

А.В. Пеша
М.Н. Шавровская
М.А. Николаева

Азбука

надпрофессиональных
компетенций

фреймворк



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Уральский государственный экономический университет

А. В. Пеша
М. Н. Шавровская
М. А. Николаева

АЗБУКА НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ. ФРЕЙМВОРК

Под общей редакцией А. В. Пеша

УДК 331(038)

ББК 65.24

ПЗ1

Рецензенты:

Вербицкая Наталья Олеговна, доктор педагогических наук, профессор
(Уральский государственный экономический университет)

Долженко Руслан Алексеевич, доктор экономических наук, доцент, директор
(Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации)

Дорогина Ольга Ивановна, кандидат психологических наук, доцент
(Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина)

Дорохова Татьяна Сергеевна, кандидат педагогических наук, доцент
(Уральский государственный педагогический университет)

Полушина Ирина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент, проректор
(Международный институт дизайна и сервиса)

*Издание подготовлено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта
№ 19-29-07435*

Пеша, Анастасия Владимировна.

ПЗ1 Азбука надпрофессиональных компетенций. Фреймворк / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева ; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Уральский гос. экономический ун-т ; под ред. А. В. Пеша. — Казань : Бук, 2022. — 92 с. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-00118-860-5.

Развитие непрофессиональных компетенций современных специалистов является одной из ключевых тем, развиваемых в науке и практике профессионального образования и рынка труда. Тенденции последних лет показывают, что наряду с профессиональными компетенциями высокую роль в достижении успеха в различных начинаниях играют и непрофессиональные. В предлагаемом фреймворке раскрыт авторский подход к вопросу структуры, содержания и основных поведенческих индикаторов надпрофессиональных компетенций. Материал азбуки составлен на основе проведенного теоретического и эмпирического исследований по проблематике структуры и поведенческих измерений непрофессиональных компетенций в период с 2019 по 2021 год. Представленный подход может применяться в качестве основы для реализации инициатив в области оценки и развития надпрофессиональных компетенций студентов университетов и специалистов компаний. Структура раскрывает 4 кластера и 15 компетенций в соответствии с 9-балльной 4-уровневой шкалой развития с широким спектром индикаторов оценки. Предлагаемый материал может быть использован в образовательных целях при разработке учебных программ и мероприятий оценки, способствующих всесторонней подготовке специалистов к вызовам современной знаниевой экономики.

УДК 331(038)

ББК 65.24

© Пеша А. В., Шавровская М. Н., Николаева М. А., 2022

© Уральский гос. экономический ун-т, 2022

Содержание

Благодарности	4
Предисловие	5
Основные понятия	7
Спектр раскрываемых надпрофессиональных компетенций	8
Введение	9
Кластер «Социо-эмоциональные компетенции»	16
Кластер компетенций «Мышление и интеллект»	38
Кластер «Коммуникативные компетенции»	61
Кластер «Цифровые компетенции»	71
Литература	85

Благодарности

Выражаем большую благодарность Российскому фонду фундаментальных исследований за поддержку инициативы проекта и возможность реализовать свои идеи.

Авторский коллектив благодарит всех, кто на разных этапах реализации проекта включался в решение его задач и помогал достигать поставленные цели. Особенно хочется отметить вклад коллег Т.А. Камаровой, С.Ю. Патутиной, Н.В. Шрамко, А.В. Вахмяниной, В.В. Кожушко, активно участвовавших в проведении исследований в рамках проекта.

Благодарим за проявленную заинтересованность в полученных результатах руководство кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета г. Екатеринбург Н.В. Тонких и С.Б. Долженко, проректора по развитию бизнес-коммуникаций Международного института дизайна и сервиса г. Челябинск И.С. Полушину.

Отдельная благодарность специалистам и руководителям в области управления персоналом, преподавателям вузов и студентам, которые проявили заинтересованность в том, чтобы их обучение в вузе проходило максимально эффективно и готовило их к высококонкурентному, быстро меняющемуся рынку труда.

Благодарим рецензентов Н.О. Вербицкую, Р.А. Долженко, О.И. Дорогину и Т.С. Дорохову, И.С. Полушину, высоко оценивших результаты нашего труда.

Спасибо за выбор фреймворка «Азбука надпрофессиональных компетенций», надеемся, что его прочтение и применение принесут пользу Вам и вашему делу!

Предисловие

Со времени начала пандемии ускорились процессы технологизации во всех сферах жизнедеятельности человека, поменялись акценты работодателей на важные для современного специалиста навыки. Так, по данным отчета World Economic Forum (Мировой Экономический Форум), к основным навыкам к 2025 году работодатели относят критическое и аналитическое мышление, навыки решения проблем и самоуправления (обучение, устойчивость, гибкость и стрессоустойчивость) [90, С. 5]. Схожие результаты были получены в рамках глобального опроса 2021 года McKinsey, которое показало, что подавляющее большинство респондентов-работодателей уделяют особое внимание развитию у своих сотрудников лидерских качеств, критического мышления и навыков принятия решений, а также навыков управления проектами, углубленного анализа данных и базовых цифровых навыков [17]. Помимо этого, для повышения адаптивности и гибкости студентов и сотрудников развитие социально-эмоциональных навыков является также высокоценным для работодателей в контексте ситуации с Covid-19 и посткризисных условиях [88, С.9]. Безусловно, необходимо отметить важность для поддержания эффективности и достижения успеха в профессиональной самореализации в Индустрии 4.0. цифровых компетенций, которые не ограничиваются общей технической грамотностью. Современные специалисты и руководители все чаще в своей деятельности взаимодействуют с умными машинами, роботами, бизнес-процессы виртуализируются, а данных становится настолько много, что их анализ требует не просто вычислительного мышления, а умений работать с облачными системами и применять цифровые инструменты для их обработки. «Искусственный интеллект, автоматизация, роботы, Интернет вещей и другие технологии позволяют инициировать, создавать и применять знания для обеспечения высокой гибкости и эффективности производства» [44].

В данном фреймворке представлен промежуточный результат работы над проектом цифровой платформы надпрофессиональных компетенций. Мы назвали свой фреймворк Азбукой, руководствуясь двумя фактами: во-первых, в работе представлено краткое описание определяемого нами спектра надпрофессиональных компетенций, а во-вторых, по-нашему мнению, применение на практике изложенных материалов не вызовет затруднений у читателя, каким бы уровнем погруженности в тематику компетенций он не обладал.

Структура Азбуки построена от общего к частному. В самом начале, во введении нами раскрывается существующая палитра подходов к определению и классификации непрофессиональных компетенций. Мы убеждены, что каждый из раскрытых подходов ценен как для науки, так и для практики образования, развития, менеджмента в различных контекстах их применения. В тоже время, нужно отметить, что в большинстве своем, во всех подходах есть нечто общее, объединяющее, что мы также отразили при подготовке описания компетенций. Далее в работе представлена методология и материалы проведенного исследования, результатом которого стало формирование пула 15 надпрофессиональных компетенций, объединенных в 4 кластера. Компетенции раскрываются по кластерам в соответствии со структурой, где сначала приводится описание сути компетенции с опорой на анализ предыдущих исследований и различных концептуальных подходов. Каждая компетенция раскрывается через представление дескрипторов, поведенческих индикаторов по 9-балльной, 4-уровневой шкале. Мы предлагаем свое видение возможностей оценки и развития каждой из компетенций с применением различных технологий и инструментов.

Основные понятия

Понятие	Сущность
Компетенция	«не просто знания и умения, а способность удовлетворять сложные требования, используя и мобилизуя психо-социальные ресурсы (включая навыки и установки) в конкретном контексте» [26].
Компетентность	способность и готовность человека автономно и ответственно применять компетенции в действиях и поведении.
Контекст	ситуация, в которой проявляется компетенция (обучение, работа, личная жизнь, быт, развитие и другие).
Навыки	способность осуществлять процессы и использовать имеющиеся знания для достижения результатов [31, С. 7].
Надпрофессиональные компетенции (НПК)	«широкий набор навыков и моделей поведения, особенностей межличностных отношений и качеств личности, которые позволяют человеку быстро ориентироваться и адаптироваться к задачам и вызовам окружающей среды, налаживать отношения и устанавливать контакты, показывать высокую эффективность труда и достигать поставленных целей и задач» [10, С. 10].
Отношение	социально-эмоциональное состояние, отражающее расположение и мышление, установки и убеждения, ценности и чувства по поводу чего-либо, или кого-либо.
Поведение	альтернативные проявления намерения в зависимости от ситуации или времени [19].

Спектр раскрываемых надпрофессиональных компетенций



Введение

Палитра компетенций и подходов

В авторском понимании компетенции представляют собой совокупность знаний, умений, навыков человека, на формирование которых в определенном контексте оказывают влияние отношение (установки) и способности. В тоже время, сами по себе отношение и способности человека в определенном контексте применения знаний, умений и навыков являются частью компетенции, проявляемой в действиях и поведении человека¹.

Самый популярный в настоящее время подход к описанию компетенций и навыков человека основан на делении компетенций на две группы. Первая группа – технические, или профессиональные компетенции. Вторая группа, это поведенческие, нетехнические компетенции, которые определяются требованиями рабочего места и способностью применять технические навыки на данном рабочем месте [43; 83].

В то время как развитие профессиональных компетенций регулируется образовательными стандартами, программами учебных дисциплин и поддерживается существующей системой оценки, развитию непрофессиональных знаний, навыков и моделей поведения не уделяется такого большого внимания. Сегодня остро ставится вопрос о формировании у студентов в процессе получения высшего образования надпрофессиональных компетенций, которые важны в профессиональной деятельности специалистов различных областей, обеспечивают конкурентоспособность и успешную профессиональную адаптацию в условиях динамичного рынка труда и турбулентности мирового экономического развития.

Существует широкий перечень Международных программ и исследований, направленных на выявление, развитие и оценку навыков и компетенций взрослых людей, как активных членов экономической жизни государств [31; 41; 46; 54; 56; 57; 60; 90]. Данные мировые исследования, проводимые в большом количестве стран, основывают выбор оцени-

¹ Развитие и оценка надпрофессиональных компетенций студентов университетов: теоретико-методологические основы / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева [и др.] ; Под общей редакцией А.В. Пеша; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Уральский государственный экономический университет. – Казань : Общество с ограниченной ответственностью "Бук", 2020.

ваемых навыков и / или компетенций на сочетании данных об их применении с информацией о требованиях на рабочих местах. Все представленные мировые исследования включают изучение грамотности, вычислительных навыков и навыков решения проблем, в том числе с применением ИКТ (информационно-коммуникационных технологий). Спрос на навыки и компетенции различен в зависимости от сферы деятельности, технологий, применяемых на предприятиях, в организациях и государственной политике.

Компетенции и дисциплинарные знания не являются ни конкурирующими, ни взаимоисключающими понятиями. Студентам нужны базовые знания как фундаментальный строительный блок понимания. Они также могут демонстрировать компетенции, основанные на знаниях, и использовать растущую компетенцию для их обновления и применения, а также для углубления своего понимания дисциплины. Таким образом, понятие компетенции подразумевает не только приобретение знаний и навыков; это включает мобилизацию знаний, навыков, отношений и ценностей для удовлетворения сложных требований ситуаций неопределенности.

В настоящее время сформировалось несколько подходов к определению сути и набора непрофессиональных компетенций, ниже мы представили основные из них.

Базовые (основные, фундаментальные) компетенции

– совокупность базовых знаний и навыков, установок, необходимых личности для плодотворного взаимодействия с окружающим миром. Программа оценки и мониторинга грамотности the Literacy Assessment and Monitoring Programme (LAMP), оценивает навыки в трех областях: чтение непрерывных текстов (проза), чтение не непрерывных текстов (документ) и навыки счета [46, с. 15]. В структуре ключевых навыков трудоустройства в XXI веке, сформулированных Конференционным советом Канады (Conference Board of Canada) в 2000 году выделяется группа фундаментальных (общение, управление информацией, вычисление, мышление и решение проблем) [26].

Ключевые компетенции устойчивого развития

– компетенции, используемые для решения множества проблем, с которыми в настоящее время сталкиваются современные общества, таких как глобализация, модернизация, социальная сплоченность или устойчивое развитие [45, С. 68]. В основе Повестки дня UNESCO на период до 2030 года лежат 17 целей в области устойчивого развития, которые описывают основные проблемы развития человечества [79]. В период турбулентности и нестабильности социально-экономических и политических процессов, в условиях глобальных экологических рисков и катастроф мировое научное и политическое сообщество обращает свое внимание на развитие компетенций в области устойчивого развития. Передовые исследования в этой области были проведены такими учеными, как De Haan G. (2006) [28], Rieckmann M. (2012) [64], Wiek и другие, (2011) [85], именно на их основе в 2017 году в документе UNESCO «Education for sustainable development goals: learning objectives» появился перечень ключевых компетенций устойчивого развития для образования [79, С. 10].

Ключевые (универсальные, трансверсальные / сквозные, soft, компетенции XXI века, переносимые / Transferable skills)

– набор компетенций (навыки), которые могут применяться в любой профессиональ-

ной ситуации или задаче, независимо от того, где они были достигнуты [65, С.128], могут переноситься из применения в одном профессиональном контексте на другой [29]. Универсальные компетенции применяются в значении ключевых компетенций [4]. В государственных образовательных стандартах РФ нового поколения ФГОС 3++ применяются в значении обязательных и одинаково важных компетенций для всех направлений подготовки и специальностей².

Управленческие компетенции

– набор компетенций, применяемый с практической точки зрения управления, и формируемый с ориентацией на требования работодателя, предъявляемые к руководителям относительно особенностей рабочего места, функционала и набора выполняемых задач. Управленческие компетенции определяются, как «способность менеджеров: (а) управлять людьми и процессами, находящимися под их прямым контролем, и (б) влиять на людей и процессы, находящиеся под контролем своих коллег» [48, С. 12-13]. Цифровая трансформация экономики требует пересмотра лидерских / управленческих компетенций, которые должны управлять происходящими изменениями. Среди главных управленческих компетенций современного руководителя отмечается понимание ситуации в компании, понимание сотрудников и их эмоций в период изменений, умение анализировать данные, цифровые компетенции, а также: «креативность, напористость, надежность, умение строить отношения и сотрудничество, коммуникабельность, гибкость, оказание влияния, самоорганизация, самоконтроль, способность справляться с непредсказуемыми ситуациями» [44]. По результатам исследования Shet S. V., Pereira V. Было сформировано 14 управленческих компетенций необходимых для успешной деятельности, в том числе: гибкость, предпринимательский интеллект, деловая хватка, дизайн-мышление, лидерство, цифровой интеллект и моделирование, устойчивость, анализ данных, ориентация на исследования и другие [67].

Трансформирующие компетенции (Transformative Competencies)

– выделяющиеся в исследованиях, включают создание новых ценностей, устранение напряженности и дилемм, принятие ответственности [55, С.5].

Глобальные компетенции

– определяются во фреймворке Организации экономического сотрудничества и развития (PISA 2018 «Global Competence Framework») как «знание глобальных проблем, влияющих на жизнь на местном уровне и во всем мире, межкультурные знания, помогающие людям бороться с дезинформацией и стереотипами о других странах и людях и, таким образом, противостоять нетерпимости и упрощенным представлениям о мире» [58, С. 169].

² Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/151/150/24>

Надпрофессиональные компетенции

Надпрофессиональные компетенции тесно связаны со всеми анализируемыми подходами к трактовке и структуре компетенций. Они являются в некоторой степени универсальными, так как в перечень надпрофессиональных входят: критическое мышление, взаимодействие с людьми, мультикультурность и ряд других. В тоже время, надпрофессиональные компетенции относятся и к ключевым компетенциям для устойчивого развития, включая такие как гражданственность, работу в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач, компетенции в области эмоционального интеллекта. Они позволяют человеку проявлять активность в различных ситуациях, реагировать на изменения в экономике, социальной жизни и демонстрировать достойное экологическое поведение. В большинстве своем такие компетенции носят междисциплинарный характер, что подтверждается 100% совпадением перечня универсальных компетенций, отраженных в ФГОС 3++ с частью тех компетенций, которые представлены в «Атласе новых профессий» Сколково [3]. Отличительной чертой надпрофессиональных компетенций является тот факт, что набор (модель) надпрофессиональных компетенций специалистов для различных видов деятельности существенно отличается. Те компетенции, которые являются надпрофессиональными для одних профессий, для других входят в перечень профессиональных компетенций.

На рисунке 1 мы визуализировали основные подходы к определению и структурированию непрофессиональных компетенций.



Рисунок 1 – Основные подходы к определению и структурированию непрофессиональных компетенций

Цель данного фреймворка – представить спектр надпрофессиональных компетенций с описанием основных дескрипторов и индикаторов, который может использоваться в области развития и оценки компетенций представителями системы образования и работодателями.

Материалы и методы исследования

Алгоритм подготовки фреймворка «Азбука надпрофессиональных компетенций» представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема работы над фреймворком «Азбука надпрофессиональных компетенций»³

Подготовка данной Азбуки осуществлялась в период с 2019 по 2021 годы. В это время нами был проведен систематический обзор литературы по теме непрофессиональных компетенций, изучены как научные издания, международные и национальные фреймворки, так и ненаучные публикации. Результаты обзора литературы представлены в научной монографии, вышедшей в 2020 году [10]. В это же время мы провели анализ практических материалов и данных корпоративных моделей компетенций, применяемых российскими компаниями. Необходимо отметить, что в 2021 году, в связи с Пандемией Covid-19 была активизирована новая волна изысканий по вопросам компетенций специалиста XXI века –

³Имеется в виду численность участников опроса, где Р – работодатели, С – студенты, П – преподаватели университетов.

универсальных, или трансверсальных, ключевых компетенций и навыков, которые нашли свое отражение, в том числе, в международных работах [например, 15; 57; 76]. Данные исследования также нашли свое отражение в представленных здесь материалах.

