

Возможно ли создание  
универсальной модели ключевых  
компетенций?

**А.И. Подольский**

НИУ Высшая школа экономики

# Истоки постановки проблемы

- Множественность подходов к пониманию ключевых компетенций (Lominger, Cheetham and Chivers, Weinert, 21<sup>st</sup> Century Skills, et. al)
- Нужна ли универсальная модель ключевых компетенций?
  - *Если нужна, то что препятствует ее созданию?*



# Нехватка навыков у менеджеров российских фирм\*

- Способность принимать нестандартные решения
- Способность работать с людьми
- Способность решать проблемы
- Открытость к новым идеям
- Способность планировать деятельность
- Эмоциональная стабильность
- Умение избегать возникновения конфликтных ситуаций

---

\* - по мнению руководителей

# Проблемы, прячущиеся за красивым термином!

## 1. Проблема операционализации заявляемых (корпоративных) компетенций:

- ▣ **Компетенции или ценности** (ценностные ожидания)?
- ▣ Пропуск **конкретных психологических конструктов**, которые и требуется формировать
- ▣ За убедительно звучащим названием той или базовой компетенции могут лежать **совершенно различные характеристики:**

*«В каждом заданном контексте важной является не одна компетенция, а несколько различных ключевых компетенций, их специфический набор. В разных жизненных обстоятельствах люди в разной степени могут использовать различные компетенции. Это зависит, в том числе, от культурных норм и доступности технологий» (Болонский процесс: Результаты обучения и компетентностный подход, М., 2009, с. 25)*

# Классификация ключевых компетенций Ф. Вайнерта

## **Ключевые компетенции:**

- **социальная компетенция:** способность обмениваться информацией, общаться, а также устанавливать и поддерживать социальные связи (например, способность к кооперации):  
  
(!) может проявляться по-разному (спокойствие ИЛИ ситуация требующая «поддерживать социальные связи» с новыми людьми, малознакомая обстановка)
- **личностная компетенция:** отношение к миру, работе и к самому себе (классические качества важные для работы, такие как дисциплина и мотивация, а также общие свойства личности, например, самосознание и гибкость);

# Классификация ключевых компетенции Ф. Вайнерта

- *методическая компетенция*: способность разрабатывать, выбирать и применять соответствующие стратегии решения проблем (например, критическое мышление, способность обучаться);

(!) критическое мышление, может распространяться на любые проблемные ситуации, НО чаще у работника та или иная ключевая компетенция проявляется лишь в ограниченном диапазоне.

- *деловые компетенции*: знания и способности, выходящие за рамки определенной профессиональной сферы (например, знание иностранных языков, компьютеров).

## ***Профессиональные (специфические) компетенции:***

- *предметные компетенции*, связанные с выполнением определенной деятельности.

# Проблемы, прячущиеся за красивым термином!

## 2. Соотношение обобщенных, практически всеобщих ключевых компетенций (КК) и предельно конкретных компетенций профессиональных:

(!) На фоне универсальности конкретные профессиональные компетенции являются специфическими, варьируя не только от специальности к специальности, но и от предприятия к предприятию. Множественность разрабатываемых профессиональных стандартов – тому подтверждение.

# Проблемы, прячущиеся за красивым термином!

## 3. Проблема обеспечения (формирования) ключевых компетенций за счет разработки тех или иных основных и дополнительных форм обучения

- (!) существование явного **разрыва между запросами компаний и предложениями** образовательных учреждений (ФГ (2013), мнение экспертного сообщества)
- (!) рассмотрение вопроса о КК **в отрыве от вопроса** формирования самих компетенций, вне контекста соответствующих образовательных форматов и технологий не приводит к решению практических задач



# Проблемы, прячущиеся за красивым термином!

- Проблема операционализации заявляемых (корпоративных) компетенций
- Соотношение обобщенных, практически всеобщих КК и предельно конкретных компетенций профессиональных
- Проблема обеспечения (формирования) КК за счет разработки тех или иных основных и дополнительных форм обучения

# 2 ключевых российских вопроса: кто виноват и что делать?

## Две основные тенденции:

- Детальное описание самых разнообразных компетенций, связанных со всеми уровнями жизни человека, начиная с азов грамотности, умениями пользоваться транспортом, телефоном, компьютером до способностей к критическому решению, решению проблем и достижению целей.
- Выделение незначительного количества отдельных компетенций, которые рассматриваются в качестве действительно ключевых, без которых успешность современного человека в его трудовой и повседневной жизни вряд ли достижима.

