мотивации и барьеры сотрудников, что позволяет адаптировать содержание и форму обучения к практическим задачам организации. Последовательность действий «сначала эмпирика, затем норматив» повышает релевантность обучающих программ и снижает риск несоответствия между провозглашаемыми ценностями и ежедневными практиками.

Во-вторых, ключевыми факторами успешной интеграции матрицы компетенций являются структурированность и грация, привязка к операциональным задачам и интеграция с *HR*-инструментами. Автоматическая связь матрицы с *LMS*, ИПР и *KPI* руководителей, включая показатели наставниче-

ства, повышает управляемость и прозрачность развития персонала.

Практическая значимость исследования заключается в разработке универсальных принципов, позволяющих организациям создавать системы обучения, соответствующие как нормативным требованиям, так и потребностям сотрудников. Это сокращает разрыв между ценностями организации и повседневными практиками, повышает мотивацию и ускоряет развитие релевантных компетенций.

Литература:

1. Ильиных С.А. Гендерная концепция организационной культуры: монография. Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2009. 235 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
3. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура: учеб. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
5. Ноздрина Е.О. Развитие корпоративной культуры в условиях трансформации современных бизнес-организаций: социологический аспект: дисс. ... канд. соц. наук. Пенза, 2018. 194 с.
6. Закаблущая Е.А. Система обучения персонала на основе корпоративной культуры: дисс. ... канд. пед. наук. М., 2014. 178 с.
7. Занковский А.Н. Анализ базовых «координат» организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров // Психологический журнал. 1996. Т. 17. № 3. С. 26–36.
8. Медведев Ю.В. Методология формирования системы компетенций в компании // Новый университет. 2013. № 4 (14). С. 42–45.
9. *CDEK*. О компании: видение, миссия, ценности. URL: <https://www.cdek.ru/ru/about> (дата обращения: 29.04.2026).
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

CX- Research as a Tool for Designing a Training System in Integration with a Competency Matrix: the Experience of CDEK

Svetlana Anatolievna Ilynykh, Anastasiya Olegovna Chirtsova

Novosibirsk State University of Economics and Management (Novosibirsk, Russia)

This article presents the results of a CX study conducted in the IT department of CDEK. The study aimed to identify employee needs, expectations, and requests for corporate training to inform the design of a training system integrated with the leadership competency matrix being developed. The study was conducted concurrently with the matrix's development; CX data was collected prior to its completion, enabling it to be used to validate regulatory requirements based on employee experience. The methodology utilizes a qualitative strategy: semi-structured interviews with IT employees (n = 24, stratified by grade). It was found that high employee intrinsic motivation for training is a key factor in the successful development of corporate training systems. Promising areas for improvement were identified, including increasing the transparency of the link between corporate courses and career tracks, strengthening systemic support from managers, and developing a mentoring system. The study's results have practical implications for organizations implementing digital transformation programs and developing competency management systems. The proposed approaches can be adapted to various industries and business scales.

Keywords: CX research, user experience, competency matrix, training system, corporate culture, grades, behavioral indicators, mentoring, IT department, sociology of management