В 2019-2020 годах нами было реализовано исследование с применением количественных методов сбора данных среди представителей работодателей, преподавателей и студентов вузов относительно важности, проблем и возможностей развития надпрофессиональных компетенций для обеспечения конкурентоспособности специалиста на современном рынке труда [10]. Для формирования данных нами были применены методы устного и письменного интервью (опрос), кабинетное исследование спроса и предложения на рынке труда Российской Федерации. По итогам данного исследования был сформирован long-лист компетенций, включающий 18 компетенций по 4 ключевым кластерам.

На втором этапе исследования, в 2021 году, нами проведено качественное исследование на основе серии фокус-групповых интервью со стейкхолдерами высшего образования. В результате проведения данной работы мы выделили ключевые компетенции важные для современного специалиста с учетом изменений, связанных с вызовом Пандемии COVID-19.

На основе изучения образовательных и профессиональных стандартов, а также анализа востребованности навыков и компетенций на рынке труда нами было сформировано описание каждой из компетенций (дескрипторы, поведенческие индикаторы).

На заключительном этапе работы, в конце 2021 года была собрана экспертная сессия, на которой представители компаний-работодателей (специалисты и руководители в сфере управления персоналом), педагоги университетов обсудили итоговый перечень компетенций. В результате был сформирован лист из 15 компетенций, сгруппированных в 4 кластера и раскрываемых во фреймворке.

Шкала

Применение фреймворка возможно в качестве базы для разработки инструментария оценки компетенций. Мы предлагаем к применению 4-уровневую (9-балльную) шкалу (Таблица 1). Данная шкала использовалась нами на протяжении нескольких лет при подготовке и проведении Центров оценки (Ассессмент центров), ее валидность, надежность и репрезентативность результатов представлена в более ранних публикациях.

Для выставления оценок по шкале действует общее правило:

- при проявлении менее 50% индикаторов ставится нижний балл уровня оценки,
- при 50% средний балл,
- при более, чем 50% проявления в поведении индикаторов компетенций, она оценивается на максимальный балл.

Например, больше 50% индикаторов – 3 балла, 50% индикаторов – 2 балла, меньше 50% – 1 балл.

Таблица 1 – **9-балльная, 4-уровневая шкала оценки компетенций**

Оценка	Расшифровка	Определение
7-9	От «хорошо» до «превосходно» выражена	(8 при проявлении 50% индикаторов) – обладает полным объемом навыков и качеств, необходимых для качественного выполнения задач (как типовых, так и нестандартных); эффективно и стабильно применяет компетенцию в широком спектре ситуаций (как знакомых, так и сложных, нестандартных). Выполняет стандарт (проявляет себя так, как должен проявлять в будущем в профессии). Проявляет лидерскую позицию (мотивирует других на развитие компетенций и обучает ей).
4-6	«Присутствует, но недостаточно»	(5 при проявлении 50% индикаторов) – обладает неполным объемом дескрипторов компетенций; поведенческие индикаторы компетенций проявляются при решении как стандартных, так и нестандартных задач (действует преимущественно интуитивно); испытывает сложности в объяснении другим, почему важно и нужно действовать именно так).
1-3	Выражена слабо	(2 при проявлении 50% индикаторов) – проявляет базовые навыки в типичных ситуациях, но делает ошибки; понимает важность компетенций, испытывает сложности в незнакомой ситуации, новичок.
0	Нет наблюдений	Не собрано поведенческих примеров.



Кластер «Социо-эмоциональные компетенции»

Кластер объединяет компетенции, способствующие успешному взаимодействию человека с другими людьми и обществом в целом.

Таблица – 2 – Компетенции кластера, описание и основные дескрипторы

Компетенция	Описание	Основные дескрипторы
Взаимодействие с людьми	Проявляется в эффективном обмене мыслями, идеями, образами, организации и участии в совместной деятельности с другими людьми, которые имеют индивидуальные особенности (компетенции, характер, мотивацию и др.), оказании поддержки и влияния на цели и потребности людей, на их эмоциональное состояние при достижении совместных значимых целей.	- лидерские навыки; - работа в команде; - знание и следование принципам, идеалам, ценностям.
Ориентация на клиента	Построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентов через выяснение их потребностей и подбор вариантов их удовлетворения.	- ориентация на результат; - знание потребностей клиентов; - навыки обслуживания.
Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач	Проявляется в эффективном принятии решений в сжатые сроки, управлении временем и ресурсами, быстром переключении с одной мысли на другую, а также обдумывании нескольких вещей одновременно при быстрой смене условий и задач, обеспеченные ориентацией на развитие, здоровье сбережение и способностью обучаться.	- планирование и организация; - управление временем; - управление ресурсами; - адаптивность; - когнитивная гибкость.

Компетенции в области эмоционального интеллекта	предполагает, что человек распознает эмоции людей и регулирует свои эмоции, позитивно оценивает собственные навыки и способности, как достаточные для достижения значимых целей	- управление своими эмоциями; - понимание и принятие эмоций других; - уверенность в себе; - позитивное мышление; - эмпатия; - юмор; - искренность.
Гражданственность и глобальное сознание	предполагает включенность человека в общественную деятельность. Включает, помимо прочего, экологически безопасную деятельность, деятельность по развитию экономики или общества, деятельность по энергосбережению [7].	- знание истории страны; - знание законов развития общества; - навыки в области устойчивого развития.



проявляется в эффективном обмене мыслями, идеями, образами, организации и участии в совместной деятельности с другими людьми, которые имеют индивидуальные особенности (компетенции, характер, мотивацию и др.), оказании поддержки и влияния на цели и потребности людей, на их эмоциональное состояние при достижении совместных значимых целей.

Компетенция, или ее элементы (навыки) является одной из самых важных для современного рынка труда и также фигурирует в фреймворках, прогнозирующих пул компетенций / навыков специалиста будущего. Так, в одной части работ компетенция звучит как «сотрудничество» (De Haan, 2006, С. 24; Lambrechts, и другие, 2013; Rieckmann, 2012; Taimur, Sattar, 2019; UNESCO, 2017, С. 10) [28; 45; 64; 74; 79], в других – как «межличностная компетенция» (Wiek и другие, 2011) [85], или как «сотрудничество и взаимодействие» (Compétences du 21e Siècle, 2016; Finegold, Notabartolo, 2010; Soland, Hamilton, Stecher, 2013) [26; 35; 72]. В европейских фреймворках компетенция включена в группу социальных и гражданских компетенций [75]. В ФГОС 3++ в числе универсальных компетенций раскрывается «командная работа и лидерство»⁴. В исследованиях трансверсальных навыков выделяются «межличностные навыки» (коммуникативные навыки, организаторские способности, командная работа, сотрудничество, коммуникабельность, коллегиальность, сочувствие, сострадание) [78], навыки работы в команде [23], или взаимодействие и сотрудничество в кластере навыков «коммуникации и сотрудничество» [15]. Различаются не только подходы к названию компетенции / набора навыков, но и несколько различное понимание. Так, например, в части работ предлагается совместное рассмотрение навыков коммуникации и взаимодействия [15; 78]. Тем не менее, все исследования сходятся в одном, в важности навыков и компетенций в области взаимодействия с другими людьми для специалиста настоящего и будущего.

В ситуации, когда на рынке труда увеличивается число предложений и резюме на вакансии, связанных с удаленной работой, наиболее важным становится включение сотрудников в корпоративное сообщество (а студентов – в студенческое). Мир будет меняться, но технологичность нашей жизни будет только возрастать. В таких условиях современному человеку, ориентированному на развитие и поддержание личной конкурентоспособности на рынке труда необходимо обладать набором знаний, навыков и установок, которые при проявлении в определенных ситуациях будут способствовать успешному разрешению социальных сложностей, повысят уровень межличностных коммуникаций, снизят число конфликтов и споров в коллективах.

⁴ Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/151/150/24>

В таблице 3 представлено описание компетенции «взаимодействие с людьми», раскрыты знания, навыки и отношения. Мы разводим данную компетенцию с «общей коммуникативной компетенцией», которая включена в кластер коммуникативных компетенций.

Таблица 3 – **Дескрипторы компетенции «Взаимодействие с людьми»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– знания в области психологии, управления персоналом, теории менеджмента; – знание особенностей командной работы и распределения ролей, управления групповой динамикой; – знание методов и инструментов организации взаимодействия и совместного творчества; – понимание индивидуальных мотивов действий и поведения людей; – знание методов коучинга, наставничества; – знание механизмов управления конфликтами.	– лидерские навыки (постановка задач, делегирование, контроль, мотивация членов команды); – в том числе ситуационное лидерство; – работа в команде (распределение ролей, ответственности, управление динамикой); – навыки обратной связи (передачи и получения) и рефлексии; – навыки управления конфликтами (предотвращения и разрешения); – навыки коучинга, наставничества.	– следование принципам, идеалам, ценностям; – открытость к взаимодействию с другими; – доброжелательность; – доверие; – активность; – готовность делиться знаниями/ ресурсами; – ответственность; – проактивность; – осознанность.

Таблица 4 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Взаимодействие с людьми»**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– отказывается от взаимодействия с другими; – агрессивно воспринимает обращения за помощью со стороны членов команды; – невосприимчив к обратной связи; – не проявляет готовность брать на себя ответственность; – отвлекается на занятия, не связанные с темой обсуждения.	– проявляет интерес к другим; – при необходимости работы в группы включается в процесс; – возникают сложности с получением обратной связи; – обратную связь дает в формате критики.	– заботится о других; – придерживается ценностей и принципов команды / сообщества и другие; – показывает уважение; – берет ответственность за результаты своих действий / бездействия; – выстраивает доброжелательные отношения с другими; – активно участвует в совместной деятельности; – планирует и организует свою работу; – «слышит» аргументы	– показывает доверие к членам своей команды / группы; – создает и поддерживает командный дух; – поддерживает других; – воодушевлять и развивает людей; – является примером для членов своей команды; – берет ответственность за результаты деятельности команды; – планирует и организует работу других; – дает конструктивную обратную связь; – открыт обратной связи от членов команды;

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
		коллег, учитывает их в дальнейшем обсуждении, при принятии решений.	– ставит под сомнение свои действия и поступки других с целью конструктивного дальнейшего развития; – выполняет функционал наставника; – общается с другими в формате диалога; – развивает социальные связи; – открыт идеям других.

Таблица – 5 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– дает конструктивную обратной связи; – показатель eNPS выше 80%; – прогрессивные результаты адаптации в новом коллективе; – высокие показатели командных результатов труда; – наставничество; – высокие показатели вовлеченности в работу команды; – задачи коллектива выполнены в полном объеме и в срок; – важные и срочные задачи выполнены с 1 приоритетом; – коллектив выполняет поставленные KPI; – часть задач делегируется сотрудникам; – распределение рабочей нагрузки неравномерно; – осуществляется контроль и координация деятельности сотрудников.	– критикует; – показатель eNPS ниже 70%; – регрессивные результаты адаптации в новом коллективе; – низкие показатели командных результатов труда; – низкие показатели вовлеченности в командную работу – срыв сроков выполнения задач сотрудниками; – неудовлетворительное качество выполнения задач коллективом – коллектив выполнил задачи не срочные, а срочные задачи не выполнены/ выполнены не качественно; – сотрудники не выполняют KPI; – делегирование задач отсутствует; – рабочая нагрузка распределена равномерно; – контроль отсутствует.



Оценка

- Ассесмент центр, как комплексный метод оценки компетенций, способен дать объективные и валидные данные относительно уровня развития компетенции. Сложность: большие временные и финансовые расходы.
- Бизнес-симуляторы и групповые web-квесты, которые могут применяться и в целях развития, и для оценки поведенческих проявлений компетенции.
- Проектная работа, кейсы, решение которых предполагает взаимодействие с другими людьми.
- Личностные опросники в области лидерства, командных ролей, управления конфликтами.

Развитие

Чтение книг

Например,

- «Язык жизни. Ненасильственное общение» Автор: Маршалл Розенберг.
- «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно» Автор: Ларри Кинг.

Практика

- Установите период (например, следующие 30 дней), когда Вы будете практиковать внимание к собеседникам, в этот период избегайте споров, прежде чем судить кого-то уточняйте его мнение, пробуйте поставить себя на его место, будьте любопытны, узнайте о собеседнике больше (его интересы, мнения и т.д.).
- Подавайте невербальные признаки заинтересованности в собеседнике: кивайте головой, вставляйте междометия «угу», «ага». Выслушивайте собеседника до конца, не перебивайте, пока он не закончит свою мысль.

Применение в деятельности цифровых инструментов

Например,

- Для организации взаимодействия (Trello, Marvel, Invision, Miro, Stormz, Jamboard, Sketch).

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько им комфортно с Вами взаимодействовать, чем бывает вызван дискомфорт.
- Заинтересованно ли Вы выслушиваете все идеи, даже если обсуждаются проблемы других подразделений.
- Насколько Вы доброжелательны и уважительны в общении.
- В каких ситуациях Вы недостаточно внимательно относились к мнениям других коллег.

Учитесь давать конструктивную и развивающую обратную связь

Развивающие проекты: берите на себя задачи, результаты которой зависят от слаженных действий нескольких человек.

Ориентация на клиента



построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентов через выяснение их потребностей и подбор вариантов их удовлетворения.

Ориентация на клиента является ключевым элементом маркетинговой концепции и, как отмечают Hennig-Thurau T., Thurau C., она особенно важна для концепции маркетинга взаимоотношений [39]. Исследования показывают, что организации становятся успешными, когда направляют усилия на установление и развитие взаимоотношений с клиентами, удовлетворение их интересов и потребностей [14; 30; 38; 42]. Hennig-Thurau T., Thurau C., используя термин «customer orientation», относят клиентоориентированность сотрудников к способности и навыкам сотрудников выявлять, понимать и удовлетворять потребности своих клиентов и действовать с этой целью [39]. Андреева И.С., Данилов И.П. определяют компетенцию «ориентация на клиента» как «желание помочь клиенту, заказчику или смежному подразделению (внутреннему клиенту), предоставить ему желаемое обслуживание, удовлетворить его запросы» [1, с. 217]. Мухачёва А.В., Димов Э.В. рассматривают клиентоориентированность персонала как «многомерный комплекс личных, профессиональных и мотивационных качеств сотрудников, позволяющих наиболее полным образом удовлетворять потребности клиентов и за счет этого достигать стратегических целей деятельности организации» [7]. Шоул Д. указывает на такие качества клиентоориентированных сотрудников, как любовь и уважение к людям, общительность, расторопность и энтузиазм [11]. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. отмечают, что клиентоориентированность персонала – это «совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников, способствуют определенному поведению, установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата» [2].

В современном мире, когда количество предложений по товарам и услугам огромное количество, умение выяснять потребность клиента (а еще лучше предвидеть ее), выстраивать долгосрочные отношения с ним являются ключевыми в повышении эффективности компании и получении прибыли. И, даже если сотрудник не работает напрямую с внешними клиентами организации, для него важна «ориентация на внутреннего клиента», так как качество работы с этими клиентами напрямую влияет на удовлетворенность клиентов внешних [9].

Таблица 6 – **Дескрипторы компетенции «Ориентация на клиента»**

Знания	Навыки	Установки / отношение
– знания в области психологии, маркетинга; – знание законодательства, регламентирующего работу с потребителями; – знание стандартов взаимодействия с клиентами (если они существуют в компании); – понимание индивидуальных мотивов действий и поведения людей; – знание механизмов управления конфликтами.	– навыки управления конфликтами (предотвращения и разрешения); – навыки установления и удержания контакта с клиентом (навыки активного слушания; техники малого разговора); – навыки прояснения потребностей (вопросные техники); – навыки презентации; – навыки работы с возражениями.	– следование принципам, идеалам, ценностям; – открытость к взаимодействию с другими; – доброжелательность; – доверие; – активность; – ответственность; – проактивность; – осознанность.

Таблица 7 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Ориентация на клиента»**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– своими действиями и высказываниями разрушает контакт с клиентом; – занимает позицию «над» по отношению к клиенту, общается «свысока»; – показывает незаинтересованность в общении с клиентом; – допускает отдельные выпады в адрес клиента (например, говорит резко, одергивает, перебивает); – своими словами и действиями транслирует клиенту негативный настрой; – проявляет безразличие к обсуждаемой проблеме; – допускает некорректные высказывания в адрес клиента, типа «этого не может быть», «Вы не правы».	– не уделяет внимание установлению контакта; – в общих чертах определяет потребности клиента; – неуверенно презентует товар / услугу / акцию; – отвечает на возражения и замечания клиента, при этом быстро исчерпывает аргументы; – при возникновении разногласий теряется, «уходит от контакта».	– общается с клиентом в конструктивной и уважительной манере; – задает вопросы для пояснения потребности клиента; – внимательно слушает клиента, не перебивая его; – сохраняет самообладание до возникновения разногласий; – сталкиваясь с возражениями клиента, держится неуверенно.	– устанавливает контакт с клиентом; – запрашивает комментарии для прояснения позиции; – четко презентует товар/услугу/акцию, опираясь на потребности клиента; – добивается понимания клиентом своих предложений; – легко парирует возражениям, находит убедительные аргументы; – предвосхищает потребности клиента.

Таблица – 8 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
- позитивные отзывы от клиентов; - прогрессивные результаты продаж; - высокие показатели оценки «тайного покупателя»; - выполнение заказов клиентов в определенные сроки.	- негативные отзывы от клиентов; - регрессивные результаты продаж; - низкие показатели оценки «тайного покупателя»; - нарушение сроков выполнения заказов клиентов.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Ориентация на клиента»



Оценка

Самый распространенный метод оценки ориентации на клиента – это «тайный покупатель», который позволяет увидеть в реальной не смоделированной ситуации, как взаимодействует оцениваемый с клиентом. Климанова Н.Г., Трифонова Т.А. указывают на его высокую объективность, которая достигается за счет секретности, неожиданности, неоднократности проверки, осуществляемой разными «тайными покупателями» в отношении одного и того же сотрудника [5]. Также можно использовать анализ аудио и видеозаписей разговоров с клиентом, книги жалоб и предложений, звонков, поступающих на «горячую линию» организации, мониторинг отзывов в интернете (в том числе, в социальных сетях). Как в большинстве других компетенций, ее можно оценивать в Ассесмент центре, используя кейсы и ролевые игры, а также психологические тесты, показывающие, насколько человек ориентирован на взаимодействие и какой у него стиль решения конфликтных ситуаций.

