

# **Компетентностный подход**

**Г.Б. Паршукова**

- **Обучение - это компетенции, которые позволяют осуществлять соответствующие самоорганизованные социальные действия**

J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel, Handbuch Kompetenzmessung, Kempten 2003, S. XII – Цит. по Die Entwicklung und Strukturierung des Kompetenzbegriffes Von der Qualifikation zur Kompetenz Dr. Joachim Borner Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gGmbH, Germany = Разработка и структурирование концепции компетенции/ От квалификации до компетенции / Д-р Йоахим Борнер; Колледж менеджмента и проектирования устойчивого развития gGmbH, Германия

- Около 60-70% всех процессов обучения человека структурированы соответствующим образом (Комиссия Фора, 1972).
- Современное обучение показывает доминирующую роль самоорганизованного обучения по сравнению с обучением, организованным извне.
- Обучение происходит в контексте действий, которые не допускают строго запланированных процессов решения проблем.
- Интерпретирующее (герменевтическое) знание, как мы теперь знаем, представлено компетенциями: они содержат неявные знания (Эмоции, мотивы, переживания, волевые побуждения, способности), а также ценности и нормы, материализованные, усвоенные в мотивации и ЭМОЦИЯХ.
- Grundsatzpapier AG Informelles Lernen, Runder Tisch der UNESCO-Dekade; [www.dekade.org](http://www.dekade.org)

# Понятие компетентности

- В образовательной науке и практике России понятия «компетенция», «компетентный» и «компетентность», ранее широко не использовались, и на сегодняшний день не существует однозначного понимания понятия «компетентность».
- Признаками компетентности традиционно являлись диплом о высшем образовании или занимаемая должность, которые давали преимущества их носителю, но не всегда отражали реальный уровень компетентности, конечные результаты его деятельности.
- Термин «компетентный» – лат. *competens* (*competentis*) – означает соответствующий, способный.

# Термин

- В словаре иностранных слов, понятие «компетенция» (лат. *competentia* – принадлежность по праву) определяется как
  - *1) круг полномочий какого-либо органа или должностного лица;*
  - *2) круг вопросов, в которых данное лицо обладает познанием, опытом.*
- Если синтезировать перечисленные толкования этого понятия, то компетентность включает в себя с одной стороны, круг полномочий, который определяет ответственность должностного лица в решении практических задач, а с другой – знания, опыт, умения самого должностного лица, то есть способность и возможность реализации конкретным лицом этого круга полномочий.

# **В научной литературе**

- **В понятие компетентности включается, помимо общей совокупности знаний, еще и знание возможных последствий конкретного способа воздействия, уровень умения и опыт практического использования знаний.**
- **В самом общем приближении компетентность можно рассматривать как способность субъекта действовать адекватно, сообразно условиям ситуации, в направлении получения значимых, имеющих определенную ценность результатов.**

# Компетентность? Знания? Умения? Навыки?

- Понятие компетентности шире понятия знания, или умения, или навыка, оно включает их в себя



# Компетенция

определяется, как:

- **способность успешно решать комплексные задачи в конкретном контексте**
- **Компетентное или эффективное действие подразумевает мобилизацию как знаний, когнитивных и практических навыков, так и социальных и поведенческих компонентов, таких как отношения, эмоции и мотивации**



# **Западноевропейская высшая школа**

- **При оценке качества образования ориентирована на общую компетентность выпускника.**
- **При этом упор делается на оценку его конкурентоспособности, готовности и умения успешно «встраиваться» в хозяйственные структуры, быть эффективным и востребованным на рынке труда.**
- **Эта позиция знаменует сдвиг от сугубо академических норм оценки вуза (ЗУНовских, по сути внутренних и замкнутых на вуз) к внешним оценкам – профессиональной и социальной подготовленности выпускников к условиям рынка.**