## 2 ключевых российских вопроса: кто виноват и что делать?

эти тенденции **не могут** привести к построению работающей модели по следующим причинам:

- ✓ несмотря на детализацию существующие модели первого типа не решают вопрос связи ключевых компетенций со специальными, профессиональными компетенциями;
- ✓ вопрос о компенсаторности компетенций (друг другом), практически не ставится в моделях ни первого, ни второго типа;

## 2 ключевых российских вопроса: кто виноват и что делать?

- ✓ несмотря на большую привлекательность лаконичных моделей второго типа, общие характеристики КК типа «социальная компетенция: способность обмениваться информацией, общаться, а также устанавливать и поддерживать социальные связи» лишь намечают основное пространство компетенции, но никоим образом **не обеспечивают ее операционализацию**, не указывают пути ее использования в тех или иных практических целях (оценка специалиста, построение индивидуальной траектории его развития с целью совершенствования недостаточно развитой компетенции (компетенций) и т.д.

# Итак, что делать?

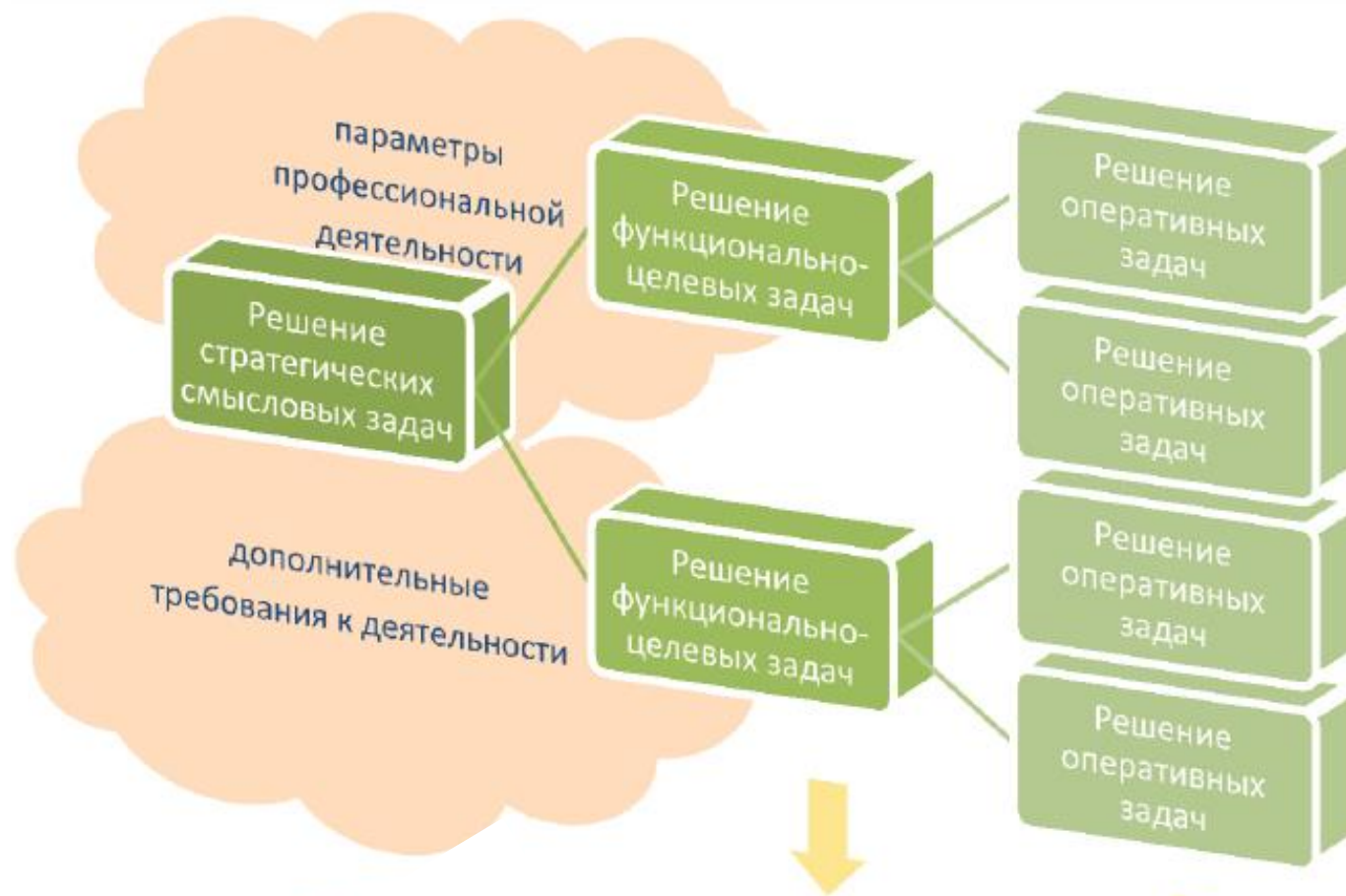
Формулирование общих требований к успешности профессиональной деятельности:

- 1) Модель основной структуры и предметного содержания профессиональной деятельности
- 2) Описание параметров профессиональной деятельности, которые определяют ее качество
- 3) Описание дополнительных требований, которые предъявляются к тому или иному фрагменту профессиональной деятельности

# Модель основной структуры и предметного содержания профессиональной деятельности

Любая современная профессиональная деятельность является сложно-иерархической и в ходе ее осуществления решаются задачи трех основных видов: **смысловые** – уяснение, отслеживание и контроль самых общих (базальных) смыслов социально-технологических процессов, происходящих в данный момент, и смыслов собственной деятельности как специалиста данной должности с соотнесением со всей системой должностных соподчиненностей (по горизонтали и по вертикали); **функционально-целевые** - распознавание актуальной производственной ситуации и принятие решения по выбору оптимального воздействия; **оперативные** - реализация выбранного пути изменения или поддержания в заданных параметрах производственного процесса определенным способом.

# Итак, что делать?



## Описание дополнительных требований, которые предъявляются к тому или иному фрагменту профессиональной деятельности

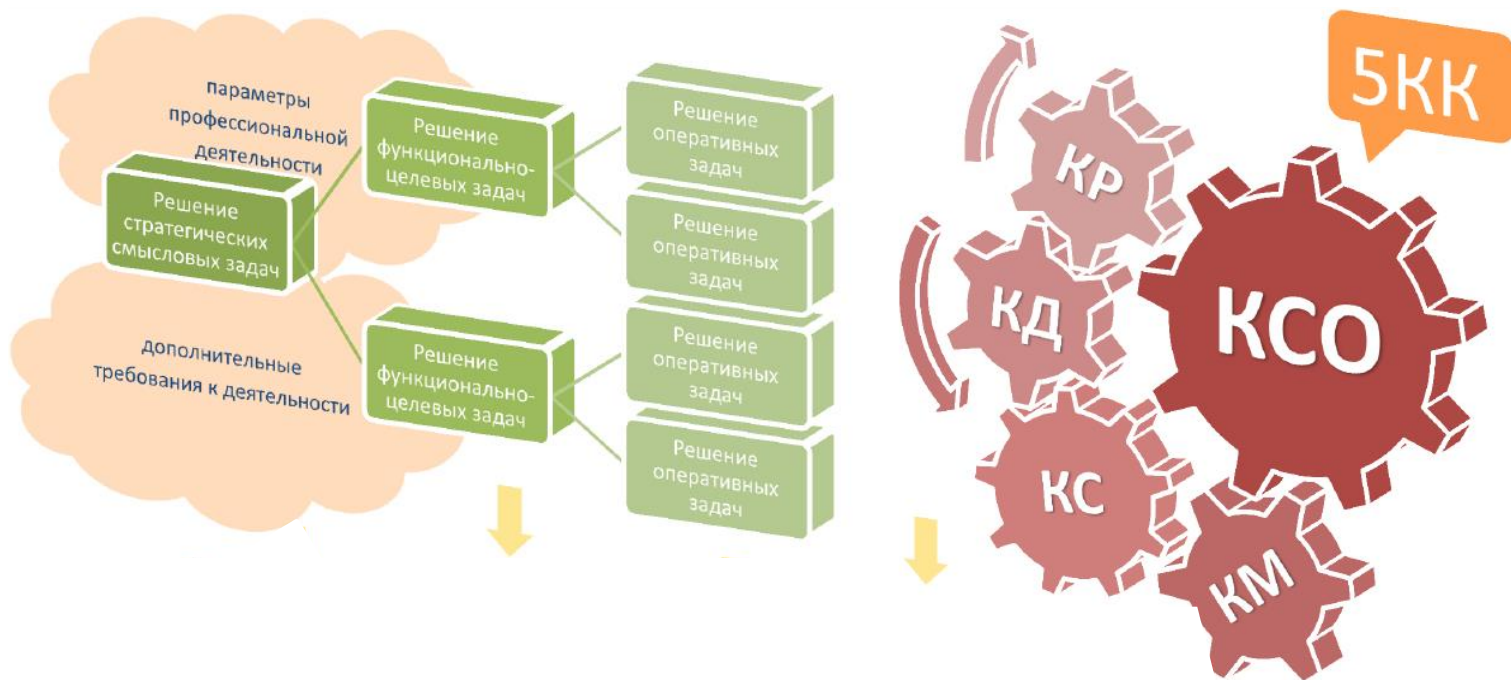
Повышенная стрессогенность осуществления этого фрагмента, необходимость действовать в условиях существенного дефицита информации и т.п., свободное владение работником, осуществляющим этот фрагмент, коммуникативными или – шире – управленческими умениями и др.



Упорядочивание ключевых компетенций, являющихся таковыми применительно к современной профессиональной деятельности

**Пять под-пространств** компетентности современного человека : четыре **основных** компетентностных под-пространства (компетентность в себе, компетентность в других и отношениях с ними, компетентность в работе, компетентность в мире и его познании) и одно **вспомогательное** компетентностное под-пространство (компетентность в саморазвитии и обучении в течение всей жизни).