Развитие

Чтение книг

Например,

- «Жалоба – это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях»

Авторы: Джанелл Барлоу, Клаус Мёллер.

- «Клиенты на всю жизнь» Автор: Сьюэлл Карл.
- «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» Автор: Джон Шоул.

Практика

- Диалоговые тренажеры – метод, подразумевающий, когда обучающийся в игровой среде изучает технологии продаж, работу с возражениями, техники взаимодействия с разными типажми клиентов.

- Проходите «путь клиента» и анализируйте, что понравилось, а что нет.
- Собирайте мнения и пожелания клиентов, что возможно изменить.

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько Вы доброжелательны, позитивны в общении с клиентами и внимательны к их нуждам.
- Насколько Вы умеете понять или прояснить ожидания клиентов.
- Уделяете ли Вы достаточно внимания вопросам повышения качества обслуживания.
- Насколько оперативно и качественно Вам удаётся решать проблемы клиентов.
- Достаточно ли усилий Вы прикладываете для решений проблем клиентов.
- Что Вам стоит скорректировать в своих действиях, чтобы качественнее решать проблемы клиентов?
- На какие направления в работе стоит обратить внимание, чтобы предотвратить проблемные вопросы от клиентов.

Учитесь давать конструктивную и развивающую обратную связь

- Обсуждайте с коллегами наиболее частые проблемные ситуации в работе с клиентами.
- Разработайте алгоритмы и рекомендации по их урегулированию. Фиксируйте на видном месте алгоритм действий в ситуации жалоб клиента или фразы, слова, которые позволяют снизить эмоциональный накал в конфликтных ситуациях.

Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач



проявляется в эффективном принятии решений в сжатые сроки, управлении временем и ресурсами, быстром переключении с одной мысли на другую, а также обдумывании нескольких вещей одновременно при быстрой смене условий и задач, обеспеченные ориентацией на развитие и здоровьесбережение.

Когнитивная мобильность, гибкость и адаптивность в условиях постоянных изменений, как функций и задач внутри организаций, так и внешних динамических процессов в экономике, социальной и культурной сферах, политике и технологиях. Способность двигаться вперед и решать новые задачи в новых условиях важна для современного специалиста, так как несмотря на профессиональные знания и управленческий талант, отсутствие ее приведет к снижению конкурентоспособности. Профессионалы и собственники бизнесов, способные к быстрой адаптации к условиям неопределенности и быстрой смены условий задач имеют больше шансов на успех.

Компетенция, или навыки, являющиеся ее дескрипторами, отмечаются среди важных для современного специалиста сегодня и в будущем, что отмечается в целом ряде исследований. Так, гибкость и адаптивность определяются среди ключевых компетенций XXI века, относящихся к группе компетенций, характеризующих готовность человека к изменениям [35]. Спустя 10 лет, в работе Julian Torres «гибкость и приспособляемость» остается одним из главных навыков работы будущего, связанного уже в первую очередь с распространяющейся быстрыми темпами с удаленной занятостью [76]. Адаптивность как важный навык определяется авторами и в перечне трансверсальных компетенций [24]. Обучаемость (учение учиться) определяется как важный навык в разрезе концепции обучения на протяжении всей жизни, обеспечивающий гибкость и приспособляемость специалиста к новым условиям и задачам [24; 78]. «Работа в условиях неопределенности и быстрой смены условий задач» включена в перечень надпрофессиональных навыков будущего в «Атлас новых профессий 3.0.» [3, С. 23].

Мы в своей работе рассматриваем «работу в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач» не как навык, а как компетенцию, которая помимо когнитивной гибкости, самоменеджмента и устойчивости к давлению предполагает еще установку на постоянное совершенствование, ориентацию на результат и умение учиться для обеспечения устойчивого развития в постоянно меняющемся мире.

Таблица 9 – **Дескрипторы компетенции «Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач»**

Знания	Навыки	Установки / отношение
- знания в области эффективного управления своим временем; - знания в области менеджмента ресурсов; - знания в области само менеджмента; - знания технологии принятия решений и решения проблем.	- навыки личного планирования и организации своей деятельности; - навык принятия решений, в том числе под внешним давлением; - адаптивность; - управление ресурсами; - когнитивная мобильность, навык работы в режиме многозадачности - обучаемость.	- установка на личностный рост и развитие; - установка на использование знаний новым образом; - независимость; - само мотивация; - ориентация на результат; - здоровый образ жизни (питание, спорт, полезные привычки); - терпение и решимость.

Таблица 10 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач»**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– имеет установку на данность; – необъективно оценивает свои сильные и слабые стороны; – не проявляет заинтересованности в достижении целей; – агрессивно реагирует на изменение условий задачи; – при переключении с задачи на задачу долго вникает в суть и не справляется в отведенное время; – не является сторонником здорового образа жизни.	– осознает, что условия задачи изменились и нужны иные ресурсы для ее достижения; – видит и использует часть ресурсов в ситуации изменений условий задач; – не понимает своих сильных и слабых сторон; – растерян и проявляет нетерпение в условиях ограниченного времени решения задачи; – проявляет неготовность переключения в задачах; – ориентирован на процесс работы; – не управляет своим временем;	– понимает необходимые ресурсы для достижения результата, применяет часть из них в работе под давлением; – участвует в обсуждении и принятии решений в условиях неопределенности; – мотивирован на достижение успеха; – планирует свое время; – испытывает сложности при переключении с задачи на задачу при смене приоритетов; – терпелив и исполнительен в работе над общей целью в условиях повышенного давления и неопределенности;	– ориентирован на развитие; – использует в ситуации неопределенности весь спектр ресурсов менеджера (административные, профессиональные, личностные, социальные); – максимально использует ограниченные ресурсы; – принимает независимые решения и ответственность за них; – проявляет высокий уровень само мотивации; – обладает набором полезных привычек и ведет здоровый образ жизни; – планирует свое время; – легко переключается с задачи на задачу при смене приоритетов; – объективно оценивает свои и групповые сильные и слабые стороны; – уверен в своей способности

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
	– имеет вредные привычки; – учится учиться.	– объективно оценивает свои личные сильные и слабые стороны; – обладает набором полезных привычек и ведет здоровый образ жизни; – ориентирован на развитие.	сти оказывать влияние на ход событий, несмотря на неопределенность и неудачи; – проявляет терпение и решимость при достижении целей в сложных условиях.

Таблица – 11 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– дисциплинированность; – высокий уровень мотивации труда; – высокие показатели социально-психологического климата и удовлетворенности трудом; – участие в решении сложных задач и проектах; – участие в учебных мероприятиях и мероприятиях, ориентированных на развитие и саморазвитие.	– нарушения дисциплины труда; – ошибки и брак в работе; – низкий уровень трудовой мотивации; – низкие показатели социально-психологического климата и удовлетворенности трудом; – отказ от участия в учебных мероприятиях и мероприятиях, ориентированных на развитие компетенций.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач»



Оценка

1. Проектная работа, кейсы, решение которых предполагает возможность применения ограниченных ресурсов. Задания могут быть как индивидуальными, так и предполагающими групповую работу. В данном случае важно проводить оценку не только результатов, но и процесса решения поставленных задач.

2. Метод комплексной оценки Ассессмент центр также даст объективные данные уровня развития компетенции при условии качественно проведенной подготовки и проведения его процедуры.

3. Личностные опросники. Big5, 16PF, KPMI и другие, которые в совокупности с Ассесмент центром могут не только ценить текущий уровень, но и наличие потенциала развития компетенции.

Развитие

Чтение книг

Например,

- «Одноминутный менеджер» Автор: Кен Бленчард.
- «Муза и чудовище» Автор: Яна Франк.
- «Таймхакинг. Как наука помогает нам делать все вовремя» Автор: Дэниел Пинк.

Практика

– «Есть слона по частям». При решении задач в ситуации неопределенности главное – расставить приоритеты. Действовать в соответствии с имеющимися условиями на данный момент. Проводить анализ сделанного и после этого переходить к следующему действию для достижения успеха в задаче.

– «Упав 7 раз, вставай 8». Не останавливаться на трудностях, анализировать ошибки и учиться на них. Проявлять терпение и решимость.

– «Визуализация». В ситуациях неопределенности и быстрой смены условий задач визуализируй путь достижения цели, возможные сложности и возможности их преодоления. Это может быть mind map, диаграмма Ганта и другие.

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько быстро Вы адаптируетесь к новым ситуациям?
- Как Вы принимаете новые идеи и инструменты?
- Попросите коллег заполнить зоны окна Джохари, чтобы определить свои сильные стороны и слабые.

Учитесь давать конструктивную и развивающую обратную связь

– Обсуждайте с коллегами взаимодействие и возможности менеджмента ресурсов в ситуациях неопределенности, возникновении внешних вызовов и сложных ситуациях.

– На командной сессии планирования проработайте возможность возникновения рисков и управление ими.



предполагает, что человек распознает эмоции людей и регулирует свои эмоции, позитивно оценивает собственные навыки и способности, как достаточные для достижения значимых целей.

По данным отчета о будущем работы Всемирного экономического форума, представленного в 2015 году «эмоциональный интеллект» входит в 10 самых востребованных компетенций специалиста на рынке труда [89]. Эмоциональный интеллект включен в перечень важных для специалиста XXI века компетенций в работе Finegold D., Notabartolo A. S [35]. По результатам нашего исследования, компетенции в области эмоционального интеллекта являются самыми востребованными среди работодателей на рынке труда в настоящее время, что отмечают как сами работодатели, так и студенты университетов, принимавшие участие на всех этапах его проведения.

Американский психолог Дэниель Гоулман указывает на то, что эмоции играют большую роль в достижении успеха человека, определяя «эмоциональную компетентность» как «развитую способность, основанную на эмоциональном интеллекте, которая приводит к выдающимся достижениям на работе» [36, С.61]. То есть, компетенция в области эмоционального интеллекта представляет собой способность человека распознавать, понимать и использовать эмоциональную информацию о себе или других, что в результате отражается в высоких результатах его жизнедеятельности в различных сферах. Согласно подходу Д. Гоулмана, представленному в работе Livesey P.V. в структуру компетенций в области EQ (эмоционального интеллекта) входят: самосознание, самоуправление, социальная осведомленность, социальные навыки, применяемые в определенном контексте и с достаточной частотой для достижения эффективности в конкретной ситуации [20, С. 34; 49, С. 26;]. Исследования ученых показывают, что компетенции в области эмоционального интеллекта способствуют развитию позитивного мышления, способности концентрации внимания в течение длительного времени, способствуют росту показателей производительности труда [20; 25; 53].

В реалиях новой нормальности люди подвержены воздействию ежедневного стресса, хронической тревожности. Напряжение и негативные эмоции передаются от человека к человеку. Способность человека управлять своими эмоциями и оказывать влияние на эмоции других может стать ключом к ментальному здоровью личности и достижению личного и профессионального успеха.

Таблица – 12 – **Дескрипторы компетенции в области эмоционального интеллекта**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– понимание эмоций, точек зрения, потребностей и проблем других людей; – понимание как наши эмоции влияют на личную жизнь и решение проблем; – знание своих сильных сторон и зон развития.	– управление своими эмоциями; – рефлексия; – понимание и принятие эмоций других; – уверенность в себе; – позитивное мышление; – влияние и противостояние влиянию.	– юмор; – искренность; – эмпатия; – настрой на чувства других; – ориентация на успех; – инициативность.

Таблица 13 – **Поведенческие индикаторы компетенций в области эмоционального интеллекта**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не осознает своих сильных и слабых сторон; – в поведении преобладает проявление негативных эмоций; – пессимистичен, преобладает позиция: «Я не достоин», «Жизнь и люди вокруг – отстой»; – реактивен (во всем виноваты другие – люди, обстоятельства); – склонен инициировать конфликты и вступать в споры.	– ситуативно понимает свои эмоции и причины их появления; – передает свои негативные эмоции другим; – склонен преувеличивать свои сильные стороны и не видит сильных/ или наоборот; – поддается манипуляциям; – надеется на лучшее; – проявляет безразличие к эмоциям других людей; – концентрируется на эмоциях здесь и сейчас, а не на цели; – при столкновении с трудностями «уходит в себя», либо проявляет агрессию во внешнюю среду.	– хорошо понимает свои эмоции, не всегда осознает их причины; – имеет адекватную самооценку; – акцентирует внимание на своих слабостях, а не на сильных сторонах; – не сдерживает своих негативных эмоций; – эмоционально зависим от других людей; – в целом доволен собой и жизнью, подвержен стрессу и меланхолии; – выражает свои эмоции не всегда конструктивно; – ориентирован на успех; – ситуативно оказывает влияние и применяет техники убеждения других; – внимателен к эмоциям окружающим, оказывает поддержку.	– имеет сильное чувство собственного достоинства и осознает свои возможности; – контролирует свои эмоции для достижения цели; – эмоционально независим от других людей; – управляет эмоциональным фоном команды; – конструктивен в выражении своих эмоций; – проявляет оптимизм и действует в соответствии со своими ценностями; – настойчив и терпелив при достижении своих целей, несмотря на неудачи; – проактивен; – проявляет чувство юмора; – вдохновляет и направляет других; – показывает самоудовлетворение, довольство другими людьми и жизнью в целом; – оказывает влияние и убеждает других; – уверенно обозначает свою позицию; – проявляет понимание и искреннее сочувствие эмоциям других.

Таблица – 14 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– повышение производительности труда (индивидуальной, команды) – повышение показателей вовлеченности команды в решение корпоративных задач и проявление инициативы; – высокие показатели социально-психологического климата и удовлетворенности трудом; – дисциплинированность; – высокий уровень мотивации труда.	– снижение показателей производительности труда; – снижение показателей вовлеченности; – нарушения дисциплины труда; – ошибки и брак в работе; – низкий уровень трудовой мотивации; – низкие показатели социально-психологического климата и удовлетворенности трудом; – конфликты в коллективе.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции в области эмоционального интеллекта



Оценка

1. Опросники. Опросник ECI (самооценка эмоциональной креативности) Дж. Эйврилл; MEIS –многофакторная шкала эмоционального интеллекта (Майер, Карузо и др.). SASQ Селигмана – показывает, насколько оптимистичен человек, предсказывая, насколько успешным он будет в будущем. Многие другие опросники и тесты.

2. Ассессмент центр.

3. Командная работа над проектом.

Развитие

Чтение книг

Например,

– «Эмоциональный интеллект. Российская практика» Автор: С. Шабанов, А. Алешина.

Практика

– Принимайте все эмоции и чувства, которые испытываете.

– Техники управления эмоциями. Важно понимать, что есть краткосрочные техники управления эмоциями (например, дыхательные техники) и долгосрочные (человек, которые занимается йогой и соблюдает баланс рабочего и личного времени управляет своими эмоциями, как правило, хорошо). Поэтому необходимо определить, какие техники помогут Вам и применять их.

- Ведите дневник эмоций (фиксировать ситуации и какие эмоции они вызвали у Вас и окружающих) и создавайте речевые шаблоны для коммуникации в сложных эмоциональных ситуациях.

- Фильмы. Просматривайте фильмы, наблюдайте за эмоциями героев, анализируйте их и реакцию окружающих.

- Онлайн-приложения для управления эмоциями. Существует широкий спектр предложений на этом рынке, где каждый может подобрать себе приложение под задачи и личностные особенности.

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько Вам удаётся не только самому сохранять позитивный настрой, но и транслировать уверенность в успехе окружающим?

- Насколько Вам удастся доводить до конца стоящие перед Вами задачи?

Развивающие проекты

- Выводите себя из «зоны комфорта».

- Инициативно участвуйте в разных проектах.

- Чем больше Вы будете участвовать в новых проектах, задачах, помогать другим в урегулировании трудностей, тем более уверенно станете действовать при столкновении с препятствиями.



предполагает включенность человека в общественную деятельность. Включает, помимо прочего, экологически безопасную деятельность, деятельность по развитию экономики или общества, деятельность по энергосбережению [82].

Гармонично развитая и социально ответственная личность ориентирована на то, чтобы приносить пользу обществу и проявлять активное участие в делах государства, способна обеспечить высокие темпы научно-технологического и социально-экономического развития страны и общества в целом. В этой связи актуальными становятся вопросы развития гражданственности, патриотизма и глобального сознания молодого поколения. Гражданственность как компетентность приобретает все большее значение и дополнительно подчеркивает роль демократических ценностей и прав человека во все более взаимосвязанных глобальных обществах. Работа по развитию гражданской позиции (нам ближе понятие «гражданственность», в тесной взаимосвязи с «глобальное гражданство») в сфере образования и молодежной политики должна быть связана в том числе с трансляцией общечеловеческих, национальных и политических ценностей, установок и норм, а также гражданских ролей, которые будут служить молодежи образцом поведения, позволят логично и последовательно оказывать влияние на политическую культуру населения.

Необходимо отметить, что важность формирования у личности компетенций в области гражданственности и глобального сознания в XXI веке отмечается множеством международных исследований и проектов. Так, среди компетенций XXI века (интеграция знаний, навыков, отношений и ценностей, которые должны иметь все молодые люди нашего времени) [82], учеными выделяется гражданственность [80] и глобальное сознание [72]. В отчетах по исследованиям компетенций устойчивого развития выделяется компетенция «самосознание / самопознание» [74]. В отчете UNESCO, среди 6 главных трансверсальных компетенций, являющихся «неотъемлемой частью жизни в XXI веке», занимает глобальное гражданство [78, С. 1]. Гражданская компетентность отмечается важной в отчете Европейской комиссии 2018 года о ключевых компетенциях для обучения в течение всей жизни [31].

Гражданственность в концепции компетенций XXI века – относится к способности участвовать в общественной / общественной деятельности, включает, помимо прочего, экологически безопасную деятельность, деятельность по развитию экономики или общества, деятельность по энергосбережению [82]. Глобальное сознание – сочувствие к людям в различных геополитических обстоятельствах, понимание взаимосвязанности людей, учреждений и систем [72].