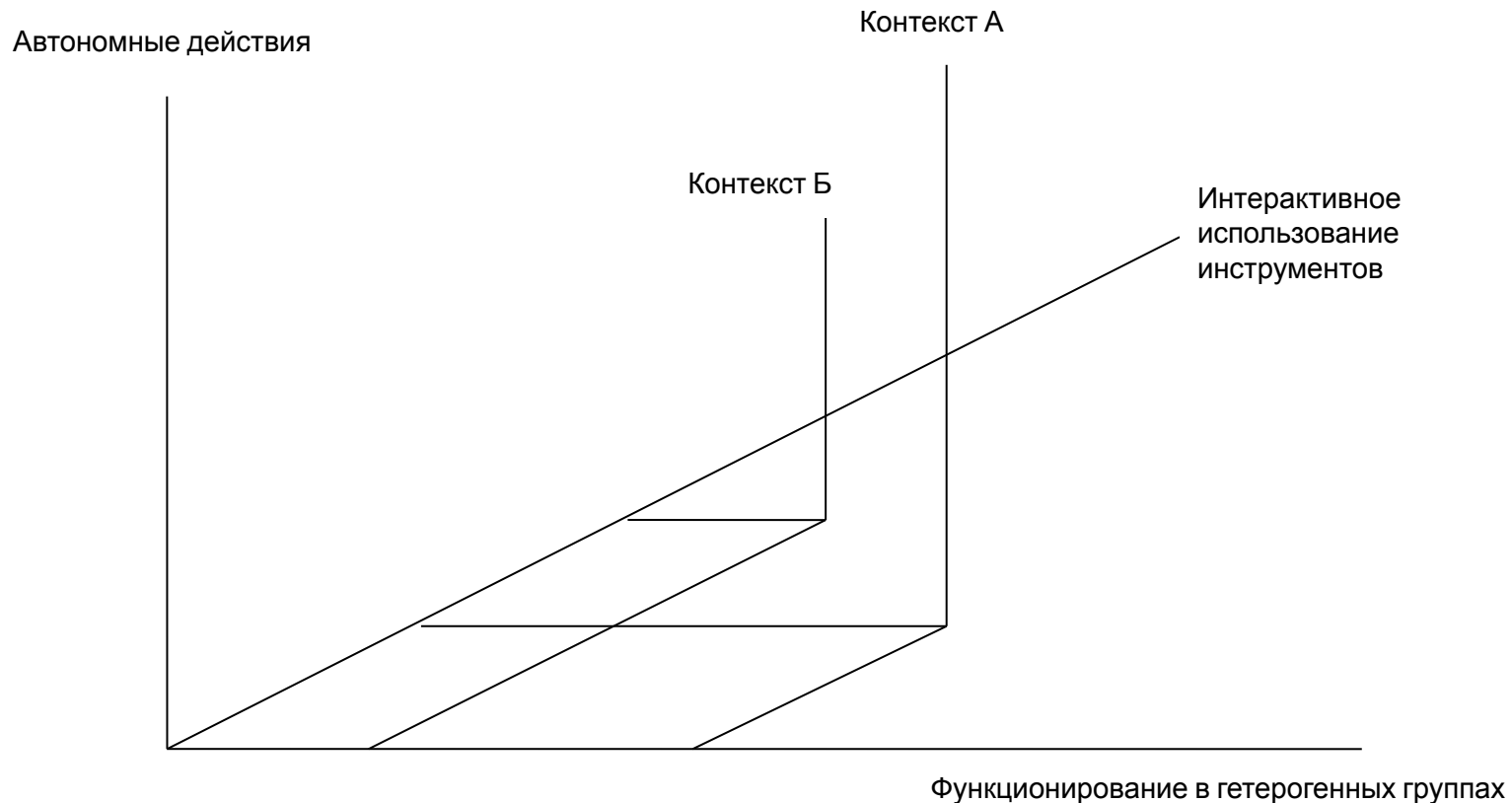
# «Компетентность» – «компетенции»

- В педагогической практике единое понятие «Компетентность» часто заменяется системой специальных «компетенций».
- В каждой компетенции выделяются различные уровни ее освоения, например:
  - *минимальный*
  - *продвинутый*
  - *высокий*
- Ряд компетенций рассматривается как набор «ключевых» компетенций, требующих отдельного описания и осмысления.

# Профессиональные КОМПЕТЕНЦИИ

- **выражаются через личные возможности выпускника, позволяющие ему самостоятельно достаточно эффективно решать задачи, путем применения известных теоретических моделей при анализе конкретных ситуаций, выработки алгоритма принятия решения, умения делать логические обобщения и выводы, используя доступную информационную базу.**
  - **Для усиления практической направленности в подготовке выпускников и повышения их профессиональной компетентности, необходимо использование в учебном процессе активных методов обучения, направленных на формирование умений и навыков системного мышления и разрешения реальных проблемных ситуаций.**
  - **Профессиональные компетенции в процессе обучения в вузе развиваются у студента через такие активные методы обучения, как кейс-метод, проектный метод, деловые игры и др. «Знание реальных ситуаций, навыки их анализа, апробирование собственной компетентности в решении деловых проблем существенно дополняют теорию того или иного предмета, повышают его усвояемость». Эти же методы позволяют в первом приближении диагностировать уровень компетентности выпускника.**

Любая конкретная ситуация или цель может потребовать совокупности компетенций, настроенных по-разному для каждого конкретного случая. Люди, живущие в разных ситуациях, будут в разной степени опираться на различные компетенции в соответствии, например, с культурными нормами, доступом к технологиям, социальными отношениями и отношениями власти.