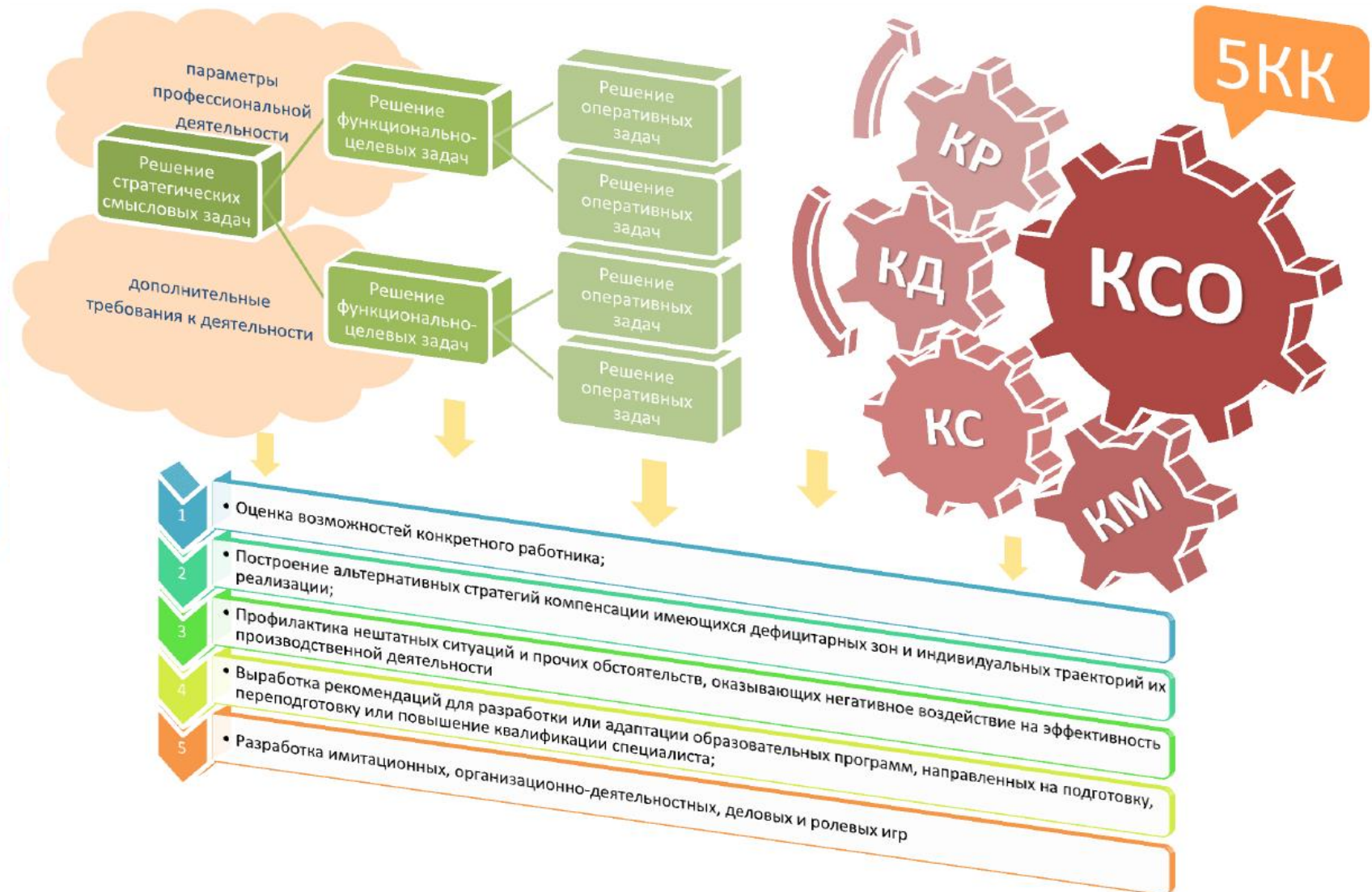
# Упорядочивание ключевых компетенций, являющихся таковыми применительно к современной профессиональной деятельности



## Разработка конкретной инновационной модели базовых компетенций

Наложение модели ключевых компетенций (как в формате необходимости присутствия ключевых компетенций, так и рассматривая факт наличия данных компетенций и тот или иной уровень их наличия) на содержание структурно-функциональной модели конкретной профессиональной деятельности.

# Модель 5 КК (С)



# Спектр возможностей использования подобной обогащенной модели

1. Оценка возможностей конкретного работника применительно к выполнению целостной профессиональной деятельности или ее фрагмента с однозначным определением как зон её успешного осуществления, так и дефицитарных зон.
2. Построение альтернативных стратегий компенсации имеющихся дефицитарных зон и индивидуальных траекторий их реализации за счет возможностей других ключевых компетенций.
3. Профилактика нештатных ситуаций и прочих обстоятельств, оказывающих негативное воздействие на эффективность производственной деятельности.

## Спектр возможностей использования подобной обогащенной модели

4. Выработка рекомендаций для разработки или адаптации образовательных программ, направленных на подготовку, переподготовку или повышение квалификации специалиста
5. Разработка имитационных, организационно-деятельностных, деловых и ролевых игр, отражающих всю полноту ключевых и специально-профессиональных компетенций, требуемых для выполнения высококачественной профессиональной деятельности

Спасибо за  
внимание!