Нам ближе всего точка зрения Rieckmann M., который, выделяя в наборе ключевых компетенций для устойчивого развития «самосознание / самопознание». Данная компетенция определяется авторами концепции как «способность человека размышлять о собственной роли в местном сообществе и (глобальном) обществе, постоянно оценивать и мотивировать свои действия, а также справляться со своими чувствами и желаниями» [64, С. 45]. В такой трактовке лаконично и достаточно полно раскрывается суть и значимость развития компетенций гражданственность и глобальное сознание. Осознание своей роли в современном обществе, толерантность и сочувствие к людям, гражданская позиция активное участие в жизни общества, экологическое сознание и национальная идентичность – одни из важнейших элементов, которые включаются учеными в содержание понятий гражданственность и глобальное сознание.

Таблица – 15 – **Дескрипторы компетенции**
«Гражданственность и глобальное сознание»

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– знание и критическое понимание мира; – понимание межкультурных отличий; – знание истории страны; – знание законов развития общества; – знание политического устройства страны и мировой политики.	– самообучения и самообразования; – аналитическое и критическое мышление; – навыки активного слушания; – гибкость ума; – навыки в области устойчивого развития; – сотрудничество.	– толерантность; – уважение разнообразия; – гражданская позиция; – открытость; – ответственность; – экологическое сознание; – сочувствие; – активное участие в жизни общества; – национальная идентичность.

Таблица– 16 – **Поведенческие индикаторы компетенции**
«Гражданственность и глобальное сознание»

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– подвержен настроениям расизма; – не проявляет гражданской позиции; – не видит важности заботы об окружающей среде; – нарушает приемы в обществе правила и нормы	– может описать важность честности и гражданской позиции и экологического поведения; – говорит о том, как должен себя вести сознательный гражданин, думающий о будущем страны; – понимает влияние своего выбора и по-	– при принятии решений руководствуется общепринятыми ценностями и нормами социальными, экологической устойчивости; – действует в соответствии с существующими этическими нормами и профессиональными стандартами; – берет на себя ответст-	– понимает свою роль в общественной жизни; – активно проявляет свою гражданскую позицию; – политически осведомлен; – действует в соответствии с существующими этическими нормами и профессиональными стандартами; – осознает важность социальных институтов в определении судьбы человека;

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
поведения; – при принятии решений не ана- лизирует их по- следствия для со- циальной, эконо- мической сферы общества, эколо- гии.	ведения на сообще- ство, и на окружаю- щую среду; – применяет обще- принятые ценности и нормы в деятель- ности; – политически пас- сивен, не интересу- ется политической ситуацией.	венность за поощрение этичного поведения в команде / сообществе; – честен и прямолинеен при принятии решений; – понимает, каким обра- зом может самостоя- тельно повлиять на эко- логические проблемы, на социальную сферу в своем окружении; – понимает важность проявления граждан- ской позиции, проявля- ет ее ситуационно; – бережно и уважитель- но относится к природе; – осведомлен о полити- ческой ситуации в ре- гионе проживания; – толерантен.	– толерантен; – с уважением относится к людям с различными ха- рактеристиками; – бережно и уважительно относится к природе; – понимает существующие проблемы в обществе и экологии, принимает ак- тивное участие в их реше- нии; – прилагает усилия для обеспечения уважения и этичного поведения в со- обществах, в которых со- стоит; – предпринимает меры против неэтичного пове- дения других людей.

Таблица – 17 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– кадровое разнообразие; – социально-психологического климата и удовлетворенности трудом; – высокие показатели активности сотрудников в социально значимых проектах, как иници- рованных компанией, так и лично сотрудни- ками; – дисциплинированность.	– конфликты в коллективе по поводу личност- ных различий (пол, возраст, раса и другие); – отсутствие кадрового разнообразия; – низкий показатель вовлеченности сотрудни- ков в социально значимые проекты компании; – нарушения дисциплины.



Оценка

1. Анкетирование и тестирование с целью определения степени сформированности гражданской позиции, социальной ответственности и экологического мышления человека.
2. Ассессмент центр.

Развитие

Чтение книг

- «Sapiens. Краткая история человечества» Автор: Юваль Харари.

Просмотр фильмов

В целях развития экологического мышления рекомендуем посмотреть фильмы про воздействие человека на природу и последствия его, в том числе:

- «Сердце Чернобыля» (Марианн ДеЛео). Документальный фильм, 2003 год, «Оскар» за лучший короткометражный фильм.
- «Неудобная правда» (Дэвис Геггенхайм). Документальный фильм, 2006 год, «Оскар» за лучший короткометражный фильм).

Практика

- Посещайте выставки и музеи, посвященные истории региона, страны.
- Анализируйте, насколько каждодневные действия, способствуют развитию компетенции (например, покупка одноразовой посуды, высказывания о своей стране).
- Путешествуйте по региону, стране.
- Изучайте историю своего рода, создавайте генеалогического дерева.

Обучение на опыте других

- Проанализируйте практику проактивных компаний, ориентированных на ведение социально-ответственной деятельности, и заботятся об окружающей среде.
- Анализируйте выступления, блоги, подкасты, которые продвигают идеи гражданской ответственности.

Развивающие проекты

- Иницилируйте проект по сохранению окружающей среды у себя в коллективе: установите емкость для сбора батареек, например, или организуйте отдельную сдачу мусора, накапливаемого в организации.
- Участвуйте в общественно-значимых проектах (в том числе, волонтерских), посвященных устойчивому развитию вашего города, региона, страны.



Кластер компетенций «Мышление и интеллект»

Кластер объединяет компетенции, связанные со способностью мыслить, анализировать информацию, данные, ситуации и явления, проявлять гибкость и неординарность ума, инициировать действия, приводящие к эффективной деятельности.

Таблица – 18 – **Компетенции кластера, описание и основные дескрипторы**

Компетенция	Описание	Основные дескрипторы
Вычислительное мышление	Предполагает, что человек ставит проблему и представляет ее решение в форме, которая может быть эффективно реализована с помощью человека или компьютера.	– алгоритмическое мышление (решение задач при помощи алгоритмов и автоматизации); – анализ, чтение и переработка больших данных в абстрактные понятия.
Креативное мышление и инновативность	Проявляется в нестандартных мыслях, постоянном развитии и поиске новых возможностей, внедрении новых методов и инструментов в деятельность.	– нестандартное мышление; – генерация идей; – обучаемость и стремление к развитию.
Прогностическое / стратегическое мышление	Понимание и оценка множественных варианты будущего – возможное, вероятное и желаемое, чтобы создавать собственное видение будущего [85].	– целеполагание, планирование, организация, контроль; – управление проектами; – управление рисками; – стратегическое управление финансами.

Системное мышление	Проявляется в комплексном восприятии предметов, явлений, задач и процессов, с учетом их взаимосвязи, обуславливающих причин и следствий, в идентификации и анализе всех соответствующих подсистем в различных областях (люди, планета, прибыль) и дисциплинах, включая их границы [85].	– синтетическое мышление (знание структуры и роль элементов системы, причинно-следственных связей); – динамическое мышление (знание как система изменяется во времени); – знание о внутренних и внешних факторах, влияющих на системы.
Управление информацией	Различение и фильтрация информации по важности, а также понимание, как максимизировать когнитивное функционирование, используя различные инструменты и методы.	– понимание смыслов; – навыки поиска, отбора информации и принятия решений; – критическое мышление; – управление большими данными.

Вычислительное мышление



предполагает, что человек ставит проблему и представляет ее решение в форме, которая может быть эффективно реализована с помощью человека или компьютера.

Вычислительное мышление является одной из 4-х компетенций в крупномасштабном международном проекте «Исследование грамотности и жизненных навыков взрослого населения (ALL)» [51]. В обозначенном фреймворке вычислительное мышление обозначается как «умение считать» и включает в себя «знания и навыки, необходимые для эффективного управления математическими требованиями в различных ситуациях» [51, С. 16]. Мы подходим к сути вычислительного мышления несколько шире и отделяем базовую вычислительную компетенцию человека от вычислительного мышления, основанного на анализе и управлении абстракциями. «Вычислительное мышление относится к аналитическому мышлению, которое при проектировании систем и понимании человеческого поведения опирается на концепции, лежащие в основе вычислений [86, С. 33; 87].

В основе вычислительного мышления лежат мыслительные процессы постановки задач и их решения в виде алгоритмов и вычислений [12; 37]. Существование в эпоху больших данных (Big Data) предполагает наличие возможностей для развития навыков будущих специалистов в области управления ими [50; 62]. Алгоритмическое решение и переработка больших данных в абстрактные понятия, моделирование их являются частью рассматриваемой нами компетенции. В свою очередь важно отметить, что развитие вычислительного мышления и робототехники во время учебного процесса показали положительный результат в исследовании Caballero-Gonzalez Y. A. и его коллег [21]. Поэтому мы включаем вычислительное мышление в список важных надпрофессиональных компетенций современного специалиста, которые необходимо развивать в процессе профессионального обучения.

Таблица – 19 – **Дескрипторы компетенции «Вычислительное мышление»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– математика и математические закономерности; – информатика; – логика; – статистика; – цифровые технологии и инструменты анализа и обработки данных; – знания в области построения алгоритмов и моделей решений задач.	– алгоритмическое мышление (решение задач при помощи алгоритмов и автоматизации); – анализ, чтение и переработка больших данных в абстрактные понятия; – навыки применения цифровых инструментов и технологий анализа и обработки данных.	– ориентация на развитие; – уверенность в себе; – терпение; – установка на взаимодействие с другими людьми; – установка на то, что вычислительное моделирование и алгоритмизация могут помочь в решении широкого круга задач.

Таблица – 20 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Вычислительное мышление»**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не владеет навыками математической обработки, анализа и алгоритмизации данных; – не использует для анализа информации инструменты автоматизации.	– выполняет простые числовые задачи в знакомых контекстах; – использует для решения задач простые математические формулы и элементарную логику; – интерпретирует простые графические и числовые данные.	– понимает математическую информацию в различных формах: числовых, графических, текстовых и других; – знает математические закономерности; – выполняет вычислительные задачи средней сложности с объемным текстовым и числовым материалом в знакомых контекстах; – интерпретирует данные, используя логику и выстраивание простых алгоритмов; – применяет для анализа данных цифровые инструменты (анализ данных Excel, BI и другие).	– понимает широкий спектр математической информации абстрактного характера, представленной в различных формах; – решает сложные задачи при помощи алгоритмов и автоматизации; – при помощи моделирования решает задачи в различных сферах жизнедеятельности; – находит решения проблем, требующих сложных навыков рассуждения и интерпретации данных; – логически организует и анализирует данные; – владеет инструментами анализа BigData, создает алгоритм обработки, обрабатывает и визуализирует результаты; – выстраивает и анализирует различные модели наиболее эффективного решения проблем.

Таблица – 21 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– успешно применяются цифровые инструменты анализа и визуализации данных; – эффективно используются статистические данные, как внутренние, так и внешние для достижения целей компании; – успешно решаются проблемные ситуации, связанные с большим набором числовых, текстовых и других форм данных.	– инструменты анализа данных не используются, или используются для построения простых отчетов; – прогноз деятельности либо отсутствует, либо не является качественно обоснованным.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Вычислительное мышление»



Оценка

1. Практика анализ данных с применением цифровых инструментов.
2. Решение математических и логических задач различного уровня сложности.

Развитие

Чтение

- «Вычислительное мышление: Метод решения сложных задач» Авторы: П. Керзон, П. Макоуэн.

Развитие с применением цифровых технологий

- Применение в работе инструментов онлайн-визуализации информации. Например, пакет инструментов Adobe Creative Cloud, Piktochart, Canva и другие.
- Использование в учебном процессе игр, игрофикации и квестов. Включается под-сознание, воображение и нестандартное мышление.
- Электронные таблицы, экспертные системы, инструменты моделирования систем (Например, Rand Model Designer).

Логические, математические игры и головоломки

- Используйте для тренировки абстрактного, креативного и логического мышления игры и головоломки.

Практика

- В зависимости от задач используйте для анализа данных различные цифровые инструменты, позволяющие выстроить логику, визуализировать и принять решение на основе информации (Excel, SPSS, R, Miro, множество вариаций цифровой визуализации концеп-

туальных карт, например Creately и т.д).

- Каждый раз при анализе данных попробуйте абстрагироваться от традиционных алгоритмов и решений, подойдите к данным с другой стороны, применяйте новые инструменты алгоритмизации, моделирования и визуализации.

- При решении задач с большим набором данных и проблемой начала анализа, начните с конца – с формата конечного результата и постройте алгоритм от решения, не от задачи, что позволит выстроить решение и максимально целенаправленно использовать имеющиеся данные.

Креативное мышление и инновативность



проявляется в нестандартных мыслях, постоянном развитии и поиске новых возможностей, внедрении новых методов и инструментов в деятельность.

Различные исследования показывают, что существует прямая взаимосвязь между вложениями в развитие инновативности, креативности и творчества сотрудников организаций, ростом производительности труда и общих показателей экономической эффективности бизнеса [13; 34; 63; 70]. Так, Al Mamun, A., & Fazal, S. A. в своем исследовании показывают, что креативность и инновационность, инициативность и самостоятельность оказывают положительное влияние на предпринимательские компетенции, которые в свою очередь, вместе с автономностью положительно влияют на эффективность деятельности микрорпредприятий [13]. Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. и др. показывают, что, как управление знаниями, так и инновационность, оказывают значительное влияние на производительность, когда они согласуются со стратегической ориентацией, которая позволяет организации предвидеть изменения рыночных условий и реагировать на них [34]. Sira M. в своей работе показывает, что расширение знаний о творческих процессах, созидании и инновационности, позволит повысить производительность человеческих ресурсов на предприятии, а капитал знаний и инновационный капитал будут более значительными [70].

Креативное мышление и инновативность рассматриваются нами в концепции компетенций как один из кластеров надпрофессиональных компетенций. Важность развития изучаемых нами компетенций представлена в нескольких основных на данный момент подходах к определению непрофессиональных компетенций. В концепции ключевых компетенций, которые необходимы каждому человеку для личного удовлетворения и развития, активного гражданства, социальной интеграции и занятости [75], рассматривается компетенция «чувство инициативы и предпринимательства / дух инициативы» [47; 75]. В концепции трансверсальных компетенций есть «критическое и новаторское мышление» [52; 78; 84], которое позволяет развивать, адаптироваться, сотрудничать и добиваться успеха в глобальном контексте XXI века [52]. Afaf Hassan «творчество» включает в структуру инновационных компетенций устойчивого развития, в концепции компетенций XXI века также в перечень включены «креативность и инновации» [26; 35; 82] и инициативность и самостоятельность» [35]. Творчество и инновации подчеркиваются как важные и в международной программе по мониторингу достижений учащихся (PISA) [58].

В настоящее время умение мыслить креативно, искать новые идеи и нестандартные пути решения существующих проблем позволяет оставаться конкурентоспособным и успешным не только на внешнем рынке труда, но и на внутреннем. Крупные компании развивают у себя проекты, которые стимулируют сотрудников искать новые идеи и предложения по совершенствованию существующих бизнес-процессов. Творчество и инновации являются одними из главных компетенций, необходимых предпринимателю [26].

Таблица – 22 – **Дескрипторы компетенции «Креативное мышление и инновативность»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– междисциплинарные знания; – знание механизмов действия стереотипов и способов минимизации их; – знание стадий творческого мышления; – знание способов развития креативности.	– навык генерирования большого количества идей за ограниченный промежуток времени; – навык предложения необычных идей; – навык придумывания новых идей, а не выполнять задачу быстро самым простым и очевидным способом; – навык детализации своих идей; – обучаемость.	– стремление к развитию; – открытость новому опыту и знакомствам; – готовность к экспериментам и риску; – активность; – проактивность; – осознанность.

Таблица – 23 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Креативное мышление и инновативность»**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не представляет идей, говорит, что это для него сложно/ или использует 1-2 фразы для трансляции мнения.	– представляет идеи шаблонными и общими фразами; – озвучивает стандартные варианты решения предложенных задач; – не задумывается о важности развития творческого мышления и инновативности.	– использует один-два интересных способа в презентации своей идеи; – предлагает 2-3 способа выполнения задачи, в том числе, один нестандартный; – знает свои стереотипы и/или как они влияют на его действия; – изучает опыт участия других проектах, мероприятиях, расширяющих их кругозор и опыт; – участвует в развивающих мероприятиях;	– легко обучается новому; – поддерживает концепцию LLL (обучение в течение всей жизни); – собирает и транслирует новые знания; – генерирует новые идеи; – представляет свои идеи творчески с использованием необычных элементов (фраз известных людей, картинок, метафор и т.д.) – выступает с новыми перспективными и продуманными предложениями и идеями; – предлагает выполнение

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
		– легко обучается новому.	задачи разными, в том числе, необычными способами; – знает свои стереотипы, как они влияют на его действия и предпринимает шаги для их ослабления; – участвует в проектах, мероприятиях, расширяющих его кругозор и опыт; – создает среду для выражения новаторских идей и инициатив членов команды.

Таблица – 24 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– увеличение количества идей, поданных за период; – рост количества идей, принятых к внедрению / реализованных идей; – участие сотрудника во внедрении новых подходов, технологий; – наличие экономического эффекта от поданных идей.	– отсутствие идей; – увеличение количества идей при сокращении количества идей к внедрению; – появление сопротивления при внедрении новых подходов, технологий.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Креативное мышление и инновативность»



Оценка

Для оценки креативного мышления и инновативности можно использовать различные методики:

1. Тест Э.П. Торренса для диагностики творческого мышления, в котором на основе трех субтестов получается качественные материалы для исследования.
2. Методика исследования отношения личности к инновациям Н.М. Лебедевой и А.Н. Татарко, измеряющей установки личности.

3. Опросник стилей реагирования на изменения (Т. Ю. Базарова и М. П. Сычевой): консервативный, инновационный, реактивный и реализующий.

4. Опросник «Большая пятерка» (Big 5) – открытость культуре, открытость опыту и индекс открытости.

Развитие

Чтение книг

Например,

- «Креативность: 31 способ заставить работать мозг» Автор: И.М. Намаконов.
- «Креативное мышление в бизнесе. Harvard business review».