# Взаимосвязь между ресурсами, компетенцией и производительностью

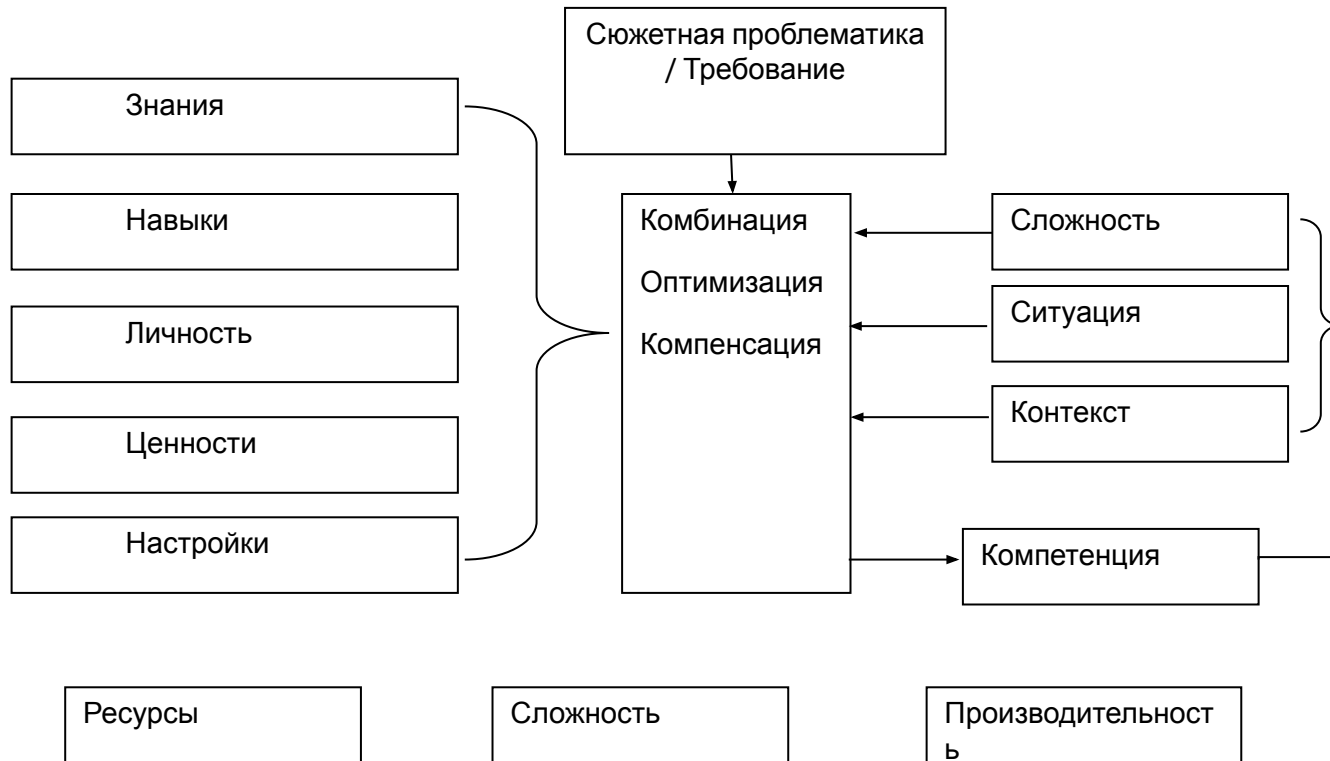


Abb. Zusammenhang zwischen Ressource, Kompetenz und Performanz<sup>15</sup> (Anlehnung an A. Hanft, W. Müskens, W.B. Gierke, Mehr als nur Wissen. In: Weiterbildung, 6/2007, S. 13) URL: [http://kmgne.de/wp-content/uploads/2013/05/KompetenzenJB\\_2.pdf](http://kmgne.de/wp-content/uploads/2013/05/KompetenzenJB_2.pdf)

## Пирамида видов и описания моделей компетенций

### Корпоративные компетенции -

описывает поведение необходимое **всем сотрудникам** Компании

### Управленческие компетенции -

описывают поведение важное **для руководителей** Компании.

### Профессиональные компетенции -

описывают поведение **для специалистов конкретных функций.**

**Бэндовая** (от английского bend) **модель компетенций**, описывает компетенции **по определенным уровням для ключевых категорий сотрудников**, сохраняя преемственность в каждом из уровней.