Практика

- Используйте в работе техники креативности (стратегия Уолта Диснея, метод Киплинга, метод гирлянд ассоциаций и метафор, морфологический анализ и др.).
- Разрабатывайте несколько новых подходов решения проблемы, применяя одну или несколько техник креативности.
- Обсуждайте свои идеи / решения с другими.

Обучение на опыте других

Найдите в своём окружении творческого человека. Участвуйте совместно с ним в проектах, мероприятиях, анализируйте его предложения. Спрашивайте его о том, что вдохновляет пробовать новое, где он черпает идеи.

Развивающие проекты

- Получайте новый опыт и участвуйте в нестандартных проектах.
- Ищите и развивайте творческое хобби (рисование, лепка из глины, танцы и т.д.).

Развитие с применением цифровых технологий

- Применяйте в работе инструменты онлайн-визуализации. Например, Canva, Miro, Google Docs и другие.

Прогностическое / стратегическое мышление



понимание и оценка множественных вариантов будущего – возможное, вероятное и желаемое, чтобы создавать собственное видение будущего [39].

Компетенция «прогностическое / стратегическое мышление» выделяется среди ключевых компетенций устойчивого развития [74; 79, С.10; 85). В публикации «Цели образования в интересах устойчивого развития: задачи обучения» выделяются две отдельные компетенции: прогностическая «способность понимать и оценивать многообразные варианты будущего (возможного, вероятного и желательного), формировать собственное четкое представление о будущем, применять принцип предосторожности, оценивать возможные последствия действий, учитывать риски и происходящие изменения» и стратегического видения, которая определяется как «способность к коллективной разработке и осуществлению новаторских решений, направленных на повышение устойчивости на местном и более высоких уровнях» [79, С. 10]. Ориентация на будущее – так определяется в работе Lambrechts W., Mulà I., Ceulemans K., Molderez I. and Gaeremynck V. компетенция, включающая такие индикаторы, как понимание нелинейных процессов, мышление в различных временных масштабах, оценка последствий решений, ориентация на будущее и прогнозирование [45]. Taimur S., Sattar H. определяют стратегическую компетенцию как способность к развитию и внедрению инновационных коллективных действий, способствующих устойчивого развития на местном уровне и за его пределами [74]. В каталоге трансверсальных компетенций, стратегическое мышление представлено в паре с инновационным мышлением, которое помимо видения будущего, управления проектами в сложной среде еще включает нестандартное мышление [23].

Мы в своей работе разделяем эти две компетенций, не преуменьшая важности каждой из них для специалистов настоящего и ближайшего будущего. Мы считаем, что творческое и инновативное мышление в совокупности с прогностическим мышлением, высоким уровнем развития компетенций в области эмоционального интеллекта дает возможность человеку быстро адаптироваться в условиях так называемого BANI-мира⁵ и показывать высокие результаты деятельности в различных областях.

⁵ Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2020.04. (перевод авторский). URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Таблица – 25 – **Дескрипторы компетенции «Прогностическое и стратегическое мышление»**

Знания	Навыки	Установки / отношение
– знание стратегического менеджмента; – знания в области управления проектами; – знание стратегического управления финансами; – знания в области риск менеджмента.	– стратегическое управления; – управление проектами; – управление рисками; – управление финансами; – управление людьми; – управление временем.	– ориентация на развитие и на перспективу; – установка на формирование устойчивости личной, корпоративной, глобальной.

Таблица – 26 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Прогностическое и стратегическое мышление»**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не планирует, не видит важности стратегического планирования; – не имеет собственного представления о будущем; – никак не продумывает последствия принятия решения для бизнес-задач, общества, экологии.	– принимает стратегически важные решения на основе поверхностного анализа информации; – не принимает во внимание взаимосвязь явлений и процессов при планировании; – принимает решения, не уделяя внимания анализу возможных рисков; – не видит баланса между экономической выгодой принимаемых решений и их воздействием на общество и экологию; – не аргументирует свою позицию исходя из цели, не показывает понимание бизнеса и факторов, которые оказывают на него влияние.	– тратит много времени на анализ информации при принятии стратегически важных решений, упускает из виду часть фактов; – видит отдельные факторы, влияющие на достижение цели; – учитывает при планировании очевидные риски, без проведения дополнительного анализа; – ставит в приоритет решение текущих проблем, без ориентации на достижение перспективных целей; – понимает свои зоны роста и ориентирован на их развитие; – ведет бюджет личных доходов и расходов; – управляет личными финансовыми потоками; – проводит анализ внешней и внутренней среды для принятия	– имеет свое видение будущего; – разрабатывает план действий для достижения видения будущего и стратегии развития; – учитывает возможные риски и пути управления ими при формировании стратегии; – при решении задачи ориентирован на достижение результата, а не процесс; – знает индикаторы эффективности достижения целей; – определяет перспективные направления развития для себя, команды, компании; – владеет информацией о деловой среде и тенденциях рынка; – ведет бюджет доходов и расходов личный, команды/ структурного подразделения; – управляет личными, ко-

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
		стратегически важных решений; – при формировании видения будущего ориентируется на личные, корпоративные, социальные и экологические интересы.	мандными финансовыми потоками; – учитывает возможности внешней среды при принятии стратегических решений; – формирует видение с учетом интересов личных, корпоративных, социальных и экологических.

Таблица – 27 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– высокие показатели достижения стратегических целей подразделения и организации в целом; – выполнение планов подразделением и высокие показатели эффективности труда сотрудников; – низкий уровень текучести персонала; – высокие показатели закрытия вакансий из кадрового резерва; – высокие показатели в области подбора персонала (сроки, бюджет, конверсия); – низкий уровень абсентеизма.	– стратегические цели подразделения не достигаются, идет закрытие текущих проблем, без ориентации на перспективу; – планы сотрудников подразделения не выполняются; – низкие показатели производительности труда; – низкие показатели подбора персонала; – высокий уровень абсентеизма и текучести персонала.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Прогностическое / стратегическое мышление»



Оценка

Ассессмент центр с заданиями, в которых будет заложена необходимость проведения всестороннего анализа ситуации, генерации и оценки решений, управления рисками и принятия решения, учитывающего потребности участников, компании и общества в целом.

Развитие

Чтение

- «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски» Автор: Кеничи Омае.
- «Теория игр» Авторы: Авинаш Диксит, Барри Нейлбафф.
- «Книга решений. 50 моделей стратегического мышления» Авторы: Микаэль Крогерус и Роман Чеппелер.

Практика

- Проанализируйте свои долгосрочные цели / долгосрочные цели своего подразделения; проведите анализ целей с точки зрения влияния их достижения на Вас / Ваше подразделение; расставьте приоритеты и составьте план их достижения с промежуточными точками контроля.
- Определите важную для себя / подразделения долгосрочную цель (2-3 года); создайте mind map / road map ее достижения с этапами, ресурсами, рисками и возможностями.
- Проводите мониторинг внешней среды и составляйте прогноз изменения факторов влияния на ваши личные цели и цели команды в текущее время и в будущем.
- При принятии решений ориентируйтесь в первую очередь на перспективное будущее, а не на решение текущих проблем.

Проводите встречи с членами команды для обсуждения вопросов стратегического планирования

- Какие ресурсы и возможности есть у членов команды для достижения долгосрочной цели?
- Какие у команды есть сильные стороны, на которые можно опереться при достижении цели и зоны роста, нуждающиеся во внимании при развитии ее потенциала?
- Какие пути достижения цели есть у команды, и какую из них выбрать с учетом ресурсов, вероятных рисков и возможностей управления ими?

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько Вам удастся составить стратегический план (личный, подразделения) в соответствии с имеющимися возможностями, рисками их достижения?
- Насколько поставленная Вами стратегическая цель / видение будущего соответствует общественным ожиданиям / целям компании?

Развивающие проекты

- Включайтесь в работу над стратегически важным и долгосрочным проектом, при управлении таким проектом привлекайте к работе и менторскому сопровождению людей, обладающих развитым стратегическим мышлением.



проявляется в комплексном восприятии предметов, явлений, задач и процессов, с учетом их взаимосвязи, обуславливающих причин и следствий, в идентификации и анализе всех соответствующих подсистем в различных областях (люди, планета, прибыль) и дисциплинах, включая их границы [85].

В настоящее время происходят интенсивные во многих сферах жизни, которые характеризуются динамичностью, сложностью, непредсказуемостью, отсутствие очевидных связей. В таких условиях невозможно понять сущность ситуации, рассматривая ее отдельные элементы, важно видеть, по возможности, все факторы и причинно-следственные связи. Именно это позволяет делать высокий уровень развития системного мышления. Как отмечает Ulrich W., управление, ориентированное на будущее, вызывает фундаментальные когнитивные и методологические трудности, и никакой системный подход не может их устранить, но он может внести большой вклад в понимание того, что делать и куда двигаться [77]. Skaržauskienė A. указывает, что применение принципов системного мышления не может гарантировать успех организации, но может быть полезным средством или постоянной формой деятельности при решении концептуальных проблем [71]. В работе Schuler S. и др. системное мышление рассматривается как ключевая компетенция в образовании для устойчивого развития, так как оно помогает студентам понять сложность и динамику природных, социальных и экономических систем [66].

Системное мышление включают в ключевые компетенции для устойчивого развития [74; 64; 45]. Согласно исследованию американских ученых Wiek A., Withycombe L. Redman C.L. системное мышление является одной из пяти ключевых компетенций устойчивого развития [85]. В исследовании Rieckmann M. выделено девятнадцать компетенций, среди которых важное место занимает раскрываемая нами ниже компетенция [64]. Lambrechts W. и его коллеги выделяют кластер компетенций, который называют «системная ориентация» [45]. При изучении ключевых компетенций в области предпринимательства Ploum L. и его коллеги включают в шесть ключевых компетенций системное мышление [61].

Важность системного мышления для специалиста XXI века отмечается в рамках соответствующей концепции компетенций, что подчеркивается усложнением как дисциплинарных, так и организационных систем [35]. В ФГОС ВО (3++) в группу универсальных компетенций включено системное и критическое мышление (УК-1), которое расшифровывается как «способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач».

Системное мышление – компетенция, которую не так просто оценить, а еще сложнее развивать, но она, как указывалась выше, помогает видеть сходство и различия разных системы, понимать взаимосвязь между элементами, и, как следствие, определять пути решения существующих проблем.

Таблица – 28 – **Дескрипторы компетенции «Системное мышление»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– знание структуры и роли элементов системы, причинно-следственных связей; – знание о внутренних и внешних факторах, влияющих на систему; – знание как система изменяется во времени.	– синтетическое мышление; – динамическое мышление; – навык отделения частного от второстепенного; – навык визуализации проблемы / ситуации / решения.	– изучение окружающего мира; – готовность решать новые проблемы, предлагать решения; – проактивность; – осознанность.

Таблица – 29 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Системное мышление»**

Компетенция отсутствует/ не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не анализирует факторы, влияющие на проблему / ситуацию; – не задумывается о наличии причинно-следственных связей; – не понимает, как отдельные проблемы могут иметь отношение к более объемным проблемам / другим проблемам.	– испытывает сложности при анализе информации; – определяет 1-2 фактора, влияющих на проблему / ситуацию; – путается при определении причинно-следственных связей (или не видит их совсем).	– видит отдельные факторы, влияющие на проблему / ситуацию; – понимает некоторые причинно-следственные связи; – определяет подсистемы в отдельных областях и дисциплинах; – фрагментарно определяет, как отдельные проблемы могут иметь отношение к более объемным проблемам/ или другим проблемам.	– видит части системы, структуру и взаимосвязь элементов; – показывает понимание взаимосвязей причин и следствий; – идентифицирует подсистемы в различных областях и дисциплинах; – видит ситуацию в разных плоскостях и ракурсах; – показывает понимание того, как отдельные проблемы могут иметь отношение к более объемным проблемам системы; – создает ментальные модели реальности.

Таблица – 30 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– разработан целостный план деятельности; – четко знает свои цели, цели подразделения и компании; – принятые решения обоснованы и аргументированы.	– отсутствует целостный план деятельности; – нет четкого понимания целей личных, подразделения и компании; – принятые решения не обоснованы.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Системное мышление»



Оценка

Для оценки системного мышления подойдет Ассессмент центр. Для работы можно предложить анализ кейсов, в которых нужно учесть влияния различных факторов, увидеть причинно-следственные связи и риски. Также во время презентации той или иной идеи можно оценить, насколько полно человек представляет ее, как структурирует и систематизирует информацию.

Достаточно популярны для оценки системного мышления тесты, которые предполагают, что нужно искать закономерности в логических последовательностях и различных схемах, анализировать таблицы с цифрами и графики, а также взаимосвязи между элементами.

Развитие

Чтение книг

Например,

- «Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию» Автор: У. Детмер.
- «Искусство системного мышления» Автор: Дж. О'Коннор.

Практика

- Проводите системную оценку ситуации, используя один или несколько инструментов анализа (например: интеллектуальные карты, SWOT-анализ, PESTEL-анализ и др.).
- Выявляйте корневые причины проблемы (выбрав наиболее сложную проблему, которая решается в настоящий момент или которую предстоит решить) при помощи одного или нескольких инструментов (диаграммы Исикавы, техники «5 Почему» и др.).

Обучение на опыте других

- Отслеживайте интервью ТОП-менеджмента, анализируя, на что обращают внимание руководители, какие аспекты внешней ситуации учитывают в своих выводах.

- Спрашивайте других, какие источники информации они используют для принятия решений, выбирая наиболее полезные.
- Наблюдайте за теми, кому удаётся целостно видеть ситуацию и выявлять корневые причины, анализируя их ход мыслей, выводы. Просить их поделиться приёмами и инструментами, которые помогают им целостно оценивать ситуацию. Использовать их приёмы на практике.
- Найдите среди знакомых тех, кому удаётся предотвращать повторяющиеся проблемы.
- Попросите своих знакомых или коллег поделиться опытом принятия решений:
 - a) на что они обращают внимание при оценке проблемы;
 - b) какие инструменты для принятия решения используют;
 - c) сколько вариантов решений рассматривают;
 - d) по каким критериям выбирают решение и т.д.

Развивающие проекты

- Изучайте методы оценки экономической целесообразности решений и применяйте их на практике (не менее 10 раз, пока не будет уверенности в применении инструмент).
- Изучайте инструменты для принятия решений (например, дерево решений). Применяйте на практике (не менее 10 раз, пока не будет уверенности в применении инструмент).



понимание и формирование потребности в информации, организация поиска, различение и фильтрация ее по важности, а также знание, как максимизировать когнитивное функционирование, используя различные инструменты и методы.

Развитие технологий, распространение цифровых коммуникаций способствует появлению новых возможностей распространения информации и необходимости ее отбора и оценки с точки зрения достоверности, объективности, значимости и безопасности. Управление информацией становится одной из основных надпрофессиональных компетенций современного специалиста, которая сочетает в себе когнитивные и цифровые навыки обработки информации [35; 51].

Компетенция «управление информацией» включены в рамочные конструкции компетенций большого числа международных исследований. Например, в структуре ключевых навыков трудоустройства в XXI веке, сформулированных Конференционным советом Канады (Conference Board of Canada) представлены: фундаментальные (общение, управление информацией, вычисление, мышление и решение проблем), навыки личностного управления (позитивное отношение и поведение, ответственность, адаптируемость, непрерывное обучение, сохранение безопасности в работе), навыки командной работы [26]. В практико-ориентированные модели компетенций также входит «управление информацией». Компания Hudson представила «Модель компетенций «5 + 1», которая включает 5 компетенций, включающих комплекс навыков: управление информацией, управление людьми, управление задачами, межличностное управление и личностное управление, плюс дополнительная компетенция – экспертные (технические) знания по специальности, включающие специальную техническую подготовку и навыки [6].

Тем не менее, в большинстве зарубежных научных работ и международных фреймворках выделяется отдельно компетенция «критическое мышление». Так, критическое мышление является одной из ключевых в концепции компетенций устойчивого развития (Lambrechts, и другие, 2013; Rieckmann, 2012; Taimur, Sattar, 2019; UNESCO, 2017, С. 10; Wiek и другие, 2011, р. 204) [45; 64; 74; 79; 85]. Компетенция, по мнению исследователей, заключается в «способности подвергать сомнению нормы, практику и мнения; размышлять о собственных ценностях, восприятию и действиях; и занимать определенную позицию в дискурсе устойчивого развития» [74, С. 6]. Авторы, разрабатывающие концепцию компетенций XXI века, также определяют «критическое мышление» среди необходимых для достижения успеха на современном рабочем месте (Compétences du 21e Siècle, 2016; Finegold, Notabartolo, 2010; Soland, Hamilton, Stecher, 2013) [26; 35; 72]. Авторы вкладывают в суть по-

нтия важные для современного специалиста навыки – управление проектами, решение проблем, применение цифровых ресурсов и инструментов, при реализации которых необходимо мыслить критически, то есть «оценивать информацию и аргументы, выявлять тенденции и устанавливать связи, владеть знаниями и применять их в реальных ситуациях» [26, С. 22]. Среди универсальных компетенций, согласно действующим в РФ ФГОС 3++ выделяется компетенция «системное и критическое мышление», понимаемая авторами стандарта как «способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач»⁶. На наш взгляд, все-таки речь в данном определении идет о критическом мышлении, которое подразумевает анализ, синтез и оценку информацию для ее эффективного применения [74; 73; 18]. Критическое и новаторское мышление также упоминаются в списках трансверсальных компетенций, определяемых учеными [78].

Также, авторы концепции компетенций XXI века рассматривают информационную грамотность как способность обрабатывать информацию. В работе Finegold D., Notabartolo A. S. обсуждается, что информационная грамотность в XXI веке являются значимыми предикторами успеха в образовании, трудоустройстве и участии в общественно значимой деятельности [35, С.14].

Мы включаем критическое мышление в компетенцию «управление информацией», так как оно подразумевает обработку и осмысление уже собранной или полученной информации в качестве руководства к действиям и решениям [73]. В то время как управление информацией подразумевает еще и осознанное формирование потребностей в информации, выбор инструментов и источников ее сбора и организацию поиска.

Таблица – 31 – **Дескрипторы компетенции «Управление информацией»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– знание инструментов поиска и обработки информации, в том числе цифровых; – ориентирование в источниках информации; – знание алгоритма критического анализа, синтеза и оценки информации; – знание приемов аналитической работы с текстовой и числовой информацией.	– понимание смыслов; – навыки определения потребности в информации; – навыки поиска информации; – критическое мышление (навыки анализа, синтеза и оценки информации); – принятие решений	– стремление к развитию; – терпимость к отличным от своей точкам зрения; – бдительность и организованность; – любознательность; – настойчивость; – уверенность в себе

⁶ Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/151/150/24>

**Таблица – 32 – Поведенческие индикаторы компетенции
«Управление информацией»**

Компетенция отсутствует/ не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– с трудом ориентируется в предлагаемой простой информации; – воспринимает все данные как несвязанные между собой; – находит лишь буквальные совпадения данных; – путается в деталях, не понимает сути информации и отраженной в ней проблемы.	– сопоставляет простую имеющуюся информацию, делает выводы; – предлагает однотипные решения, в основном опирающиеся на опыт, а не на данные; – понимает смысл простой информации и данных; – видит очевидные причинно-следственные связи; – испытывает эмоциональный дискомфорт при необходимости поиска и отбора информации с применением незнакомых инструментов/ источников.	– интегрирует информацию из различных источников; – находит и фильтрует информацию под запрос, адекватно использует ее; – анализирует информацию и делает выводы, влияющие на решение; – участвует в подборе и анализе дополнительных данных; – использует визуализацию, которая частично помогает в решении проблемы; – проводит простой анализ данных с применением цифровых инструментов.	– формирует запрос на информацию в зависимости от контекста и задачи; – быстро определяет источники поиска и подбора необходимой информации; – определяет, обрабатывает и ранжирует данные в цифровой среде для решения задачи; – использует цифровые инструменты для оперативного решения задач анализа, синтеза и оценки информации; – определяет более глубокое значение, или значение того, что выражается; – определяет информационные пробелы при решении задач и инициирует действия по их устранению; – быстро предлагает решение с учетом всех имеющихся факторов; – делает обоснованные выводы и принимает решения на основе критического мышления; – аргументирует принятые решения.

Таблица – 33 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– подобранная информация необходима и достаточна для принятия решений; – высокие показатели эффективности работы по всему спектру задач; – ответственность; – творческий подход.	– ошибки при интерпретации информации и недостоверность данных; – низкие показатели эффективности работы по отдельным задачам; – равнодушие.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Управление информацией»



Оценка

1. Тесты когнитивных способностей: вербальные, аналитические, числовые.
2. Ассесмент центр.
3. Проектная групповая и индивидуальная работа.

Развитие

Чтение:

- «Принципы пирамиды Минто» Автор: Б. Минто.
- Серия «Одноминутный менеджер». Автор: К. Бленчард.
- «Тайм-менеджмент» Авторы: Г. Архангельский, С. Бехтерев, М. Лукашенко, Т. Телегина.

Практика

- Анализируйте, какую информацию Вы учитываете, а на что Вам стоит обратить более пристальное внимание:
 - а) Удаётся ли Вам оценить ситуацию «глазами» других?
 - б) Насколько Вам удаётся подобрать и провести анализ информации, выявлять корневую проблему и на что стоит обратить внимание в будущем?
 - с) Насколько Вам удаётся находить нестандартные решения?
 - д) Готовы ли Вы к применению цифровых технологий анализа данных, и какие инструменты используете для оценки информации?
- Проанализируйте решения, которые Вы принимали за последний год. Оцените, насколько Вам удалось спрогнозировать риски и предотвратить их. Выделите общее между теми рисками, которые Вам удалось учесть и теми, которые Вы упустили из внимания. Запишите для себя выводы на будущее.

Обучение на опыте других

- Найдите среди знакомых тех, кому удаётся принимать эффективные решения.
- Попросите их поделиться опытом принятия решений:
 - a) На что они обращают внимание при оценке проблемы?
 - b) Какие источники информации для последующего анализа используют?
 - c) Какие инструменты анализа, синтеза и оценки информации применяют?
 - d) Сколько вариантов решений рассматривают?
 - e) По каким критериям выбирают решение?



Кластер «Коммуникативные компетенции»

Кластер объединяет компетенции, связанные с коммуникативным поведением, приводящим к прогрессивным результатам взаимодействия с другими людьми.

Коммуникации – то, благодаря чему человек учится, совершает открытия, делится своими идеями. Под коммуникативными компетенциями современного специалиста мы понимаем способность человека быть эффективным в любой ситуации общения, выбирать уместную модель речевого поведения, убеждать и оказывать влияние, общаться уверенно и спокойно, проявлять навыки активного слушания и использовать жесты и паузы, говорить на иностранных языках.

Мы выделяем в данном кластере только две компетенции:

- 1) общая коммуникативная компетенция,
- 2) мультиязычность и мультикультурность.

В то же время, необходимо отметить, тесную связь коммуникативных дескрипторов и проявление их в поведенческих индикаторах других компетенций: взаимодействие с людьми, ориентация на клиента, компетенции в области эмоционального интеллекта, медиакомпетенция. Это еще раз подтверждает важность эффективных коммуникаций при решении широкого спектра задач современного специалиста, их сквозную актуальность и необходимость развития и совершенствования.

Таблица – 34 – **Компетенции кластера, описание и основные дескрипторы**

Компетенция	Описание	Основные дескрипторы
Общая коммуникативная компетенция	Общительность и отзывчивость, способность производить связное устное и письменное высказывание, готовность получать максимальные результаты от переговоров и поддерживать хорошие отношения с партнерами, в том числе в ситуации конфликта точек зрения.	- установление контакта; - навыки активного слушания; - навыки презентации; - грамотная письменная и устная речь; - ведение переговоров.
Мультиязычность и мультикультурность	Свободное владение английским и знание второго языка, понимание национального и культурного контекста стран-партнеров, понимание специфики работы в отраслях в других странах [3].	- знание иностранного языка; - навыки межкультурных коммуникаций.

Общая коммуникативная компетенция



общительность и отзывчивость, способность производить связное устное и письменное высказывание, готовность получать максимальные результаты от переговоров и поддерживать хорошие отношения с партнерами, в том числе в ситуации конфликта точек зрения.

На современном рынке труда происходят глобальные перестановки и изменения, исчезает множество профессий и на смену им приходят новые, ориентированные на применение информационных технологий. В эпоху «умных» машин, одним из конкурентных преимуществ специалистов становится способность эффективно взаимодействовать с другими людьми, непосредственно или посредством современных технологий, быть уверенным и высказывать свою позицию, слушать и убеждать, использовать навыки активного слушания.

Компетенции и навыки в области коммуникаций так или иначе отражены во всех концепциях к набору и сути непрофессиональных компетенций⁷ [3; 26; 65; 75]. Авторы концепции компетенций специалиста XXI века включают в коммуникативную компетенцию «овладение цифровыми, письменными и устными коммуникациями, подходящими для различных аудиторий» [26, С. 22]. В книге Ehlers U. D коммуникативная компетенция раскрывается, как не только совокупность языковых навыков, но и включает «аспекты дискурса, диалога и стратегического общения, которые способствуют успешному общению человека в соответствии с ситуацией и контекстом» [32, С. 88].

Таблица – 35 – **Дескрипторы общей коммуникативной компетенции**

Знания	Навыки	Установки / отношение
– знание психологии коммуникаций; – знание основ делового этикета и деловых коммуникаций; – знание родного языка.	– грамотная письменная и устная речь; – установление контакта; – навыки активного слушания; – навыки презентации; – ведение переговоров.	– стремление к развитию; – эмпатия; – открытость к критике; – сотрудничество и консенсус.

⁷ Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/151/150/24>

Таблица – 36 – Поведенческие индикаторы общей коммуникативной компетенции

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не соблюдает делового этикета; – косноязычен; – проявляет агрессию/ апатию в коммуникации; – избегает публичных выступлений.	– соблюдает нормы и правила коммуникаций; – испытывает сложности при взаимодействии с новыми людьми; – доброжелателен; – готовит простую письменную презентацию, по стандартной предложенной схеме; – соблюдает образец письменной коммуникации; – недостаточно точно передает свою точку зрения письменно/устно; – перебивает, не всегда дослушивает и принимает точку зрения и мысли собеседника.	– соблюдает деловой этикет; – ориентирован на сотрудничество; – доброжелателен; – ясно и четко излагает свои мысли по заранее подготовленной структуре; – готовит письменную презентацию в соответствии с целью выступления, формальными требованиями к ее структуре и содержанию; – грамотно говорит и пишет; – приводит простые аргументы и контраргументы; – вызывает сложность перестроение презентации при изменении аудитории слушателей.	– выстраивает хорошие отношения с людьми; – говорит ясно, четко и уверенно доносит информацию и приводит нестандартные аргументы; – грамотно пишет и говорит; – передает информацию понятными и простыми для получателей способами; – легко вступает в контакт; – вызывает доверие у аудитории; – эффективно передает идеи; – легко усваивает и синтезирует информацию; – четко и ясно задает вопросы; – проявляет доброжелательность к другим; – применяет техники активного слушания; – эффективно выражает свои идеи в письменном виде.

Таблица – 37 – Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– высокие показатели скорости бизнес-процесса за счет эффективных коммуникаций с другими подразделениями; – высокая скорость принятия решений; – высокая скорость и эффективность реакций на запросы; – низкие показатели социальной напряженности в коллективе; – высокие показатели эффективности реализации командных проектов.	– ошибки в принятии решений из-за отсутствия понимания рыночной ситуации в смежных областях; – высокие показатели социальной напряженности в коллективе; – низкая скорость и эффективность реакций на запросы.



Оценка

1. Ассесмент центр, Оценка 360 градусов.
2. Опросные методики – самооценки и оценки коммуникативных компетенций являются самым распространенным методом.
3. Оценка компетенции во время групповой проектной работы, где предусмотрена необходимость вести переговоры, аргументировать, готовить письменную и устную презентацию работ на различных этапах проекта.
4. Групповая дискуссия.
5. Интервью по компетенциям.

Развитие

Чтение

- «Психология влияния» Автор: Р. Чалдини.
- «Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса» Автор: К. Галло.

Видео:

- Публичные выступления. Секреты успешного спикера.
- Ted Talks. Как говорить так, чтобы другим хотелось слушать.

Практика

- Используйте возможности развития компетенции в бытовых ситуациях, например, договаривайтесь о скидках в магазине, выступайте на родительских собраниях и др.
- Смотрите дебаты с известными политиками, как отечественными, так и зарубежными. Анализируйте удачные и неудачные приёмы, применяйте их.
- Обсуждайте профессиональные темы в социальных сетях.
- Играйте в игры, которые помогают развивать коммуникацию (Крокодил, Активити).

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько уверенно Вы транслируете свои идеи?
- На какие темы / вопросы Вы говорите неуверенно?
- Какие приёмы (слова, фразы) помогают Вам сделать своё выступление уверенней?
- Что они могут сказать о Вашем голосе, жестах, энергетике, манере подачи материала, общем визуальном впечатлении от Ваших выступлений?
- Насколько Ваши аргументы были понятны окружающим?
- Как быстро Вы подбираете аргументы, насколько они разнообразны?
- Удаётся ли Вам удерживать внимание собеседников на своих предложениях?
- Используете ли Вы разные стили убеждения?

– Насколько ясно, полно, интересно объясняете свои идеи, насколько убедительно их аргументируете?

– Удаётся ли Вам «продавать» идеи, гибко подбирая аргументы с учётом интересов собеседника?

– Насколько быстро Вы можете найти новые доводы на возражения?

Развивающие проекты

– Выводите себя из «зоны коммуникативного комфорта».

– Инициативно участвуйте в разных проектах, где требуется договариваться с другими, презентовать идеи, выступать на публике. Помните, что коммуникации развиваются на практике.

Мультиязычность и мультикультурность



предполагает свободное владение английским и знание второго языка, понимание национального и культурного контекста стран-партнеров, понимание специфики работы в отраслях в других странах [3].

Мультиязычность является той компетенцией, которая помогает адаптироваться к рынку труда и использовать максимум имеющихся возможностей для самореализации. Мультикультурность, в свою очередь, способствует общественному развитию, обеспечению и сохранению мира и безопасности, основанных на понимании культурных особенностей и уважении отличным от своих ценностей и взглядов. На наш взгляд, в настоящее время, когда наблюдается политическая и социально-экономическая нестабильность важность компетенции «мультиязычность и мультикультурность» становится наиболее явной. Ценность человека, его культуры и взглядов определяет мировую стабильность, знание языков позволяют эффективно взаимодействовать с другими людьми в разных странах. Формирование компетенции во время обучения в университете и поддержание ее основ во время профессиональной деятельности формируют образ мышления и ценности, которыми человек будет руководствоваться в течение жизни.

Межкультурная компетенция встречается в перечне глобальных компетенций, и понимается как «способность исследовать местные, глобальные и межкультурные проблемы, понимать и ценить точки зрения и мировоззрения других, а также участвовать в открытом, уместном и эффективном взаимодействии с людьми из разных культур. Это включает в себя признание динамики власти и способность разрешать конфликты» [58, С.212]. В Европейском фреймворке «Компетенции для демократической культуры» рассматриваемая нами компетенция звучит как «открытость к культурной инаковости и другим верованиям, мировоззрениям и практикам» [27, С. 11]. Суть компетенции несколько отлична от трактовки в перечне глобальных компетенций PISA, так как она не включает активных действий и больше обозначена мировоззренческие категории, ключевое в этой трактовке: открытость к людям, которые отличаются от вас, чувствительность, любопытство и готовность взаимодействовать с другими людьми и другими взглядами на мир [27, С. 12]. Мультиязычность, как часть коммуникативных компетенций специалиста посвящен также определяется в числе трансверсальных компетенций демократической культуры как важные для выполнения функции посредника с носителями разных языков [277].

**Таблица – 38 – Дескрипторы компетенции
«Мультиязычность и мультикультурность»**

Знания	Навыки	Установки / отношение
– знание иностранного языка; – мультикультурная осведомленность; – знание глобальных проблем.	– навыки построения эффективных коммуникаций на иностранном языке; – навыки межкультурных коммуникаций.	– стремление к развитию; – доброжелательность; – открытость; – лояльность; – гибкость.

**Таблица – 39 – Поведенческие индикаторы компетенции
«Мультиязычность и мультикультурность»**

Компетенция отсутствует/ не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не внимателен к людям к отличных от него по ценностям, взглядам и т.д.; – закрыт / недоброжелателен с людьми отличных от его культур; – не владеет ни одним иностранным языком на элементарном уровне; – не заинтересован в развитии языковых навыков.	– не понимает, как эффективно выстроить общение с разными аудиториями и в разных ситуациях; – не распознает невербальных сигналов коммуникации; – владеет иностранными языками на элементарном уровне; – открыт к коммуникациям с людьми различных культур, взглядов и др.	– подстраивает коммуникации с другими под ситуацию и цель, с трудом адаптирует ее под аудиторию; – понимает наличие лингвострановедческих особенностей иностранных культур; – открыт и доброжелателен в коммуникациях с различными людьми; – включается в межкультурные коммуникации; – активно слушает и уважительно относится к ценностям и правилам своей и других культур; – владеет одним иностранным языком на среднем уровне.	– свободно общается на иностранном языке / нескольких языках; – применяет знания лингвострановедческих особенностей иностранных культур; – понимает особенности других людей и проявляет готовность к сотрудничеству; – выстраивает эффективные межкультурные коммуникации; – строит свою речь и коммуникации в соответствии с аудиторией, ситуацией и целью; – проявляет навыки активного слушания; – признает и уважительно относится к ценностям своей и других культур; – признает и уважает точки зрения людей с отличными от своих ценностями и взглядами.

Таблица – 40 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– в совершенстве владеет 1 и более иностранных языков и применяет свои знания в работе; – межкультурные конфликты в коллективе отсутствуют; – работает с партнерами и коллегами в разных странах и из разных стран; – высокие и растущие показатели эффективности командной работы при обеспечении разнообразия ее состава.	– знания иностранных языков отсутствуют; – в коллективе случаются межкультурные конфликты; – низкая эффективность работы команды, члены которой имеют различия в ценностях, взглядах, уровне образования, статусе, возрасте и т.д.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Мультиязычность и мультикультурность»



Оценка

1. Тесты владения иностранными языками;
2. Опросники межкультурной компетентности.
3. Ассессмент центр в группе с кадровым разнообразием (возраст, пол, национальность и т.д.).

Развитие

Чтение

- «Культурный код: Как мы живем, что покупаем и почему» Автор: Р. Клотер.
- «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно» Автор: Л. Кинг.

Практика

- Смотрите фильмы на оригинальном языке.
- Общайтесь с носителями других культур / языков.
- Путешествуйте в пределах своей страны и за границей.
- Пробуйте блюда различной кухни.
- Составляйте речевые шаблоны для общения с разными собеседниками.

Запрашивайте обратную связь у других

- Удастся ли Вам строить свою речь в соответствии с аудиторией, ситуацией и целью?
- Удастся ли Вам активно слушать других?

- Удастся ли Вам признавать и уважительно относиться к ценностям своей и других культур?
- Признаете и уважаете ли Вы точки зрения людей с отличными от своих ценностей и взглядами?

Развивающие проекты

- Участвуйте в проектах, где есть представители разных культур, разного возраста.
- Пройдите курсы или марафон по изучению иностранного языка.



Кластер «Цифровые компетенции»

Кластер объединяет компетенции, связанные с эффективным применением цифровых технологий для решения профессиональных и личностно ориентированных задач.

XXI век – век интенсивного развития технологий. Наступила цифровая эпоха развития экономики и всех сфер жизнедеятельности человека. Ежедневно увеличивается число активных пользователей информационно-коммуникационными технологиями. По статистике, на начало 2020 года число интернет-пользователей в России составило более 118 миллионов (81% населения)⁸, при этом значение пятилетней давности – 80,5 миллионов человек⁹. С широким распространением цифровых технологий большое значение приобретает развитие цифровых компетенций. Цифровые компетенции являются частью надпрофессиональных компетенций специалиста и включают способность применять информационно-коммуникационные технологии, программирование и создание контента на основе цифровых технологий, а также коммуникации и управление информацией через применение информационных ресурсов.