**Универсальная модель компетенции** – когда **одна модель** применяется **на все категории** сотрудников или когда для каждой категории есть своя независимая модель.

**Индикативное описание компетенций** – индикаторы описывают только требуемое поведение, оценка идет с помощью анализа есть или нет проявления нужного поведения.

**«Поуровневое» описание компетенций**, описывает как позитивное, так и негативное поведение, разделенное по уровням проявления от негативного к максимально выраженному.

# Подходы к моделированию

- 4 подхода:
- 1. «Сверху-вниз»
- 2. «Аналитический подход»
- 3. «Смешанный» подход
- 4. «Экспертный» подход

# 1. «Сверху-вниз»

- он основан на стратегии, на том, каких работников хотят видеть первые лица. Консультанты проводят интервью с топ-менеджерами (Job-analysis interview и Critical incidents interview) и анализируют данные с помощью метода репертуарных решеток. Это старый и хорошо зарекомендовавший себя метод, который используется многими крупными провайдерами Экопси, SHL, Talent-Q, Росэксперт и так далее. У такой управленческой и корпоративной модели компетенций, есть ряд достоинств и недостатков:
  - — Она предъявляет к сотрудникам завышенные требования, так как основывается на взглядах. руководителей, представляющих себе «идеальных» сотрудников.
  - + Отражает уникальные особенности компании, консультанты учитывают отличительные черты компании.
  - + Отражает стратегию компании.
- Такая разработка занимает от 3 до 8 недель. Мы (<https://hr-consulting.online>) рекомендуем использовать этот подход, если:
  - Компании предстоят значительные изменения.
  - Многие бизнес-процессы уникальны.



## 2. «Аналитический подход»

- строится на корреляции эффективности и проявляемых сотрудником компетенций в работе. Этот подход также используется другими крупными провайдерами — Экопси и Росэксперт, последние используют «аналоговый» подход — карточки Ломингера. Главное отличие этого подхода, в том, что модель составляется из готовых блоков — компетенций или кирпичиков — индикаторов (как делаем мы), наличие того или иного блока определяется его связью с эффективным поведением. Если его нет, то индикатор и не входит в модель. Проект реализуется в несколько этапов:
  - + Формируется список руководителей, которые участвуют в оценке. За счет того, что это онлайн опрос, число участников не влияет на стоимость и продолжительность.
  - + Руководители оценивают своих сотрудников, по двум параметрам — эффективности и наличия характерных индикаторов в поведении. Для оценки эффективности также могут быть использованы показатели по KPI.
  - — Модель компетенций строится на четких статистических взаимосвязях.
- Модель компетенций, созданная таким образом, имеет ряд особенностей:
  - Напрямую связана с эффективностью сотрудников.
  - Быстрая разработка — 1-2 недели.
  - Модель не отражает уникальность культуры и бизнес-процессов, так как строится из типовых элементов.
- Мы рекомендуем использовать этот вариант, в случае, если:
  - Ключевая цель — повышение эффективности работы сотрудников.
  - Модель компетенций нужна оперативно.
  - В компании немного уникальных бизнес-процессов.

# 3. «Смешанный» подход

- **объединяет вариант «Сверху-вниз» и «Аналитический»**, что позволяет избавиться от недостатков обоих подходов. Они реализуются параллельно друг другу.
- Очень важно участие руководителей в обсуждении промежуточных версий модели компетенций, так необходимо объединить два варианта моделей в один, и только первые лица, лучше всех понимают, направление движения компании.
- Мы рекомендуем использовать этот вариант, в случае, если:
  - Вам нужна надежная модель компетенций, задающая планку будущих изменений.
  - Модель должна отражать стратегические отличия от других компаний.

# 4. «Экспертный» подход

- направлен на быстрое формирование модели компетенций. Эксперты формируют модель компетенций с помощью онлайн опросника или выбирают одну из готовых моделей под определенный бизнес. При необходимости она адаптируется под компанию.
- Такие модели компетенций основываются на универсальных факторах, которые наиболее часто встречаются в бизнесе. Это позволяет разработать модель управленческих или корпоративных компетенций за 1-2 дня с минимальным бюджетом. Мы рекомендуем использовать этот вариант, в случае, если:
  - Вы не использовали модель компетенций ранее и не уверены, что этот метод вам подходит.
  - Вам нужно быстро реализовать проект, где нужна модель компетенций.
  - У вас ограниченные ресурсы.

# Наименования компетенций по ЕКР

- Знания
- Умения
- Самостоятельность и ответственность
- Умение учиться
- Коммуникативно-социальные компетенции
- Профессиональные компетенции