Целый ряд проводимых международных исследований навыков и компетенций XXI века показывают тесную взаимосвязь развития цифровых компетенций (в большинстве трактовок: навыки ИКТ) и развития других надпрофессиональных / мягких / ключевых компетенций специалистов (например, International Labour Office, 2019; OECD, 2020; Pierre et al.(World bank), 2014; Singh J (UNESCO), 2016) [41; 56; 60; 69]. Так, в обзоре Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) ключевые навыки взрослых организованы в кластеры: когнитивные навыки (грамотность, умение считать и решать проблемы), технологические навыки (навыки ИКТ), взаимодействие, обучение, организация и планирование, а также физические навыки/ двигательная активность [56]. Мы включаем цифровые компетенции в один из кластеров важных для современного специалиста для эффективности на рынке труда.

⁸ Digital 2020: global digital overview (january, 2020) url: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

⁹ Число пользователей интернета в РФ в 2015 году выросло на 9,2% - до 80,5 млн человек. URL: <https://tass.ru/ekonomika/3199359>

Таблица – 41 – **Компетенции кластера, описание и основные дескрипторы**

Компетенция	Описание	Основные дескрипторы
Медиакомпетенция	Критическое оценивание и разработка контента, анализ, оценка и создание сообщений в разных видах медиа, жанрах и новых медиаформах.	– поиск, анализ, оценка и создание сообщений в различных медиа.
Взаимодействие с цифровыми системами и технологиями (Программирование / ИИ, моделирование/ дизайн/ робототехника)	Настраивание роботов и системы искусственного интеллекта под выбранные задачи [3].	– программирование; – технологическая инновативность; – творческое использование цифровых технологий.
Общая техническая компетенция	Эффективная работа в цифровой среде, владение цифровыми инструментами и технологиями.	– цифровая безопасность; – операционные технические навыки.



критическое оценивание и разработка контента, анализ, оценка и создание сообщений в разных видах медиа, жанрах и новых медиаформах.

Одной из ключевых цифровых компетенций специалиста XXI века, развивающейся и расширяющейся с точки зрения содержательного наполнения параллельно с развитием технологий является медиакомпетенция, которая чаще всего раскрывается в научных исследованиях, как медиаграмотность.

Медийнограмотный человек способен находить, анализировать и производить информацию для достижения конкретных результатов таков общий подход к определению понятия, сформированный участниками конференции по медиаграмотности, прошедшей в США в 1992 году [16]. В результате данной конференции было установлено, что основная цель медиаграмотности – «критическое отношении автономии ко всем средствам массовой информации», а ключевые акценты в обучении медиаграмотности включают «информированное гражданство, эстетическую оценку и самовыражение, социальную защиту, самооценку и потребительскую компетентность» [16, С. 9]. Согласно Европейского подхода к медийной грамотности в цифровой среде, сформулированного в Европейской комиссией в 2007 году, медиаграмотность определена как «способность получать доступ к СМИ, понимать и критически оценивать различные аспекты медиа и медиаконтента и создавать коммуникации в различных контекстах» [33].

Если взять во внимание объем доступных в цифровом виде средств массовой информации большое значение приобретает способность критически мыслить и управлять тем контентом, который мы получаем, анализировать, оценивать и эффективно использовать. Silverblatt (2014) отмечает, что «медиаграмотность способствует развитию навыков критического мышления, которые позволяют людям самостоятельно выбирать:

- 1) какое медиапрограммирование выбрать;
- 2) как интерпретировать информацию, которую они получают по каналам массовой коммуникации» [68, С. 3].

Кроме того, при развитии медиаграмотности, у специалиста происходит развитие коммуникативных компетенций и взаимодействия с людьми и способностей принятия решения [40].

Таблица – 42 – **Дескрипторы компетенции «Медиакомпетенция»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– цифровой этикет и авторское право; – копирайтинг; – специфика функционирования различных типов СМИ; – языковые и медийно-информационные знания.	– поиск, анализ, критическая оценка медиаконтента, создание сообщений в самых различных медиа; – навыки работы с текстом и визуальными данными; – навыки преподнесения информации в цифровой среде.	– ориентация на развитие; – гибкость; – осознанность; – самовыражение; – толерантность.

Таблица – 43 – **Поведенческие индикаторы компетенции «Медиакомпетенция»**

Компетенция отсутствует/ не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не участвует в медиакommunikациях	– ограниченно использует медиа потенциал для развлечения, обучения и повседневной жизни; – не проводит анализ и оценку качества, уместности и надежности медиаконтента, не создает собственных сообщений; – суждения в медиа контексте зависят от внешних факторов влияния; – не понимает влияния совокупности факторов на медиа контент; – не владеет и не интересуется вопросами авторского права; – испытывает сложности при присоединении к виртуальным сообществам и коммуникациях с его членами.	– вырабатывает независимые суждения о медиаконтенте; – взаимодействует уверенно с различными медиа; – участвует в виртуальных сообществах; – использует медиа потенциал для развлечения, обучения и повседневной жизни; – анализирует и оценивает информацию, имея дело с рекламой в СМИ; – творчески использует медиа и преподносит информацию для личных целей; – понимает совокупность факторов, влияющих на медиа контент (технологических, политических, экономических, социальных); – ориентируется в социокультурном контексте медиаконтента.	– уверенно использует интернет-сервисы и работает с новыми медиа при решении задач; – формирует информационные потребности и находит необходимые данные в цифровой среде; – формирует стратегию маркетинга в социальных сетях; – создает и организует деятельности виртуальных сообществ; – создает контент в новых медиа под задачу; – анализирует существующий контент и оценивает его качество и надежность и уместность данных; – понимает совокупность факторов, влияющих на медиа контент (технологических, политических, экономических, социальных); – понимает экономику медиа; – понимает в вопросах авторского права.

Таблица – 44 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– для решения задач подразделения и компании применяется широкий спектр медиа; – увеличение числа подписчиков в социальных медиа; – снижение числа отписок в социальных медиа; – рост показателей вовлеченности аудитории, в том числе: темпы роста аудитории, охвата, прочтений, «лайков» (уровень привлекательности), комментариев (уровень общительности) в социальных медиа; – рост трафика и конверсии клиентов из социальных медиа.	– медийные технологии для решения профессиональных задач не используются; – показатели вовлеченности аудитории, трафика и конверсии клиентов из социальных медиа низкие, либо снижаются.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Медиакомпетенция»



Оценка

1. Тесты по медиаграмотности и цифровой грамотности.
2. Онлайн Ассессмент центр с акцентом на задачи по оценке цифровых компетенций и медиакомпетенции.

Развитие

Чтение

- «Формирование медиа-дискурсивной компетенции» Автор: Елена Емельянова.
- «История и теория медиа» Авторы: А.А. Новикова, И.В. Кирия.

Практика

- Метод «тематического поиска» (самостоятельный поиск информации по определенной теме, тематика запросов связана с медийной и информационной грамотностью в современном обществе).
- Метод анализа текста (семиотический анализ, в результате которого идентифицируются коды и символы различных медийных жанров).

Запрашивайте обратную связь у других

- Насколько представляемый Вами в медиаконтент интересен и актуален для аудитории?
- Насколько убедительны Ваши сообщения?

- Какой контент будет интересен вашей аудитории?
- Насколько выбранная Вами стратегия продвижения в социальных медиа соответствует поставленной цели?

Обучение

- Курсы SMM (маркетинг в социальных сетях).
- SMR (рекрутинг в социальных сетях).

Развивающие проекты

- Разработка эффективной кампании социальной рекламы для определенной аудитории.

Взаимодействие с цифровыми системами и технологиями: программирование, искусственный интеллект, моделирование, дизайн, робототехника



настраивание роботов и системы искусственного интеллекта под выбранные задачи [1].

Развитие искусственного интеллекта происходит стремительно, так в научном журнале Nature описан кейс, когда программа Google AlphaStar обыграла 99,8% лучших игроков мира в сложной стратегической игре StarCraft II¹⁰. Программирование перестало быть чем-то, что необходимо в деятельности только профессиональных программистов. В настоящее время специалистам в различных областях нужно обладать навыками интеграции искусственного интеллекта, больших данных, облачных вычислений в профессиональную деятельность. Так, например, уже стало обыденным понятие Digital-HR, которое подразумевает возможности оптимизации процесса и повышения эффективности управления персоналом при помощи социальных, мобильных, аналитических и облачных цифровых технологий [8].

Цифровое мышление и моделирование отмечается как одна из важных компетенций руководителя в индустрии 4.0 [67]. Shet S. V. и Pereira V. отмечают, что «менеджеры могут использовать 3D-печать, сенсорные технологии, робототехнику, нанотехнологии и беспилотные летательные аппараты для преобразования и ускорения производственных процессов и повышения их гибкости» [67, С. 7]. Данные компетенции открывают перед управленцами новые возможности и перспективы развития производства.

¹⁰ Predictions 2022: 5 Employee Experience Trends To Watch.

<https://www.forbes.com/sites/servicenow/2022/01/07/predictions-2022-5-employee-experience-trends-to-watch/?sh=50d5750c7f56>

**Таблица – 45 – Дескрипторы компетенции
«Взаимодействие с цифровыми системами и технологиями»**

Знания	Навыки	Установки/ отношение
– знание основных языков программирования; – понимание алгоритмов и структур данных; – знания основных концепций баз данных; – базовое владение английским языком, – знания прикладной математики, информатики и физики.	– программирование; – технологическая инновативность; – творческое использование цифровых технологий; – аналитическое мышление; – принятие решений в условиях различных мнений; – навыки применения специальных автоматизированных инструментов работа с Big Data.	– терпение; – гибкость; – ориентация на развитие; – любознательность; – внимание к деталям.

Таблица – 46 – Поведенческие индикаторы компетенции «Взаимодействие с цифровыми системами и технологиями»

Компетенция отсутствует/ не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не применяет цифровые технологии и системы в деятельности; – отсутствуют базовые навыки программирования и работы с цифровыми системами.	– имеет базовые представления о работе программ, ИИ и их месте в деятельности команды; – не применяет имеющиеся теоретические знания на практике; – с сопротивлением применяет программы и автоматизированные решения в работе по детально разработанной инструкции; – испытывает сложности при анализе, алгоритмизации обработки и обработке BigData с последующей визуализацией решений; – ориентирован на	– интегрирует и перерабатывает цифровой контент в модели и программы для решения задач; – применяет технологии для получения новых решений производственных задач; – эффективно применяет инструкции для работы с программами; – решает проблемы и выполняет задачи с использованием автоматизированных программ; – владеет простыми инструментами анализа BigData, обрабатывает и визуализирует результаты; – принимает участие	– проектирует, производит, собирает, устанавливает, программирует, управляет и обслуживает программы, сайты, роботизированные системы; – применяет технологии для получения новых решений производственных задач; – внедряет в деятельность ИИ, роботов и другие технологии для повышения гибкости компании и повышения автоматизации бизнес-процессов; – планирует и разрабатывает понятные инструкции для работы с программами; – решает проблемы и выполняет задачи с использованием автоматизированных программ; – владеет инструментами

Компетенция отсутствует/ не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
	применение традиционных способов деятельности, не включается в проекты автоматизации бизнес-процессов.	в автоматизации бизнес-процессов в подразделении/ компании.	анализа BigData, создает алгоритм обработки, обрабатывает и визуализирует результаты.

Таблица – 47 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– реализуются проекты, связанные с взаимодействием людей и компьютерным моделированием и дизайном, программированием и работой с AI; – сокращение затрат и времени, связанных с внедрением систем автоматизации и интеллектуальных машин.	– низкие показатели технологизации и автоматизации бизнес-процессов; – большие временные потери и финансовые затраты в связи с применением ручного труда.

Возможные инструменты и методы оценки и развития компетенции «Взаимодействие с цифровыми системами и технологиями»



Оценка

1. Оценка в работе над проектом автоматизации функции, задачи (например, разработка чат-бота адаптации сотрудников, или программы автоматизированного сопровождения процесса адаптации в целом).
2. Тесты на знание языков программирования.
3. Оценка портфолио проектов, реализованных идей в области автоматизации и применения навыков программирования, интеграции искусственного интеллекта, web-дизайна, больших данных, облачных вычислений в профессиональную деятельность.

Развитие

Чтение

- «Неизбежно. 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее» Автор: Кевин Келли.
- «Алгоритмы на Java» Авторы: Роберт Седжвик, Кевин Уэйн.
- «Искусство программирования» Автор: Дональд Кнут.

– «Алгоритмы. Построение и анализ» Авторы: Томас Х. Кормен, Чарльз И. Лейзерсон, Рональд Л. Ривест, Клиффорд Штайн.

Практика

- Проанализируйте, какие из существующих функций, повторяющихся задач можно автоматизировать.
- Проведите анализ ресурсов и технологий, которые могут быть вам полезны для ускорения процесса анализа и синтеза данных.
- Пробуйте применять подобранные инструменты в практической деятельности.
- Включайтесь в работу команды разработчиков, наблюдайте за их работой, узнавайте новое и приносите свои идеи.

Развивающие проекты

- В настоящее время реализуется целый ряд конкурсов инноваций в области ИИ, ИТ, на которых можно представить свои проекты.
- Онлайн-курсы («Инновации в промышленности: мехатроника и робототехника», «Искусственный интеллект в робототехнике» и т.д.).



предполагает эффективную работу в цифровой среде, владение цифровыми инструментами и технологиями.

Авторы фреймворка о цифровых компетенциях DigComp 2.0 вкладывают в понятие цифровой компетентности граждан «набор знаний, навыков, отношений, которые требуются при использовании ИКТ и цифровых медиа для выполнения задач; общения; управления информацией; сотрудничества; создания и передачи контента; и эффективного, продуктивного, гибкого, уместного, осмысленного в соответствии с этикетом накопления знаний, для работы, отдыха, взаимодействия, обучения, общения, потребления и расширения возможностей» [81].

В своей работе мы рассматриваем цифровую компетентность как совокупность трех компетенций:

1. медиакомпетенция (тесно связанная с коммуникативными компетенциями современного человека),
2. взаимодействие с цифровыми системами и технологиями: программирование / искусственный интеллект / моделирование / дизайн / робототехника (подразумевающая знания, навыки и отношения непрофильного специалиста в решении задач, связанных с применением цифровых технологий),
3. общая техническая компетенция, которая позволяет специалисту поддерживать эффективность решения текущих профессиональных и личных задач.

COVID-19 ускорил тенденцию важности цифровых навыков для современного специалиста. Переход на удаленную занятость (полный или частичный, временный или безвозвратный), обучение с применением дистанционных образовательных технологий (также все чаще встречаемое при реализации как основных, так и дополнительных образовательных программ) предполагают обязательное владение человеком такими навыками, как: кибербезопасность, управление информационными технологиями, администрирование информационных систем, работа с облачными платформами, а также навыков применения цифровых инструментов и приложений в повседневной профессиональной жизни и быту.

Базовые цифровые навыки определяются в числе пяти ведущих навыков специалистов по результатам глобального опроса McKinsey, проведенного в 2021 году [17]. Примечательно, что процент компаний, отмечающих важность цифровых навыков для сотрудников их компаний с 2019 году увеличилась на 16% [17, С. 4]. Организация экономического

сотрудничества и развития (OECD) в обзоре востребованных навыков также выделила важность технологических навыков (навыки ИКТ) [56]. В структуре навыков Всемирного банка (STEP – «навыки трудоустройства и продуктивности») выделяются три ключевые кластера навыков: когнитивные; социо-эмоциональные навыки; относящиеся к работе (технические навыки), к которым относится в том числе применение ИКТ [60, с. 7-8]. В структуре трансверсальных компетенций выделяется «медиа и информационная грамотность», которая определяется как «способность получать и анализировать информацию с помощью ИКТ, критически оценивать информацию и медиаконтент, этично использовать ИКТ» [78, С. 4]. Как отмечалось выше, мы выделяем компетенцию «общая техническая грамотность» в числе цифровых надпрофессиональных компетенций. Дескрипторы и индикаторы компетенции представлены ниже.

Таблица – 48 – **Дескрипторы общей технической компетенции**

Знания	Навыки	Установки / отношение
– основы кибербезопасности; – знание цифровых инструментов для решения широкого спектра задач (таск-трекеры; коммуникации; коллаборация; визуализация, анализ данных); – знание цифрового этикета.	– цифровая безопасность; – цифровой этикет; – операционные технические навыки.	– стремление к развитию; – гибкость и открытость; – сотрудничество; – осознанность.

Таблица – 49 – **Поведенческие индикаторы общей технической компетенции**

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
– не применяет инструментов кибербезопасности; – не соблюдает цифровой этикет; – не использует цифровые возможности для решения текущих задач, взаимодействия с другими и творчества; – не понимает необходимости и не развивает свои цифровые навыки.	– применяет ограниченное число инструментов кибербезопасности (например, установлена антивирусная программа, но один пароль во всех учетных записях); – соблюдает цифровой этикет; – обменивается под запрос данными и контентом с другими с применением цифровых инструментов;	– применяет различные инструменты чтобы обезопасить свое здоровье, личные данные, устройства и окружающую среду при использовании ИКТ; – соблюдает цифровой этикет; – легко включается в применение заданных цифровых ресурсы для совместного создания новых знаний, решения задач; – обменивается дан-	– применяет различные инструменты чтобы обезопасить свое здоровье, личные и командные данные, устройства и окружающую среду при использовании ИКТ; – соблюдает цифровой этикет; – эффективно использует цифровые ресурсы для совместного создания новых знаний; – успешно организует взаимодействие в ко-

Компетенция отсутствует / не проявляется	Базовый уровень развития	Средний уровень развития	Продвинутый уровень развития
0 баллов	1-3 балла	4-6 баллов	7-9 баллов
	– знает и при необходимости применяет ограниченное число цифровых инструментов для творчества, решения задач, взаимодействия и коммуникаций с другими; – не ориентирован на развитие цифровых навыков, действует ситуативно.	ными и контентом с другими с применением цифровых инструментов; – знает и применяет в работе цифровые инструменты для творчества, решения задач и взаимодействия с другими; – понимает возможности включения в общественную жизнь и решение актуальных проблем устойчивого развития посредством применения различного рода цифровых услуг и технологий; – устраняет возникшие простые технические проблемы; – понимает важность постоянного развития своих цифровых навыков.	манде с применением цифровых технологий в соответствии с контекстом задачи; – инициирует обмен данными и контентом с другими с применением цифровых инструментов; – выступает в роли тьютора/ наставника при применении в команде цифровых инструментов решения различных задач; – участвует в жизни общества посредством применения различного рода цифровых услуг и технологий; – самостоятельно устраняет сложные технические проблемы; – непрерывно развивает свои цифровые навыки, следит за трендами.

Таблица – 50 – **Возможные показатели для оценки компетенции специалиста организации**

Показатели улучшения	Показатели ухудшения
– владение современными технологиями на продвинутом уровне; – способность работать в цифровой среде; – высокий уровень защиты цифровых данных в компании; – создание новых корпоративных знаний и ресурсов в цифровой среде; – рост производительности труда сотрудников за счет внедрения в работы цифровых технологий и инструментов.	– снижение эффективности труда при переходе на удаленный режим работы, работу с использованием цифровых технологий коммуникации и взаимодействия; – потеря данных из-за недостаточного уровня кибербезопасности.



Оценка

1. Тестирование цифровых компетенций.
2. Ассессмент центр в формате онлайн с применением широкого спектра цифровых технологий.

Развитие

Практика

- Найдите себе наставника / коуча, запишитесь на семинары, подпишитесь на блоги, которые помогут Вам развить цифровые навыки, познакомиться с новыми цифровыми инструментами.
- Самостоятельно знакомьтесь с цифровыми инструментами с применением цифрового медиаконтента.
- Обменивайтесь знаниями о цифровых инструментах в группе / команде.
- Применяйте в практике решения новых задач новые цифровые инструменты / используйте больший круг их возможностей.

Обучение на опыте других

- Разбирайте кейсы применения цифровых технологий для решения задач, которые в дальнейшем помогут Вам в работе.
- Применяйте лучший опыт.
- Участвуйте в играх и симуляциях, предполагающих использование цифровых технологий.

Развивающие проекты

Онлайн-курсы по развитию цифровых компетенций и применению цифровых технологий и инструментов для решения разного вида задач.

Литература

1. Андреева, И. С. Применение модели компетенций в управлении персоналом / И. С. Андреева, И. П. Данилов // Вестник Чувашского университета. – 2014. – № 1. – С. 214-218. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21345111>
2. Апенько, С. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С. Н. Апенько, М. Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 50-56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15319974>
3. Атлас новых профессий 3.0 / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. М.: Интеллектуальная литература, 2020. 456 с. ISBN 978-5-907274-10-5
4. Зеер, Э., Заводчиков Д. Идентификация универсальных компетенций выпускников работодателем // Высшее образование в России. – 2007. – №. 11.– С. 39-45. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9933109>
5. Климанова, Н. Г., Трифонова, Т. А. Оценка сотрудников методом "тайный покупатель" как элемент системы управления персоналом // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – №. 1 (6). <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21782127>
6. Модель компетенций 5+1®= центральный элемент нашего подхода к подбору персонала и управлению талантами// Hudson, 01.05.2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hudson.ua/uk-ua> (Дата обращения: 01.09.2021)
7. Мухачёва, А. В. Клиентоориентированность персонала: дефиниционные основы и оценочная практика / А. В. Мухачева, Э. В. Димов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 41. – С. 95-108. – DOI 10.17223/19988648/41/7.
8. Пеша, А. В. Оценка важности и самооценка развития цифровых компетенций будущих HR-менеджеров / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, Т. А. Лапина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 18. – № 3. – С. 98-108. – DOI 10.24147/1812-3988.2020.18(3).98-108.
9. Пеша, А. В. Формирование культуры обслуживания как основы корпоративной культуры организаций сферы услуг // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – №. 9 (57). – С. 18. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20809033>
10. Развитие и оценка надпрофессиональных компетенций студентов университетов: теоретико-методологические основы / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева [и др.] ; Под общей редакцией А.В. Пеша; Министерство науки и высшего образования Российской

Федерации Уральский государственный экономический университет. – Казань : Общество с ограниченной ответственностью "Бук", 2020.

11. Шоул, Д. Сервис – это горизонт современного бизнеса // Маркетинг.pro. – 2007. – № 1–2. С. 28–29

12. Aho, A. V. Computation and computational thinking //The computer journal. – 2012. – 55(7). – P. 832-835. <http://dx.doi.org/10.1093/comjnl/bxs074>

13. Al Mamun, A., & Fazal, S. A. Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance //Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2018. – 12(3). – P. 379-398.<http://dx.doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>

14. Appiah-Adu, K., Singh, S. Customer orientation and performance: a study of SMEs // Management Decision. – 36(6). – P. 385-394. <https://doi.org/10.1108/00251749810223592>

15. ATS2020. Assessment of Transversal Skills. 2021. URL: http://ats2020.eu/images/promotion/ATS_brochure.PDF

16. Aufderheide, P. Media Literacy. A Report of the National Leadership Conference on Media Literacy. Aspen Institute, Communications and Society Program, 1755 Massachusetts Avenue, NW, Suite 501, Washington, DC 20036. 1993

17. Billing, F., De Smet, A., Reich, A., Schaninger, B. Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis. Designed by McKinsey Global Publishing. 2021. – 8. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis#>

18. Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain. New York, NY: David McKay Co Inc. 1956.

19. Boyatzis, R. E. Competencies in the 21st century //Journal of management development. – 2008. – 27(1). – P. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

20. Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI) // Handbook of Emotional Intelligence. – 2000. – 99(6) – P. 343-362

21. Caballero-Gonzalez, Y. A., Muñoz-Repiso, A. G. V., & García-Holgado, A. Learning computational thinking and social skills development in young children through problem solving with educational robotics. In Proceedings of the Seventh International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality. – 2019. – P. 19-23. DOI: 10.12795/pixelbit.75059

22. Catalogue of Transversal Competences Key for Employability. Erasmus+. – 16

23. Cedefop. The importance of transversal skills. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/importance-transversal-skills?skill=Communications&country=EU&year=2014>

24. Čepić, R., Vorkapić, S. T., Lončarić, D., Anđić, D., & Mihić, S. S. Considering transversal competences, personality and reputation in the context of the teachers' professional development //International Education Studies. – 2015. – 8(2). – P. 8 –20. DOI:10.5539/ies.v8n2p8

25. *Cherniss, C.* Emotional intelligence: What it is and why it matters. – Rutgers University, Graduate School of Applied and Professional Psychology, 2000. – P. 15.
26. *Compétences du 21e Siècle: Document de Réflexion. Phase 1: Définir les Compétences du 21e Siècle pour l'Ontario.* Édition de l'automne, 2016. – 67p.
27. Council of Europe. Competences for Democratic Culture. – 2018. – 78. URL: <https://rm.coe.int/16806ccc07>
28. *De Haan, G.* The BLK '21' programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'-based model for Education for Sustainable Development // Environmental Education Research. – 2006. –12(1). – P. 19-32. DOI: 10.1080/13504620500526362
29. Deloitte Access Economics. Soft skills for business success // DeakinCo. – 2017.
30. *Donavan, D. T., Hocutt, M. A.* Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application // Journal of quality management. – 2001. –6(2). – P. 293-306. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00041-4](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00041-4)
31. EC Report. European Commission. Commission staff working document accompanying the document Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. – 2018. 104p.
32. *Ehlers, U. D.* Future Skills. The future of learning and higher education. (Book Series: ISSN 2662-5768). Wiesbaden, 2020. – 336. DOI: 10.1007/978-3-658-29297-3
33. European Commission. A European Approach to Media Literacy in the Digital Environment. Available (consulted July 2009) URL: http://ec.europa.eu/avpolicy/media_literacy/docs/com/en.pdf
34. *Ferraresi, A.A., Quandt, C.O., dos Santos, S.A. and Frega, J.R.* Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance // Journal of Knowledge Management. – 2012. – 16(5). – P. 688-701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
35. *Finegold, D., Notabartolo, A. S.* 21st century competencies and their impact: An interdisciplinary literature review // Transforming the US workforce development system. – 2010. –19. – 50p.
36. *Goleman, D.* Emotional Intelligence / Daniel Goleman; per. from English A.P. Isaeva. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. – 540p.
37. *Grover, S., Pea, R.* Computational thinking in K–12: A review of the state of the field // Educational researcher. – 2013. –42(1). – P. 38-43. <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X12463051>
38. *Hanzaee, K. H., Mirvaisi, M.* Customer orientation of service employees: a case study of Iranian Islamic banking (based on COSE model) // International Journal of Marketing Studies. – 2011. –3(4). – P. 130.
39. *Hennig-Thurau, T., Thurau, C.* Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct // Journal of Relationship Marketing. – 2003. –2(1-2). – P. 23-41. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1455830>
40. *Hobbs, R.* Literacy for the information age. Handbook of research on teaching literacy through the communicative and visual arts, 1997. – P. 7-14.

41. International Labour Office. Skills and Employability Branch. Skills for a greener future: key findings. Geneva: ILO. 2019. – 30p.
42. Kim, W., Ok, C. Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants //Journal of Hospitality & Tourism Research. – 2010. – 34(1). – P. 34-55.<https://doi.org/10.1177/1096348009344234>
43. Klaus, P. Communication breakdown// California Job Journal. – 2010. –28(1248). – P. 1-9. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2207791>
44. Kwiotkowska, A. Leadership Competencies in Making Industry 4.0 Effective: The Case of Polish Heat and Power Industry //Energies. – 2021. –14(14). – 4338. <https://doi.org/10.3390/en14144338>
45. Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I. and Gaeremynck, V. The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management // Journal of Cleaner Production. – 2013. – 48. – P. 65-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.034>
46. LAMP. Implementation in Diverse Settings of the Literacy Assessment and Monitoring Programme (LAMP). Montreal, Canada: UNESCO Institute for Statistics, 2017. – 216 p.
47. Le socle commun de connaissances et de compétences - décret du 11 juillet 2006. 30 p.
48. Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., Cohen S. G. Measuring the relationship between managerial competencies and performance //Journal of management. – 2006. –32. (3). – P. 360-380. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305280789>
49. Livesey, P.V. Goleman-Boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management // Construction Economics and Building. – 2017. – 17 (1). – P. 20–45. <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v17i1.5101>
50. Moreno-Guerrero, A. J., López-Belmonte, J., Rodríguez-Jiménez, C., & Ramos, M. Competencia digital de la inspección educativa en el tratamiento del Big Data. Información tecnológica. – 2020. – 31(3). – P. 185-198. DOI: 10.4067/S0718-07642020000300185
51. Murray, T. S., Owen, E., & McGaw, B. Learning a Living: First Results of the Adult Literacy and Life Skills Survey. Paris and Ottawa, ON: Organization for Economic Co-operation and Development and Statistics. – 2005. – 334p.
52. Muslihati, M., Praherdhiono, H., Sobri, A. Y. Fostering Students Transversal Competence Through Modification of Flipped Classroom with Experiential Learning Model //3rd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2018). – Atlantis Press, 2018. – P. 115-120. <http://dx.doi.org/10.2991/coema-18.2018.31>
53. Nel, H., De Villiers, W. S. The relationship between emotional intelligence and job performance in a call centre environment //SA Journal of Industrial Psychology. – 2004. – 30(3). – P. 75-81.
54. NIER.2013. Basic principles of curriculum design for competencies and skill building towards societal changes. 2013.
55. OECD 2018. The future education and skills. Education 2030. 2018 URL: [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)

56. OECD 2020. The Survey of Adult Skills: Reader's Companion, Third Edition. –2020. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f70238c7-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/f70238c7-en&_csp_=77ab61b20982c0475d68b0b39d7c59e8&itemIGO=oecd&itemContentType=book
57. OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life, OECD Publishing, Paris, 2021 <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>.
58. OECD. PISA. Global Competence Framework. – 2018. URL: <https://krippa.ru/files/GC.pdf>
59. *Oginska-Bulik, N.* Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers //International journal of occupational medicine and environmental health. – 2005. – 18(2). – P.167-175
60. *Pierre, G., Sanchez Puerta, M. L., Valerio, A., & Rajadel, T.* (2014). STEP skills measurement surveys: innovative tools for assessing skills. The World Bank: Human Development Network. USA: International Bank for Reconstruction and Development, 104 p.
61. *Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O.* Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship //Organization & environment. – 2018. – 31(2). – P. 113-132. <https://doi.org/10.1177/1086026617697039>
62. *Pugna, I., A. Duțescuy, O. Stanila.* Corporate Attitudes towards Big Data and Its Impact on Performance Management: A Qualitative Study// Sustainability. – 2019. – 11(3). – P. 1-26, (2019). DOI: 10.3390 / SU11030684
63. *Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H.* Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation // Technovation. – 2010. – 30(1). – P. 65-75. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2009.04.008>
64. *Rieckmann, M.* Learning to transform the world: key competencies in Education for Sustainable Development //Issues and trends in education for sustainable development. – 2018. – 39. ISBN 978-92-3-100244-1
65. *Sá, M. J., Serpa, S.* Transversal competences: Their importance and learning processes by higher education students //Education Sciences. – 2018. – 8(3). – 126. DOI:10.3390/educsci8030126
66. *Schuler, S., Fanta, D., Rosenkraenzer, F., & Riess, W.* Systems thinking within the scope of education for sustainable development (ESD)–a heuristic competence model as a basis for (science) teacher education //Journal of Geography in Higher Education. – 2018. – 42(2). – P. 192-204. <https://doi.org/10.1080/03098265.2017.1339264>
67. *Shet, S. V., Pereira, V.* Proposed managerial competencies for Industry 4.0–Implications for social sustainability //Technological Forecasting and Social Change. – 2021. –173. – 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
68. *Silverblatt, A., Miller, D. C., Smith, J., & Brown, N.* Media literacy: Keys to interpreting media messages: Keys to interpreting media messages. ABC-CLIO. 2014.
69. *Singh, J. et al.* Media and information literacy: reinforcing human rights, countering radicalization and extremism (The MILID yearbook, 2016). – UNESCO Publishing, 2016.
70. *Sipa, M.* The factors determining the creativity of the human capital in the conditions

of sustainable development // European Journal of Sustainable Development. – 2018. – 7(2). – P. 1-1. <http://dx.doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n2p1>

71. *Skaržauskienė, A.* Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance // Measuring business excellence. – 2010. – 14(4) – P. 49-64. <https://doi.org/10.1108/13683041011093758>

72. *Soland, J., Hamilton, L. S., Stecher, B. M.* Measuring 21st century competencies: Guidance for educators. – 2013. – 70 p.

73. *Styron, R. A.* Critical thinking and collaboration; a strategy to enhance student learning // J Syst. 2014 – 12(7). – P. 25–30. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.663.2656>

74. *Taimur, S., Sattar, H.* Education for Sustainable Development and Critical Thinking Competency. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds) Quality Education. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. 2019. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_64-1

75. The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework is an annex of a Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning that was published in the Official Journal of the European Union on 30 December 2006/L394. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf

76. *Torres, J.* The Skills Required For The Future Of Work. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/12/01/the-skills-required-for-the-future-of-work/?sh=253e66221159>

77. *Ulrich, W.* The quest for competence in systemic research and practice // Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research. – 2001. – 18(1). – P. 3-28. <https://doi.org/10.1287/inte.24.4.26>

78. UNESCO. 2015. Assessment of Transversal Competencies for Use in Education Settings. 2015– 62p. URL: unesdoc.unesco.org/images/0024/002465/246590E.pdf.

79. UNESCO. 2017. Education for sustainable development goals: learning objectives. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris. 2017 – 68 p. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf>

80. *Voogt, J., & Roblin, N. P.* A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies // Journal of Curriculum Studies. – 2012. – 44(3). – P. 299-321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>

81. *Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez S., Van den Brande, G.* (2016). DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model. Luxembourg Publication Office of the European Union. EUR 27948 EN. DOI:10.2791/11517

82. *Wang, Y., Lavonen, J., & Tirri, K.* Aims for learning 21st century competencies in national primary science curricula in China and Finland. EURASIA // Journal of Mathematics, Science and Technology Education. 2018 – 14(6). – P. 2081-2095. <https://doi.org/10.29333/EJMSTE%2F86363>

83. *Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, Jr D.* An exploratory study identifying

soft skill competencies in entry-level managers //Tourism and hospitality Research. – 2009. –9(4). – P. 353-361. <http://dx.doi.org/10.1057/thr.2009.22>

84. *Whittemore, S.* Transversal competencies essential for future proofing the workforce. – 2018. – 48 p.

85. *Wiek A., Withycombe L., Redman C. L.* Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development // Sustainability science. 2011. № 6 (2). P. 203–218. <http://dx.doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

86. *Wing, J. M.* Computational thinking //Communications of the ACM. – 2006. –49(3). – P. 33-35. <https://doi.org/10.1145/1118178.1118215>

87. *Wing, J. M.* Computational thinking and thinking about computing //Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences. – 2008. – 366(1881). – P. 3717-3725. <https://dx.doi.org/10.1098/rsta.2008.0118>

88. World Bank Group. TVET Systems response to COVID-19: Challenges-and opportunities. –2020. – 11. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33759/TVET-Systems-response-to-COVID-19-Challenges-and-Opportunities.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

89. World Economic Forum 2015. World Economic Forum, Future of Jobs Report. 2015. [Электронный ресурс]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

90. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2020. – 163. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Электронное учебное издание

Пеша Анастасия Владимировна
Шавровская Марина Николаевна
Николаева Марина Алексеевна

**АЗБУКА НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.
ФРЕЙМВОРК**

Выпускающий редактор Г. А. Кайнова

Выполнено с готового оригинал-макета

Подписано к использованию 22.02.2022. Формат 60x84/8. Усл. печ. л. 10,69.
Заказ 1469.

Издательство «Бук». 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.



БУК
ИЗДАТЕЛЬСТВО
www.bukbook.ru

ISBN 978-5-00118-860-5



9 785001 188605